

ADMINISTRAÇÃO PARA O
DESENVOLVIMENTO

A Fundação Getúlio Vargas está reeditando vários livros sobre o tema Administração para o Desenvolvimento, os quais, pela aceitação que alcançaram e pela continuada procura de que são objeto, bem demonstram o crescente interesse dos leitores brasileiros por assunto tão relevante.

ANALISE E POLITICA ECONÔMICA NOS PAÍSES EM DESENVOLVIMENTO, de P. T. Bauer, Professor da Universidade de Cambridge, discute questões de metodologia, analisa economias subdesenvolvidas e examina problemas da política econômica numa linguagem extremamente simples mesmo quando, de maneira original e profunda, trata do significado dos sucessos obtidos no estudo da Economia ou da relação entre a posição política e a validade das proposições econômicas; ou quando analisa agudamente as idéias acerca do círculo vicioso resultante da pobreza e do efeito-demonstração internacional ou examina as implicações econômicas e políticas da poupança forçada. Completa o livro uma bibliografia bastante útil sobre questões relacionadas com o subdesenvolvimento.

COMPORTAMENTO ADMINISTRATIVO, de Herbert A. Simon, é considerado um dos clássicos da administração. O autor oferece uma teoria do processo de escolha humana ou da tomada de decisões, na qual procura congrega os diversos aspectos racionais da escolha que têm constituído a principal preocupação dos economistas bem como as diferentes propriedades e li-

A LIDERANÇA NA ADMINISTRAÇÃO
UMA INTERPRETAÇÃO SOCIOLÓGICA

PHILIP SELZNICK

BIBLIOTECA
INSTITUTO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS
UNICAMP

TRADUÇÃO DE ARTHUR PEREIRA E OLIVEIRA FILHO

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS

INSTITUTO DE DOCUMENTAÇÃO

SERVIÇO DE PUBLICAÇÕES

RIO DE JANEIRO — GB — 1972

UNICAMP
BIBLIOTECA CENTRAL

DRI 511

Se 49 L

IFCH

Título do original em inglês: *Leadership in administration*

Direitos reservados, em idioma português, da Fundação Getúlio Vargas, Praia de Botafogo, 188, Rio de Janeiro, GB, ZC-02, Brasil.

Vedada a reprodução total ou parcial desta obra.

70695

IFCH/

18991

Bib Id: 342960

© Harper & Row, Inc.

Selznick, Philip

A liderança na administração: uma interpretação sociológica [por] Philip Selznick. Trad. de Arthur Pereira e Oliveira Filho. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, Serv. de publicações, 1971.

.xi, 137p.

21cm.

Do original inglês: "Leadership in administration."

I. Liderança. 2. Chefes. I. Oliveira, Arthur Pereira e trad.
II. Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro. III. Título.

CDD 301.155

CDU 301.172.62

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS — Instituto de Documentação — Diretor: Benedicto Silva — Serviço de Publicações — Diretor: R.A. Amaral Vieira; Coordenação Editorial: Anamaria de Almeida Monteiro; Capa de N. Medina; composto e impresso no Serviço Gráfico da Fundação IBGE.

APRESENTAÇÃO

Quando o americano médio faz uma pausa e reflete sobre o contraste existente entre o tipo de vida que êle leva e a vida de um cidadão atrás da Cortina de Ferro, e pergunta a si próprio porque razão sua vida é tão rica e a outra tão monótona, chegará, inevitavelmente, a conclusão de que o segredo reside nas formas contrastantes em que estão organizadas a sociedade daqui e a de lá. Ficarão orgulhosos ao perceber que não é por mera coincidência que a nossa sociedade, a menos planejada e menos controlada, além de ser mais eficiente, é também mais compensadora. Descobrirá ser esta a causa intrínseca, a fonte oculta de toda a sua sorte.

Não há na história da humanidade outros exemplos como o nosso, e a conclusão inevitável que homens livres, que aceitam voluntariamente uma liderança, ultrapassam, em todos os campos da atividade humana, aqueles a quem foi imposta arbitrariamente uma determinada orientação. A liberdade, pois, além de ser a experiência mais satisfatória do homem, é também seu instrumento de trabalho mais seguro.

É a aquiescência dos governados que se acha envolvida. Cada qual tem para si que a nossa forma básica de governo é essa, sua aplicação, porém, é mais ampla. Reside no

Selznick, Herbert A. Simon, e Harold Stein. O fato de eu haver incluído algumas críticas ao ponto de vista de Simon, de forma alguma não diminui minha grande admiração por sua contribuição ao nosso entendimento comum. Agradeço a Dwight Waldo suas contínuas e simpáticas palavras de encorajamento e ao falecido Edward Boehm, que muito me emprestou de sua experiência longa e vivida.

P.S.

Berkeley, California

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	V
PREFÁCIO	VII
CAPÍTULO I	
1. Introdução	1
1.1 Organizações e Instituições	5
1.2 Algumas premissas sobre liderança	19
1.3 A falta de liderança	22
CAPÍTULO II	
1. Decisões rotineiras e decisões críticas	25
1.1 Uma analogia psicológica	26
1.2 Conceito do caráter de uma organização	33
1.3 O caráter como capacidade distinta	36
1.4 Política e decisão crítica	48
1.5 As funções da liderança institucional	52

método pelo qual se organizam, nos Estados Unidos, tôdas as formas de esforço humano. Comércio, indústria, educação, administração pública, Igreja: todos visam seus objetivos como instituições, mediante a fôrça unificadora da liderança, espontâneamente seguida por homens livres. Ao contrário, a continuidade de uma liderança reside para nós unicamente no valor do trabalho desempenhado. Aquêlê que não fôr merecido será, inevitavelmente, mudado.

Este é um livro de estímulo dedicado precisamente ao conceito de organização através da liderança, em contraste com o contrôle autoritário.

Sua leitura ampliará os horizontes intelectuais dos homens de negócio que se verão deparados com velhos conceitos, os quais jamais tenham, talvez, conseguido aclarar por completo, mas sôbre os quais, instintivamente, possuem alguma luz. Encontrarão conceitos familiares, analisados mais detalhadamente e assentados em premissas filosóficas. Sentirão a importância dos objetivos, tanto para si próprios como para as suas instituições, e refletirão sôbre as relações que existem entre certos valores básicos estabelecidos e o desempenho institucional. Compreenderão mais profundamente a incrível elasticidade e flexibilidade com que o princípio de liderança encontra sua aplicação concreta neste mundo em transformação. E sentir-se-ão encorajados a fazer uma severa autocritica de suas tarefas diárias, como discernirão mais claramente porque razão estão fazendo o que fazem, rumando para a criação de sua própria filosofia de liderança.

Clarence B. Randall

Classif.
Autor
V. Ex
Ex
Tombo BC'
.....
.....

PREFÁCIO

Este ensaio esboça a perspectiva de um estudo de liderança em organizações administrativas. Foi escrito com a convicção de que se fazia necessário um estudo mais ponderado e teórico para ordenar a multidão de fatos e diagnósticos dos problemas. Este assunto, como a maioria dos estudos sôbre govêrno e sociedade, exige o máximo de nossa preocupação intelectual. Não acharemos receitas fáceis para uma liderança organizacional segura nem chegaremos a ela com um punhado de truques e artimanhas. Ela exige, tão-sòmente, a ordenação apropriada das atividades humanas, inclusive a instauração da ordem social, a definição de bem público e a defesa dos valores críticos. Assim concebida, nossa pesquisa tem raízes seculares. A maioria dos problemas e controvérsias vêm de longa data, embora tenham que ser reexpostos com vistas ao objeto da teoria da administração.

Este trabalho foi iniciado enquanto eu fazia parte da Rand Corporation e sou muito grato a meus antigos colegas por me haverem propiciado um ambiente intelectual estimulante e repleto de desafios. Muitos outros foram de grande ajuda, especialmente Chester I. Barnard, Herbert Blumer, Leonard Broom, Burton R. Clark, Martim Diamond, Paul Jacobs, Sheldon L. Messinger, Rollin B. Posey, Gertrude J.

CAPÍTULO III	
1. Definição de missão e papel	55
1.1 Finalidade e prática	56
1.2 O refúgio na tecnologia	63
1.3 Funções da organização	69
CAPÍTULO IV	
1. Concretização do objetivo institucional	77
1.1 Política e estrutura social	78
1.2 Uma perspectiva histórica	87
1.3 Crise de pessoal e estágios de desenvolvimento	92
1.4 Descentralização e integração social	96
1.5 Valores precários e defesa da integridade	102
CAPÍTULO V	
1. Conclusão	115
1.1 Além da eficiência	116
1.2 Além da organização	118
1.3 Liderança responsável	122
1.4 Liderança criativa	128
ÍNDICE ANALÍTICO	133

Capítulo I

1. INTRODUÇÃO

A natureza e qualidade da liderança como técnica de governo, é um tema indefinível, mas ainda assim persistente na história do pensamento. A maioria dos escritores tem concentrado sua atenção nos estadistas, líderes de comunidades inteiras que só se situam nos escalões altíssimos em que são enfeixados e equacionados assuntos de importância transcendente. Hoje em dia, subsiste em sua magnitude a necessidade de continuar êsse importante debate e estudar os meios de conciliar idealismo e utilidade, liberdade e organização.

Impõe-se, contudo, uma ênfase suplementar. Nossa sociedade é pluralista, composta de grupos numerosos, influentes e relativamente autônomos. O próprio governo dos Estados Unidos consiste de poderosas repartições independentes,

que muito realizam por sua própria iniciativa e são dotadas de certa autonomia. Essas repartições, bem como instituições industriais, políticas, educacionais e de outros ramos, geralmente dispõem de abundantes recursos; seus líderes são, inevitavelmente, responsáveis pelo bem-estar psicológico e material de numerosos subordinados e suas funções revestem-se, cada vez mais, de um caráter público, pois incidem sobre problemas que afetam a comunidade inteira. A necessidade de tirocínio político é largamente difundida em nossa sociedade e abarca toda uma gama de problemas especiais. A compreensão do significado da liderança, assim nas organizações públicas, como nas particulares, deve ocupar um lugar de destaque na agenda da pesquisa social.

É preciso não negligenciar o estudo científico das grandes organizações. Muito se tem aprendido da gerência industrial e da administração pública. Avulta, nos últimos anos, o interesse em torno das novas conquistas da ciência gerencial e do desenvolvimento de uma teoria da organização. Entre os estudantes de ciências políticas, sociologia, economia e administração há uma constante procura de novos enfoques da organização, a busca de novos modelos que permitam um melhor emprêgo dos recursos humanos e um entendimento mais adequado dos processos que culminam na tomada de decisões.

Muito dêsse interesse tem origens bastante práticas. A pergunta mais freqüente é: Como podemos tornar nossas organizações mais eficientes? Como podemos melhorar os incentivos, a comunicação e a tomada de decisões de modo a conseguirmos uma operação mais homogênea? Como podemos operar com mais segurança e pelo menor preço? Esta última é uma pergunta legítima, pois não resta a menor dúvida de que a maioria das organizações opera em níveis bem abaixo de seu potencial.

Mas será que a preocupação com a eficiência administrativa nos conduz aos problemas mais significativos de liderança dentro de grandes organizações? Acaso se justifica que a eficiência seja a preocupação central do reitor de uma universidade, do presidente de uma grande indús-

tria, do chefe de uma repartição do govêrno ou de uma associação voluntária? Estaríamos, com isso, vendo de perto o que há de essencial na experiência dos líderes institucionais? Estaremos pois ajudando a enriquecer o autoconhecimento e portanto a competência — de homens que têm responsabilidades de liderança? Este ensaio é uma tentativa de tratar essas perguntas explorando a natureza das decisões críticas e da liderança institucional.

Quando chegamos ao escalão da administração, a análise da tomada de decisões torna-se por demais difícil, não somente por serem as decisões mais importantes ou mais complexas, mas porque uma nova lógica emerge. A lógica da eficiência se aplica com clareza a unidades subordinadas, geralmente às que possuem objetivos operacionais bem definidos, critério limitado, veículos de comunicação estabelecidos e uma posição segura dentro da estrutura de comando. Nesses níveis mais baixos é de se esperar que encontremos a utilização eficiente de planos simples para o aumento do controle e da eficiência; e é aqui, justamente, que as técnicas científicas de observação e experiência se mostram mais avançadas e eficazes.

Entretanto, a lógica da eficiência vai perdendo terreno à medida que nos aproximamos do ápice da pirâmide. Os problemas neste nível resistem mais ao ataque normal dos peritos. Metáforas mecânicas — a organização comparada a uma máquina de produção homogênea — sugerem uma ênfase especial na organização pura e simples e nas técnicas eficientes de administração. É provável que essas ênfases inabilitem o analista para observar o relacionamento entre política e administração, resultando daí que a verdadeira experiência em liderança organizacional com freqüência passa despercebida.

Essa circunstância talvez explique a frieza com que os estudos organizacionais são geralmente recebidos pelos administradores dirigentes, particularmente quando se trata do alto comando ou do estafe. Grande parte dessa frieza provém, sem dúvida, de uma reação natural contra mudanças propostas, que podem ameaçar interesses consagrados. Além disso, predomina entre os administradores o parecer

administrativas de integridade profissional. A Força Aérea lutou durante décadas para ser reconhecida como uma agência que necessitava de uma identidade distinta; a fim de executar seu trabalho eficientemente sustentado, necessitaria de apoio nos seguintes princípios claramente demonstrados:

"1. Liberdade através da pesquisa para desenvolver novas formas de aeronaves, 2. o poder de obter por si própria novos tipos de aviões, 3. liberdade para selecionar e treinar o pessoal especial para operar aviões e para planejar estratégias aéreas, 4. o poder de criar uma equipe para planejar estratégias aéreas e 5. o poder para assegurar a permanência da técnica; decidiu obtê-lo através da criação de uma força permanente de oficiais regulares." ⁶³

Analogamente, durante a controvérsia sobre unificação, um líder naval tentou fixar o princípio administrativo que ajudaria a preservar a integridade dos serviços. Ele exigiu o reconhecimento de duas fases na tomada de decisões com relação às decisões realmente importantes: o desenvolvimento e a consecução. Na primeira fase, cada serviço deveria ser autônomo ao decidir que armas deveriam ser carregadas para o estágio protótipo, sem poder de veto por outros serviços. As decisões de grande alcance, entretanto, justificam um elevado grau de coordenação e controle externo. ⁶⁴

E aqui está uma defesa do Corpo de Marinha da Aviação: "Provavelmente me perguntarão: Por que uma marinha da aviação? Por que não podem a aviação naval ou os Esquadrões da Força Aérea sustentar as forças terrestres da Marinha? Em resposta, eu chamaria sua atenção para as qualificações peculiares dos aviadores da Marinha. Únicos entre os aviões militares, exige-se de cada piloto servir dois anos como oficial de infantaria da Marinha antes de começar na aviação. Por conseguinte, ao longo de sua carreira, ele deve freqüentar as mesmas escolas profissio-

⁶³ MILLETT, John D. *The War Department in World War II. American Political Science Review*, 40: 870, 1946.

⁶⁴ Declaração de Arthur W. Radford, Almirante da Marinha de Guerra dos U.S. *Hearings*, U.S. House Committee on Armed Services, 81.º Congresso, primeira sessão, 1949. p. 48.

nais que o seu contemporâneo do exército; êle freqüentemente se julga um membro de um estafe combinado onde seu trabalho diário exige familiaridade com as táticas de todos os elementos do Corpo da Marinha. Em outras palavras, êle sabe do que o comandante em terra precisa e êle sabe como entregar-lhe. O que é igualmente importante, êle sabe reconhecer um batalhão do ar; as tropas daquele batalhão não hesitam em pedir-lhe para lançar bombas ou mandar foguetes nas proximidades das suas linhas de frente." ⁶⁵

Quaisquer que sejam os méritos dos pedidos e contra-pedidos implícitos nestas declarações, êles indicam a importância prática da identificação das condições que sustentam a integridade de uma empresa. Isto serve, naturalmente, não só para as grandes agências aqui mencionadas, mas também para tôdas as unidades constitutivas que, de alguma forma, são guardiãs de uma política. Estas declarações também sugerem que a defesa da integridade não é um problema de pura sobrevivência organizacional; é antes a política, a missão, a capacidade especial — em uma palavra, a identidade do grupo que está em jôgo.

Como sugerimos anteriormente, a forma básica como a sociedade evoluiu para a proteção da integridade institucional foi o profissionalismo. Enquanto alguns aspectos muito gerais dêste fenômeno são conhecidos desde a época de Platão, pouca atenção lhe tem sido dada como operação dentro de organizações específicas ao invés de na sociedade globalmente. No caso de organizações que iniciam idéias, quando existem criatividade e independência, o papel das associações profissionais pode ser crucial, objetivando a independência do pessoal chave. Se um homem deve assumir riscos, êle precisa de apoios sociais. Ainda, o papel do profissionalismo varia em diferentes tipos de organização, dependendo do equilíbrio exigido entre aqueles homens cujo compromisso primário é para com uma organização específica e aqueles cujo senso de responsabilidade é mais amplo. Êstes assuntos não foram até então estudados pelos estudantes de sociologia das profissões.

⁶⁵ Declaração do General Vernon E. Megee. *Ibid.*, p. 198.

Capítulo V

1. CONCLUSÃO

O principal objetivo deste ensaio foi o de explorar o significado de liderança institucional, na esperança de contribuir para maior compreensão das grandes organizações. Não oferecemos receitas para a solução imediata dos problemas. Ao contrário, procuramos encorajar reflexão e autoconhecimento a fim de proporcionar novos roteiros para o diagnóstico dos problemas administrativos e sugerir que atitude e habilidade pode estar bem apropriada a muitos executivos que agora têm uma visão mais estreita e uma aspiração mais limitada.

O capítulo final sintetiza as principais idéias estabelecidas acima, com algumas notas adicionadas à responsabilidade, à criatividade na liderança.

1.1 Além da eficiência

É fácil concordar com a proposição abstrata de que a função do executivo é a de encontrar uma feliz combinação de meios e fins. É difícil levar esta idéia a sério. Há uma grande tendência, não somente na vida administrativa, mas em toda ação social, de divorciar os meios dos fins, dando grande ênfase a um ou a outro. O culto da eficiência na teoria administrativa é um meio moderno de superenfatizar os meios e negligenciar os fins.

Isto nos conduz a dois caminhos: primeiro, fixando a atenção na manutenção de uma máquina em funcionamento, negligencia o problema mais básico e mais difícil, de defender e resguardar os fins de uma empresa; segundo, o culto da eficiência tende a acentuar técnicas importantes de organização que são essencialmente neutras, e portanto avaliáveis para quaisquer objetivos, ao invés de métodos adaptados a um tipo de organização ou etapa de desenvolvimento.

A eficiência como um ideal operacional presume que os objetivos são estabelecidos e que os principais métodos e recursos de realizá-los são disponíveis. O problema então é o de unir meios disponíveis com fins conhecidos. Chamamos de *rotina* esta ordem de tomada de decisão, distinguindo-a do domínio de decisão *crítica*. Este último, porque envolve escolhas que afetam o caráter básico da empresa, é o verdadeiro campo da liderança quando distinto da gerência administrativa. Essas escolhas naturalmente são freqüentemente realizadas inconscientemente, sem a percepção de seus maiores significados, mas, então, a empresa evolui mais ou menos às cegas.

A liderança oferece orientação para minimizar esta cegueira.

Em muitas situações, incluindo aquelas mais importantes para o bem-estar último da empresa, os objetivos podem não ter sido bem definidos. Além disso, ainda quando eles são bem definidos, os meios necessários podem ainda ser criados. A criação de meios, além disso, não é uma matéria técnica e limitada, envolve moldagem do caráter social da organização. A liderança vai além da eficiência a) quando estabelece a missão básica da organização e b) quando cria um organismo social capaz de preencher aquela mis-

são. A decisão de uma companhia para lançar um novo produto pode ser rotina se o novo produto não é mais do que uma extensão do antigo. Entretanto, é uma decisão crítica quando exige um reexame da missão e do papel da firma, p.e., se para permanecer primariamente um produtor de matérias-primas ou para tornar-se um produtor de bens de consumo. A última escolha afetaria inevitavelmente a perspectiva de gerência, a estrutura e o controle da companhia, e o equilíbrio das forças na indústria.

Podem ser parte de uma experiência crucial, não somente o estabelecimento de objetivos pela cúpula de liderança, mas muitos outros tipos de decisões em todos os níveis administrativos. Qualquer coisa pode penetrar na área da experiência crítica, contanto que afete a habilidade da organização para preservar seus valores e objetivos distintos se é criada uma atmosfera apropriada; os métodos de trabalho, diligência política ou avaliação dos resultados devem ter por base aquele objetivo. Isto freqüentemente resulta em tensão entre aquelas execuções mais sensíveis às necessidades especiais da empresa e aquelas que procuram aplicar técnicas mais gerais e de eficiência.

Indo além da eficiência, a liderança também transcende *engenharia humana*, ao menos na forma em que aquela é usualmente entendida. A eficiência pode exigir técnicas melhoradas de comunicação e supervisão, mas essas técnicas não são extensamente indiferentes aos objetivos a que elas servem. Os especialistas em relações humanas, como seu antecessor, a *experiência em eficiência*, são caracteristicamente imóveis pelo programa, pelo conteúdo daquilo que deve ser feito. Sua inspiração não resulta do objetivo de criar um tipo específico de firma de automóveis, hospital ou escola. Preferivelmente sua imaginação é estimulada pelo processo de interação grupal e a visão de um time harmonioso, qualquer que seja o seu fim.

Isto não significa que comunicação e outras formas de interação humana sejam indispensáveis à liderança. Elas se tornam vitalmente importantes, quando servem o objetivo de um modo distinto de pensar ou agir e então ajudam a estabelecer as condições humanas de realizar um conjunto específico de objetivos. Na verdade a obtenção da eficiên-

cia, no sentido de transformar uma organização básicamente insuficiente em outra que opera segundo padrões modernos, pode ser uma meta de liderança. Mas aqui a tarefa é criadora, um trabalho de reformulação das perspectivas e relações fundamentais. Não poderia ser confundida com a rotina de realização administrativa de uma organização já amplamente comprometida com as premissas de contabilidade racional e disciplina.

1.2 Além da organização

O planejamento e a manutenção da organização é frequentemente uma questão direta de engenharia. Quando os objetivos da organização são bem definidos e quando a maioria das escolhas pode ser feita com base em critérios técnicos objetivos, o engenheiro deve ser chamado em vez do líder. Seu trabalho pode incluir a engenharia humana a fim de suavizar as relações humanas, aperfeiçoar o moral ou reduzir o absentismo. Mas seu problema continua sendo o de adaptar quantidades conhecidas através de técnicas conhecidas para fins predeterminados.

Na perspectiva da engenharia, a organização é constituída de blocos de construção padronizados. Estes elementos e as maneiras de uni-los são as ferramentas do engenheiro de organização. Seu ideal é a racionalidade total, e isto significa que cada membro da organização e cada unidade constituinte podem ser obrigados a aderir fielmente a uma função projetada e designada. Além disso, a função designada não se origina muito da natureza peculiar dessa empresa; ao invés disso as funções estão cada vez mais generalizadas e semelhantes a funções paralelas em outras organizações. Somente, então, o engenheiro da organização tira vantagens do conhecimento geral em relação às condições da eficiente gerência administrativa.

Os limites da engenharia de organização tornam-se aparentes quando devemos criar uma estrutura excepcionalmente adaptada à missão e ao papel da empresa. Essa adaptação vai além de uma combinação adaptada de elementos uniformes; é uma adaptação em profundidade, que afeta a natureza de suas próprias partes. Este é um processo realmente muito conhecido que se torna mais claro quando reconhecemos que certas firmas ou agências são extintas

por modos distintos de tomar decisões ou por compromissos peculiares com os objetivos, métodos ou clientela. Deste modo, a organização, como um instrumento técnico, assume valores. Como um veículo de integração de grupo torna-se, algumas vezes, um fim em si mesmo. Este processo de assimilar os valores é parte do que queremos designar de institucionalização. Quando isso ocorre, a gerência da organização torna-se liderança institucional. O principal objetivo desta não é tanto a gerência administrativa técnica mas principalmente a manutenção da integridade institucional.

A integridade de uma empresa vai além da eficiência, além de formas e procedimentos de organização e mesmo além da coesão de grupo. A integridade combina organização e política. É a unidade que surge quando uma orientação específica se torna tão firmemente uma parte da vida do grupo que influencia e dirige uma considerável variedade de atitudes, decisões e formas de organização, e assim procede em muitos níveis de experiência. A construção da integridade é parte do que chamamos concretização institucional do objetivo e sua proteção é uma função importante da liderança.

A proteção da integridade é mais do que um exercício estético ou de expressão, mais do que uma tentativa de preservar um ambiente agradável e familiar. É uma prática em relação à importância primária, pois a defesa da integridade é também uma defesa da competência distinta da organização. A medida que a institucionalização progride, a empresa assume um caráter especial, e isto significa que ela se torna singularmente competente (ou incompetente) para executar um tipo específico de trabalho. Isto é importante, especialmente, quando depende muito da criação de uma atmosfera apropriada, como no caso dos esforços para assegurar rígida programação de transportes e altos padrões de qualidade. Uma parte considerável das técnicas de venda em alto nível é um esforço para mostrar as capacidades distintas da firma para a produção de certo produto, ou para a execução de um trabalho especial. Isto também é importante no governo, onde agências competentes têm designações formais e trabalham muito para desenvolver e mostrar suas competências distintas.

Os termos *instituição*, *caráter da organização* e *competência distinta* todos se referem ao mesmo processo básico — a transformação de um ordenamento técnico de blocos de construção em um organismo social. Esta transição continua inconsciente e inevitavelmente para o desenvolvimento e onde a adaptação seja permitida pelo sistema de controles técnicos; e pelo menos algumas dessas liberdades existem em todas as organizações, exceto nas mais estreitamente limitadas. A liderança tem a função de dirigir a transição de uma organização para instituição, a fim de que o resultado definitivo aborde eficientemente os objetivos e padrões desejados.

Ocasionalmente, deparamos com a tentativa consciente de criar uma instituição. A história do *New York Times*, por exemplo, sugere este tipo de tentativa. Os ideais de objetividade e instrução pública têm afetado profundamente muitos aspectos da organização, incluindo a natureza do estafe, andamento do trabalho, as relações para os anunciantes e a sua função entre outros jornais. Naturalmente, é relativamente fácil ver um jornal como uma instituição, porque é desta forma que ela atinge os ideais comuns. A pergunta que na verdade se faz é se o jornal representa estes ideais. Mas temos argumentado que a formação da instituição é um fenômeno muito mais difundido, e é um processo que deve ser compreendido, se desejamos entender a experiência crítica da liderança.

A análise institucional coloca a seguinte questão: qual o significado de um procedimento existente ou proposto para o caráter e a função distinta da empresa? Muito frequentemente, práticas de organização são institucionalmente neutras, assim como muitas funções do corpo são independentes da estrutura da personalidade. Mas a questão deve ser mantida. Então, esforços recentes para estabelecer unidades de controle estatístico e administrativo para o Judiciário visam a melhoramentos na divisão do trabalho entre juizes, e matérias semelhantes, para a realização de uma corrente mais ordenada de trabalho. Os patrocinadores de maior eficiência reafirmam sua adesão ao princípio de independência judicial, e acreditam que este princípio não afetou os controles administrativos, e que visam a servir, não supervisionar. Nesse caso parece inteiramente provável que uma vasta medida de reforma na administração judicial seja possível sem abalar seriamente a imagem tradicional do juiz, de sua própria função e senso de independência. Além disso, a experiência de outras instituições sugere que o ramo administrativo pode ter efeitos remotos e é sempre legítima a questão seguinte: um grupo de reformas administrativas propostas prejudica a manutenção dos valores desejados?

A lição é: aqueles que lidam com os ideais mais óbvios — tais como educação, ciência, criatividade, ou liberdade — podem reconhecer melhor a dependência desses ideais das medidas administrativas a eles apropriadas. Por outro lado, aqueles que lidam com valores mais restritos, tais como a manutenção de uma competência industrial específica, podem estar cientes de que estes valores também envolvem muitos ideais de superioridade, ideais que devem ser construídos dentro da estrutura social da empresa e tornarem-se parte de seu caráter básico. Em ambos os casos também uma aceitação imediata de técnicas neutras de eficiência, quaisquer que sejam seus outros méritos, contribuirão pouco para este desenvolvimento institucional e podem mesmo retardá-lo.

O estudo das instituições é, em alguns casos, comparável ao estudo clínico da personalidade. Requer uma aproximação genética e desenvolvida, uma ênfase nas origens históricas e etapas de crescimento. Há necessidade de ver a empresa como um todo e como se transformou, na medida em que evoluíram as novas formas de tratamento de um ambiente em mudança. Como no caso de personalidade, o diagnóstico eficiente depende da localização de problemas especiais que acompanham uma determinada estrutura de caráter, e podemos compreender melhor o caráter quando o consideramos um produto de esforços de autopreservação para lidar com impulsos interiores e exigências externas. Tanto na personalidade como nas instituições, a *autoconservação* significa mais do que simples sobrevivência orgânica ou material.

Ao focalizarmos estes problemas, há necessariamente uma estreita conexão entre diagnóstico clínico de casos particulares e o desenvolvimento de conhecimento geral sólido. Nosso problema é descobrir meios característicos pelos quais tipos de instituições reagem a tipos de circunstâncias.

As classificações significativas podem bem divergir das distinções sensatas entre empresas, caso estas desempenhem funções econômicas, políticas, religiosas ou militares. Podemos achar que características mais gerais tais como controle administrativo, profissionalizado, competência para fazer uso de talentos criativos, ou dependência com relação ao pessoal voluntário, são mais úteis na classificação das organizações e no entendimento dos tipos de problemas que elas enfrentam e das soluções disponíveis. Estudantes de personalidade têm objetivos semelhantes e fizeram um esforço maior, embora mais desorganizado, para afastar os problemas mais gerais. Entretanto, apesar das dificuldades teóricas, tem-se notado grande progresso, e o sucesso clínico nos diagnósticos e na terapia dão confiança às questões científicas mais complexas.

1.3 Liderança responsável

Quando a organização se torna uma instituição são estabelecidos novos problemas pelos homens que a dirigem. Entre esses está a necessidade de uma responsabilidade institucional, que explica muito do que queremos dizer por habilidade política.

De um ponto de vista pessoal, liderança responsável é uma combinação de compromisso, entendimento e determinação. Esses elementos aproximam a personalidade do líder da identidade da instituição. Isto é parcialmente um problema de autoconcepção, pois qualquer que seja sua formação especial e não importa quão importante possa ter sido a decisão que lhe deu este emprego, o líder responsável numa instituição amadurecida deve transcender sua especialização. O autoconhecimento torna-se um meio de serem compreendidas não somente a fraqueza e as potencialidades do líder, mas também todas as qualidades da

própria empresa. E a suposição de comando é um processo de auto-intimação, produzindo o desejo de conhecer e de agir de acordo com as exigências da sobrevivência e do desempenho institucional.

Do ponto de vista da política, e este é o nosso objetivo primário, a maioria das características do líder responsável pode ser sintetizada em dois tópicos: evitar o oportunismo e evitar o utopismo.

O oportunismo é a busca imediata de vantagens a curto prazo de um modo controlado inadequadamente por considerações de princípios e consequência final. Aproveitar as oportunidades é mostrar que se está vivo. Ao falarmos de longo prazo, temos em mente não o tempo como tal, mas: como mudança que afeta a identidade pessoal ou institucional. Tais efeitos não são em geral imediatamente aparentes, e portanto enfatizamos o período de tempo. Mas as mudanças no caráter e na identidade podem ocorrer rapidamente.

A liderança é irresponsável quando não estabelece os objetivos e portanto deixa a instituição sem rumo. A ausência de controle dos objetivos obriga a serem tomadas as decisões como reação a pressões imediatas. Naturalmente muitas grandes empresas apresentam grandes oscilações, embora sobrevivam. As penalidades não são sempre repentinas, e muitas vezes é possível uma sobrevivência precária, embora não se realizem plenamente as potencialidades da empresa e ocorram importantes mudanças na identidade.

O estabelecimento de objetivos institucionais não pode ser divorciado da enunciação dos princípios orientadores. A fixação do objetivo, se é institucionalmente significativo, é estruturada em linguagem de caráter ou identidade, ou seja, nos diz o que deveríamos fazer para nos tornarmos aquilo que desejamos ser.

Uma decisão de produzir um novo produto ou entrar em um novo mercado, embora possa estabelecer objetivos, é entretanto irresponsável se não é baseada em um entendimento do passado e das potencialidades da companhia. Se a nova aventura em análise requer uma mudança na competência característica, então aquilo se transforma em

nôvo objetivo. Tal objetivo está vinculado a princípios porque atingindo e conservando uma competência distinta, depende de uma compreensão de quais padrões são exigidos e de como mantê-los. Se uma firma de processamento de grãos se transforma em uma indústria química, ela deve aprender como construir dentro de sua nova divisão a competência para manter-se atualizada com as rápidas mudanças tecnológicas, sob pena de atrasar-se na luta contra os produtos e técnicas obsoletos. Como a técnica para atingi-lo é raramente baseada em princípios explicitamente formulados, seria prudente prover a nova divisão com auxiliares, especialmente a cúpula; com homens retirados da indústria química ao invés de serem retirados de firmas semelhantes e representando as tradições e orientações destas últimas.

Quando a uma empresa é permitido se alargar, fazendo a curto prazo adaptações parciais, o perigo maior se situa ao nível dos efeitos incontrolados sobre o caráter da organização. Se ultimamente há uma mudança completa, com um novo caráter emergente, aqueles que formaram e mantiveram a organização em seu início, podem achar-se desajustados a ela. Há também a probabilidade de que o caráter não seja realmente transformado: ficará *atenuado e confuso*. A *atenuação* significa que a busca de competência distinta se torna vaga e abstrata, incapaz de influenciar profundamente o trabalho do estafe e divisões operacionais. Isto ocorre quando a formulação dos objetivos institucionais é uma reflexão posterior, um meio de racionalizar verdadeiramente as atividades, resultando de orientações oportunistas de decisão. Um caráter confuso da organização é caracterizado por uma desarmoniosa mistura de capacidades. O resultado prático é que a organização não pode realizar qualquer tarefa eficientemente, e isto enfraquece sua habilidade de sobreviver em face de uma forte competição.

Além disso, para serem desviados impulsos resultantes do fracasso em estabelecer objetivos institucionais, o oportunismo também reflete uma excessiva reação às pressões externas. Para estarem certos, os líderes devem considerar o ambiente, adaptando as suas limitações e também as suas

oportunidades, mas devemos nos acautelar a respeito da desistência institucional feita em nome da sobrevivência da organização. Há uma diferença entre um presidente de universidade que considera uma legislação estadual ou a forte pressão de grupos e um outro que permite que essas forças determinem a política da universidade. O trabalho do líder é *testar* o ambiente para descobrir que ordens podem tornar-se verdadeiras ameaças, mudar o ambiente encontrando aliados e outras fontes de apoio externo e preparar a sua organização, criando os meios e a vontade para resistir aos ataques.

Aqui, também voltamos ao problema de manter a integridade institucional. O custo definitivo de adaptações oportunas vai além do abandono de problemas específicos. Um resultado mais sério é que elementos exógenos podem entrar na organização e dominar partes dela. Quando isso acontece a organização não é verdadeiramente independente, não mantendo mais compromissos específicos quando a necessidade indicar, enquanto retém sua unidade e sua identidade distinta. Antes, abandona uma parte de si mesma a forças externas, tornando possível para elas exercer uma influência mais ampla na política. A mudança do acordo ou mesmo a derrota, em caso de desistência parcial da organização, pode às vezes ser uma medida consciente de última instância, mas isso ocorre também sem o total conhecimento por parte dos participantes. Em nosso estudo da *Tennessee Valley Authority*, acima citado, esse fenômeno foi observado. Foi mantido um acordo político com interesses agrícolas locais e nacionais, permitindo que parte do TVA, como uma organização, fosse controlada por aquelas forças com efeitos extensivos e não antecipados no papel e caráter da agência. O afastamento do oportunismo não significa o afastamento de todo o acordo, é o abandono do acordo que abala a integridade institucional.

O oportunismo também aparece numa estreita autocentralização, num esforço para explorar outros grupos para vantagens imediatas a curto prazo. Se uma firma oferece um produto ou serviço a outras firmas, são criadas expectativas de dependência, especialmente quanto ao problema

da oferta contínua. Se os suprimentos são abruptamente interrompidos, as atividades que dependem delas sofrerão. Por isso a reputação de confiança de uma firma com relação às outras torna-se uma matéria muito importante, onde quer que sejam previstas as relações contínuas. Agir como se somente um grupo de transações fôsse envolvido, sem responsabilidade além dos termos estritos de um contrato, cria ansiedade no comprador, ameaça prejudicar sua reputação de segurança, e no final enfraquece ambas as partes.

O líder responsável reconhece a necessidade de relações estáveis com a comunidade da qual sua organização faz parte, embora êle deva testar o ambiente para ver até que ponto aquela exigência é real. Uma empresa vasta e duradoura provavelmente terá que contribuir para a manutenção da estabilidade da comunidade, ao menos dentro do seu próprio campo de ação. Na indústria isso pode tomar a forma de participação em associações de classe e outros planos de auto-regulamento. A firma marginal, por outro lado, tem condições de ser irresponsável ao lidar com a comunidade porque é menos dependente para estabelecer relações com outras firmas, com uma clientela especial ou força de trabalho. Tais firmas têm também menos responsabilidade para com elas próprias como instituições, pois têm menos garantia de prosperidade. Geralmente, a responsabilidade de uma empresa ou de uma comunidade caminham lado a lado, cada uma aumentando na medida em que a transição da organização para a instituição se torna mais completa.

Se o oportunismo vai bem mais longe ao aceitar as leis de um *princípio de realidade*, a utopia espera evitar escolhas difíceis recorrendo a abstrações. Isso também resulta em irresponsabilidade, em fuga às verdadeiras funções da liderança.

No capítulo três, apresentamos algumas fontes de utopismo. Uma daquelas é a *supergeneralização do objetivo*. Assim, *obter lucro* é muito aceito como o objetivo de qualquer negócio, mas é também muito geral para permitir tomada de decisões responsáveis. Aqui, novamente, quanto maior a sua confiança em rápidos rendimentos, fácil liqui-

dação, e táticas muito flexíveis, menor será a necessidade de uma formulação de objetivo mais específica e institucionalmente responsável. Na verdade, é mais apropriado ao oportunismo destes grupos a generalidade de propósito. Mas quando a continuidade institucional e a identidade estão em perigo, uma definição de missão é exigida, a qual considerará o caráter distinto da organização, incluindo capacidades atuais e futuras, como também as exigências de desempenho de uma função desejada num contexto específico, industrial ou comercial.

A utópica criação ilusória ocorre quando os indivíduos que pretendem ser líderes institucionais tentam confiar nos objetivos supergeneralizados para guiarem suas decisões. Mas quando os guias são irrealistas, e as decisões precisam ser tomadas, critérios mais realistas, porém *sem controle*, deverão preencher a lacuna de alguma forma. As exigências imediatas dominarão as verdadeiras escolhas que são feitas. Deste modo, as polaridades do utopismo e oportunismo envolvem-se mutuamente.

Outra manifestação de utopismo é a esperança de que a solução de problemas técnicos resolverão os problemas institucionais. Anteriormente discutimos a *retirada para a tecnologia*, como um meio de evitar responsabilidade para os muitos fins que devem ser satisfeitos se objetivamos o sucesso da organização como um todo. Ser somente um *soldado*, somente um *engenheiro* ou ainda somente um *homem de negócios* é inconsistente com as exigências da habilidade política. É utópico e irresponsável pensar-se que uma estreita lógica técnica possa ser confiada a homens que decidem que, embora se originem em problemas técnicos, têm largas conseqüências para a evolução definitiva da empresa e de sua posição no mundo.

Este tipo de utopismo é associado à aventura, uma disposição de comprometer a organização como um todo com base em uma avaliação parcial da situação derivada de uma perspectiva tecnológica específica, tal como aquela do propagandista em política externa ou o engenheiro ou planejador na indústria. Aqui novamente tanto o utópico como o tecnológico tornam-se vítimas do oportunismo.

A liderança responsável orienta um caminho entre o utopismo e o oportunismo. Sua responsabilidade consiste em aceitar a obrigação de dirigir em vez de simplesmente assegurar o equilíbrio organizacional; em adaptar a aspiração ao caráter da organização; ter em mente que o que a organização tem sido afetará o que ela pode ser ou fazer; e em transcender a simples sobrevivência organizacional para ver quais as decisões especializadas que não enfraquecem ou confundem a identidade distinta da empresa.

1.4 Liderança criativa

Devemos acrescentar à atitude essencialmente conservadora do líder responsável uma referência à mudança e à reconstrução. Esta função criadora tem dois aspectos. Primeiro, há o que nós chamamos a *concretização dos objetivos institucionais*. Segundo, produtividade é exercida pelo planejamento estratégico e tático, ou seja, pela análise do ambiente para determinar como melhor usar os recursos existentes e capacidades da organização. Este ensaio não abordou o problema das estratégias orientadas externamente. Por outro lado, o que pode ser feito para estabelecer a política internamente depende da relação variável entre a organização e seu meio.

A não realização do objetivo é um desafio à criatividade porque transforma os homens e grupos de unidades técnicas e neutras em membros participantes que têm um tipo, uma sensibilidade e um acôrdo específicos. Isto é, em última análise, um processo educacional. Afirmou-se acertadamente que o líder eficiente deve conhecer o significado e dirigir as técnicas do educador. Como em uma comunidade maior, a educação é mais que uma estreita técnica treinadora; embora não se reduza a doutrinação, também ensina homens a pensar por si mesmos. O líder como educador exige uma habilidade para interpretar o papel e o caráter da empresa, para perceber e desenvolver modelos para pensamento e comportamento e conceber modos de comunicação que desenvolverão perspectivas gerais ao invés de perspectivas simplesmente parciais.

A principal implicação prática deste esforço é que a política obterá apoio espontâneo e justificado. Os fins desejados e os meios são mantidos e favorecidos, não através de autoridade contínua mas como uma livre expressão de princípios verdadeiramente aceitos. Isto presume que no mínimo os participantes do núcleo combinam lealdade para com a empresa com um sensível conhecimento dos princípios pelos quais são guiados. Lealdade por si só não é suficiente, assim como um patriotismo cego é insuficiente. Deve haver também uma habilidade para se sentir quando um curso de ação ameaça a integridade institucional.

Para estar certo, este ideal de consentimento racional e espontâneo ainda é virtualmente impossível alcançar em organizações que têm objetivos estreitos, práticos e cujo principal problema é o disciplinado aproveitamento da energia humana para alcançar esses objetivos. Mas tais organizações, só por causa de sua estreiteza, são escassamente institucionalizadas e têm correspondentemente pouca necessidade de desempenhar habilidade política. A criatividade a que nos referimos aqui é necessária — e peculiarmente possível — onde, como discutimos anteriormente, a transição de organização para instituição está em processamento ou já ocorreu.

Para criar uma instituição contamos com muitas técnicas para introduzir o comportamento do dia-a-dia com significado e objetivo de longo prazo. Uma das mais importantes dessas técnicas é a elaboração dos mitos que promovem socialmente a integração. São os esforços para estabelecer, na linguagem de elevação e idealismo, o que é revelante com relação aos objetivos e métodos da empresa. Instituições bem sucedidas são geralmente capazes de preencher a fórmula *Aquilo de que nos orgulhamos aqui é...* Algumas vezes, uma filosofia institucional razoavelmente explícita é elaborada; mais freqüentemente, um sentido de missão é comunicado através de meios mais indiretos, mas não menos significativos. A designação de alto prestígio para certas atividades ajudará a criar um mito, especialmente se orientada por declarações ocasionais explícitas. São tão diversos os meios de projetar um mito quanto a própria

comunicação. Para a liderança criadora, não é a comunicação de mito que conta; mas, antes, a criatividade depende de ter a vontade, a percepção de ver a necessidade do mito, de descobrir uma fórmula de sucesso, e sobretudo criar as condições organizacionais que manterão o ideal expresso.

Os mitos de sucesso nunca são simplesmente cínicos ou manipulativos, embora possam ser colocados em evidência conscientemente para aumentar as chances de estabilidade ou sobrevivência. Se uma universidade estadual desenvolve um conceito de serviço para a comunidade como sua idéia central, como contra a aspiração acadêmica mais remota, isto pode ter suas origens em um sentido de insegurança, mas será inocente na aplicação. Para ser eficiente, o mito projetado não pode ficar restrito aos discursos cívicos ou testemunhos diante de comitês legislativos. Inevitavelmente dará novos aspectos à política da universidade, afetando padrões de administração, orientação de pesquisa, e a extensão do currículo. A obrigação de incorporar o mito na prática tem uma fonte dupla, refletindo necessidades interiores e exigências exteriores. Externamente, aquele que podem aplicar as exigências sobre a instituição não ficarão satisfeitos com as declarações verbais vazias. Esperarão pelo conformismo e o próprio mito oferecerá uma alavanca poderosa para a obtenção daquele fim.

O executivo representa o mito por razões de auto-expressão, mas também por razões administrativas de ordem eminentemente prática. Ele requer alguma ajuda administrativa para uma tomada das diversas decisões diárias, e o mito ajuda a suprir essa necessidade. Discrepâncias consideráveis entre teoria e prática ameaçam sua própria autoridade aos olhos dos subordinados; a conformidade ao mito diminuirá a tensão com os grupos externos. Não menos importante, ele pode esperar que o mito contribuirá para o sentido da missão, e, por conseguinte, para a harmonia total. Se o administrador se dedica primordialmente a manter uma máquina de funcionamento simples e apenas fracamente comprometida com os objetivos substantivos, estas vantagens parecerão particularmente interessantes.

No final, entretanto, qualquer que seja sua fonte, os mitos são construtores de instituições. A construção de um mito eficientemente vacilante esconde objetivos e capacidades específicas, embora estas possam não ser as que inicialmente inspiraram os patrocinadores da empresa. A criação de mitos pode ter tido raízes em uma sentida necessidade de melhorar a eficiência e o moral, mas seu objetivo principal é o de ajudar a criar um organismo social integrado.

A arte do líder criador é a arte da construção de instituições, a reelaboração dos materiais humanos e tecnológicos para modernizar um organismo que incorpore valores novos e duradouros. A oportunidade para se fazer isto depende de uma sensibilidade considerável com relação à política de mudança interna. Isto é mais que uma luta pelo poder entre grupos e líderes em oposição. É igualmente um meio de evitar energias renovadas e recalcitrantes. Sendo bem sucedido, o consentimento para as novas direções depende do grau de segurança dos participantes. Quando muitos problemas rotineiros e de organização técnica e humana permanecem sem solução, quando as mínimas condições para manter a organização unida são precárias, é difícil dispendir energia em planejamentos de longo alcance e ainda mais difícil arriscar-se em programas experimentais. Quando a organização está em boa forma, de um ponto de vista de engenharia, é mais fácil colocar os ideais em prática. As atividades antigas podem ser abandonadas sem um esforço excessivo se, por exemplo, os custos da transferência relativamente ineficiente, mas psicologicamente positiva, puderem ser absorvidos. A segurança é trocada pelo consentimento. Mesmo quando este acordo comercial é raramente entendido como verdadeiramente urgente, uma ausência de liderança é a experiência mais comum.

No mesmo assunto, a segurança pode ser obtida desta forma através da liberação de energias para a mudança criadora, pelo exame dos procedimentos estabelecidos para distinguir os procedimentos importantes com relação à segurança daqueles essenciais aos objetivos da empresa. A mudança deveria focalizar principalmente os últimos. A estabilidade pode ser assegurada através de práticas que não

são importantes, realmente, com relação aos objetivos, mas que satisfazem à necessidade de estarem livres de uma mudança ameaçadora. Muitos conflitos industriais inúteis visavam a proteger prerrogativas e a negar a segurança, com apenas pouco efeito sobre a competência definitiva da firma.

Se uma das grandes funções de administração é o exercício da força de coesão, visando à segurança institucional, outra grande função é a criação de condições que tornarão possível no futuro o que está excluído no presente.

Isto requer uma estratégia de mudança que vise ao alcance de novas capacidades, aproximadamente preenchendo as mais verdadeiras necessidades e aspirações da instituição. O executivo transforma-se em um estadista quando realiza a transição da gerência administrativa para a liderança institucional.

ÍNDICE ANALÍTICO

A

Acheson, D.: 64

Adaptação e mudança institucional: 10 e segs.; estática e dinâmica: 28-29-30, 51-2.

Administração florestal, EUA.: 97-8.

Autonomia, elite: 103-13; e administração: 108-11; e supervisão dual: 110-11.

B

BARNARD, C. I.: 5, 27, 31-2.

BOEHM, E.: 47, 93.

Bolchevismo; e autonomia de elite: 105-7; e caráter da organização: 39-42.

BOOZ, D. R.: 33.

C

Caráter, organização: 33 e segs.; e competência característica: 36 e segs.; e incorporação de objetivo: 53; e entusiasmo: 61; e institucionalização: 35; e novas organizações: 36; e adaptação oportunística: 123-5.

CHURCHILL, W.: 58-60, 64.

Ciclo básico, papel do: 73-4.

CLARK, B. R.: 63, 73, 102.

CLAUSEWITZ, K. von: 64-6.

CLINE, Ray S.: II, 72, 74.

Competência, característica na indústria: 46-7; e agências militares: 42-3; da NAACP: 45; de organizações: 36-47; e propaganda: 44-5

Composição social das organizações e decisão crítica: 49; e competência característica: 40-1.

Compromissos, definição de caráter: 29-30, 47-8; e definição de missão: 56, 63; o competência característica: 36-7, 41; e institucionalização: 16, 17-8, 34-5.

Comunicação e institucionalização: 16; e liderança: 28-9.

Conflito, interno: 54; v. também Rivalidade.

Criatividade, de liderança: 63, 128-132.

D

Descentralização, administrativa: 96-101.

Decisão, tomada de: 25 e segs.

Decisões, cooperação crítica e administrativa: 50-1; e núcleo da construção institucional: 90-1; e adaptação dinâmica: 30-1; e eficiência: 16-8; e liderança: 35-6; e caráter da organização: 36; e política: 32, 48-53; e recrutamento: 49; e representação de interesses: 50; e seleção de base social: 89-90; e treinamento: 49-50.

Decisões, rotina: 27, 29-30, 116.

Despesas, de organizações: 16-18.

DEUTSCH, K. W.: 36.

Diplomacia: 4; e definição de missão: 59-60; e liderança institucional: 32.

DRUCKER, P. F.: 99.

E

Educação, adulto e oportunismo: 63.

Eficiência: 2-3, 115-7.

EISENHOWER, D. D.: 64.

Elites: 12-3; autonomia de, 103-13.

Estado, Departamento de: 44-5.

Estratégia, militar e aptidão: 10-1, 60-2, 66-7; e objetivos políticos: 63-7.

Estrutura social das organizações administrativas: 13-4; elementos de: 77-87; e fases históricas: 87-92; e valores precários: 102-13.

Exército, EUA: 9-12, 42-3, 72-5.

F

FENICHEL, O.: 28, 33.

Fôrça Aérea, EUA, 60-1, 71-2; e integridade institucional: 112.

Ford Motor Co.: 93-5.

Formalização, prematura: 91-2.

FORRESTAL, J.: 42-3.

FROMM, E.: 28.

Funções de organizações: 69-75; designados: 78-80; e competência: 74-5; e concepções próprias: 71-2.

Fuzileiros navais: 16-7, 112-3.

G

Gar Wood, Indústrias: 46.

GOLDEN, C. S.: 93.

GRUENTHER, A. M.: 42-3.

Grupos de interesse: 13-4, 50, 54, 63, 80-1.

Guerra psicológica: 44-5.

Guerras, tipos de: 62, 66.

I

Ideologias, administrativa: 12; e institucionalização: 129-31; e papéis da organização: 5-6; e vida interna das organizações: 7 e segs.; e ambiente social: 6.

Igreja Católica: 13.

Imagens próprias e institucionalização: 15-6.

Institucionalização: 14, 119-20; como inusão de valor: 15; v. também Caráter da organização.

Integridade, institucional: 54; e valores precários, 102-13.

Inteligência, militar: 9-10.

J

JACOBS, P.: 45.

JENKINS, W. O.: 19.

K

KATZ, D.: 88.

KAUFMAN, H.: 98.

L

LA FARGE, O.: 71, 72.

LEARNED, E. P.: 33.

LEPAWSKY, A.: 48.

Liderança: 19, e segs.; criativa: 63, 128-32; falta de: 22-4, 68-9; dispensabilidade de: 21-2, 35-6, 63; institucional: 24, 32; funções de: 53-4; e integridade: 119; pessoal: 23-4, 32; e responsabilidade: 53, 63, 64, 122-8; e qualidades de rotina: 31-2.

LONG, N. E.: 69.

M

- McCLOY, J. J.: 43, 61.
 MACHIAVELLI, N.: 96.
 MacMAHON, A. W.: 110.
 Manutenção própria das organizações, e institucionalização: 18.
 Marinha, EUA: 16-7, 42-3.
 MESSINGER, S. L.: 99.
 MILLETT, J. D.: 73, 74, 110.
 MILLIS, W.: 43.
 Missão, definição de: 53, 55-75; e pressões externas: 61-3; e compromissos internos: 57-61; e precisão: 56-7; prematura: 57-8.
 MOORE, D. G.: 47.
 Movimento de pessoal e estágios de crescimento: 92-6.

N

- Negros, Associação Nacional para o Progresso dos: 45.

O

- Objetivos de guerra, formulação de: 57-9.
 OGDEN, G.: 110.
 Oportunismo: 62, 63.
 Ordem constitucional: 5-6.
 Organização, caráter: 33 e segs.; definida: 5; e engenharia perspectiva: 118.
 Orientação tecnológica e dispensabilidade de liderança: 63; e estratégia político-militar: 63-7; refúgio na: 63-9.

P

- PARETO, V.: 96.
 Participação: 83-5; e comunicação: 84.
 Partidos políticos, tipos de: 40-2.
 Poder, balanço interno de: 54.
 Política e decisão crítica: 48-5; e estrutura social: 78-92.
 Positivismo, e teoria administrativa: 67-9.
 Prisões, Califórnia: 99-101.
 Profissionalismo, e valores precários: 103-13.
 Propósito, incorporação de, 53-4, 77-113; supergeneralização de: 126.
 Psicologia, clínica, e teoria da decisão crítica: 26-30, 33-4, 67, 121-2.

R

- REICH, W.: 34.
 Relações humanas: 4, 117-8.
 Responsabilidade, de liderança: 53, 122-8; e tentativas incertas: 59; e evasão de compromissos: 67; e oportunismo: 62, 123-6; e utopismo, 126-8.
 Rivalidade, entre unidades da organização: 8 e segs., 13; e missões de administrações militares: 60-61.
 RUTTEMBERG, H. J.: 93.

S

- Sears, Roebuck e Co.: 46-7.
 SELZNICK, P.: 37, 39, 47, 105.
 Serviço de extensão agrícola: 37-8, 43.
 SIMON, H. A.: 67, 68, 81.
 Sindicato da União dos Trabalhadores da Indústria Automobilística: 92-3.
 Sindicatos: 18.
 Sobrevivência das instituições, e identidade característica: 54.
 SPEIER, H.: 58, 59.
 STEIN, H.: 12.
 STODDILL, R. M.: 19.
 STONE, C. P.: 88.
 SWARD, K.: 94.

T

- TAYLOR, D. W.: 88.
 Tennessee Valley Authority: 37-9.
 Tentativas incertas: 59.
 THOMPSON, V. A.: 68, 81.

U

- ULRICH, D. N.: 33.
 Unificação das agências militares norte-americanas: 9-11, 16-7.
 Universidades: 14, 60.

V

- Valôres: 49, 51, 129-30; e eficiência: 121; e autonomia de elite: 103-13; e sobrevivência institucional: 54; e institucionalização: 15-9; precários: 102-13.

W

- WALDO, D.: 48, 69.

DIFUSÃO CULTURAL

Diversos óbices dificultam a criação de um pensamento brasileiro técnico-científico. Raras são as pesquisas e estudos de cientistas e técnicos nacionais editadas e levadas ao público a que se destina. E mesmo nesses casos isolados, a má circulação da obra, as pequenas tiragens, custos e preços altos concorrem para reduzir sua circulação e, assim, os benefícios dela decorrentes. É que o livro só cumpre o papel de veículo de cultura quando, editado, circula.

Nas atuais circunstâncias, o livro, a principal arma na luta contra o subdesenvolvimento, tornou-se uma **aventura** imprevisível: escrito, raramente é editado, pois não tem venda garantida; quando vende, é consumido por público restrito, tornando-se a cultura, privilégio de alguns poucos.

Essas limitações impuseram e impõem a proliferação das traduções.

Em um mundo intercomunicante, as traduções desempenham um papel salutar. Mas, há que distinguir