

Prof. Gilvandro de Vasconcelos Coêlho*

IMPORTÂNCIA E NECESSIDADE DAS LIDERANÇAS

* *Diretor do Centro de Ciências Sociais*

1. INTRODUÇÃO

Desejamos, inicialmente, manifestar a nossa imensa satisfação por nos encontrarmos entre jovens que se preparam, de modo especial, para melhor enfrentar a complexidade da vida, que diante de outras vias mais fáceis e largas na aparência ruidosa de seus grandes atrativos escolheram o caminho do conhecimento dos seus grandes segredos, na dimensão técnica e na arte de dirigir os próprios homens.

Esta satisfação é ainda maior porque sabemos que estes jovens estão firmemente resolvidos a conduzir a vida, a imprimir-lhe as marcas do seu conhecimento e da sua vontade por não se conformarem com a atitude negativista daqueles que, acomodados, são por ela conduzidos, ficando a reboque dos fatos e dos acontecimentos, esperam, em vão, soluções miraculosas e externas para os seus problemas internos.

Sabemos que a ciência e a técnica puseram a serviço do homem e das organizações estatais, para-estatais e privadas, recursos variados e sofisticados, que deverão ser coordenados para alcançarem os seus objetivos, sob pena de se voltarem até contra o próprio homem.

Reconhecemos que a velocidade do progresso tecnológico está duplicando os conhecimentos humanos em cada cinco anos e, por isso, exigindo que sejamos mestres na arte da mudança para não nos tornarmos precocemente obsoletos, nem sermos vítimas dessas mesmas mudanças, necessárias e inevitáveis num mundo cada

dia menor, pelo encurtamento das distâncias que separam a humanidade.

Louvamos as maravilhas criadas pela tecnologia e nos empenhamos em colocá-las a serviço do homem. Mas, estamos convictos de que nenhuma delas, nem mesmo o computador que alcança velocidades e resultados quase inacreditáveis, é tão grande quanto o HO-MEM, conforme já afirmara quatro séculos antes de CRISTO o grande trágico grego SÓFOCLES, na "Antígona".

As máquinas apenas resolvem problemas. Nós criamos os problemas e as máquinas, desafiando, cada dia, a nossa própria capacidade criativa.

Por tudo isto, proclamamos a necessidade urgente de lideranças capazes de nos conduzirem, com economia e eficiência, às metas da sociedade moderna.

Somente essas lideranças permitirão dirigir os grupos sociais com a participação espontânea dos seus membros, em busca dos objetivos desejados pelos seus líderes. Só elas conseguirão conduzir os liderados para a realização daquilo que eles são capazes de fazer. Ralph EMERSON, ilustre pensador norte-americano, oportunamente salientou: "A nossa principal necessidade na vida é termos alguém que nos faça realizar aquilo que podemos".

No Brasil, o processo acelerado de desenvolvimento exige um aumento da necessidade de líderes, de condutores de grupos, nos mais diversos setores da vida nacional, a fim de que as metas fixadas sejam efetivamente alcançadas, com eficiência, nos prazos previstos.

A nossa presença aqui, para uma palestra sobre "Liderança", decorre da nossa crença nas potencialidades do homem brasileiro e da firme convicção que temos sobre a urgência da tarefa de formação dos lí-

deres de que necessitamos para vencermos, num mundo eminentemente competitivo, as barreiras do subdesenvolvimento.

Esta primeira etapa da luta em que nos empenhamos, a partir da arrancada já iniciada, deverá ser ultrapassada para podermos construir a Nação que todos almejamos, capaz de assumir e exercer, na sua plenitude, as responsabilidades inerentes à liderança.

2. CONCEITO DE LIDERANÇA

As observações realizadas por cientistas sociais das mais diversas especializações concluíram que o fenómeno da liderança decorre da dinâmica interna da vida grupal: uma relação de dependência entre os seus membros. Daí a atualidade incontestável da afirmativa de ARISTÓTELES, na "Política": alguns homens nascem para mandar e outros para obedecer. Daí a validade da idéia expressa modernamente pelo publicista francês León DUGUIT, professor na Universidade de Bordéus, da diferenciação entre governantes e governados.

A liderança não é privativa dos homens. Alguns animais conhecem e seguem os seus líderes, como os elefantes e os gorilas.

Entre os homens, também não é privativa dos grupos adultos. As crianças têm os seus líderes e os seguem nos folguedos, embora estes possam ser de idade biológica menor do que alguns dos liderados.

Por sua vez, a experiência demonstra que a liderança se manifesta de forma espontânea, em algumas ocasiões, sem qualquer designação formal. Por isso, a falta de designação do chefe não impede a realização da tarefa ordenada a um grupo consciente da sua responsabilidade. Essa ausência será certamente suprida pelo próprio grupo, pois o seu líder natural o conduzirá à

execução desejada.

Estas considerações nos levam a concluir que o líder de um grupo social é aquele que o dirige graças à sua personalidade.

O que o conduz a obter a participação espontânea dos componentes do seu grupo, o que o leva a conseguir os seus intentos não é o caráter do líder, mas essa personalidade que o Prof. Emílio MYRA Y LOPEZ, de quem fomos alunos em curso de "Aplicações da Psicologia à Direção de Pessoal", definiu, com muita propriedade, como o conjunto de hábitos, de reações que se constituem no curso da evolução de qualquer pessoa e que a vão diferenciando das demais, dando-lhe um estilo de vida e um modo "sui generis" de reagir ante as situações.

Mas as condições da personalidade não são capazes de determinar, por si, o tipo do líder. Outros fatores têm influência decisiva, como as características do grupo, as circunstâncias do ambiente ou as situações particulares de liderança, a que alude PEARSON. Na política, encontramos com frequência o "homem da situação".

Dessarte, o líder apresenta-se ora como um estímulo para o grupo, outras vezes como uma reação ao grupo e, na maioria dos casos, como estímulo e reação, conforme a lúcida observação feita por GOULDNER, citada por Pierre WEIL, em seu recente livro "Liderança. Tensões. Evolução (Aspectos Psicossociológicos da Organização Moderna)".

O líder consegue sempre influenciar o comportamento das pessoas lideradas e por elas se faz seguir. Não se confunde, portanto, com o chefe. Este figura na cabeça de determinado grupo por força da lei ou dos estatutos da empresa. Exerce apenas uma autoridade legal, em virtude de uma função que desempenha.

Dessarte, embora alguns usem indiferentemente as duas palavras, chefia e liderança exprimem conceitos distintos.

O chefe nem sempre é um líder, nem sempre possui as qualidades indispensáveis para guiar ou conduzir os componentes do grupo, ou seja, a capacidade de influenciar. É a cabeça por questão mandamental, por determinação de uma norma que o colocou naquele lugar.

Tal diferença de sentidos já é encontrada na própria etimologia dos vocábulos. Enquanto chefe provém do francês "chef" que, por sua vez, deriva do latim "caput", que significa cabeça, líder vem do verbo inglês "to lead", guiar, conduzir e este do indo-europeu "leit" com o mesmo sentido de guiar, conduzir.

Claro é que, para qualquer organização, pública ou privada, a melhor situação será a resultante da coincidência, numa mesma pessoa, da chefia e da liderança, isto é, o desejável será que o líder seja o chefe. Como dizia GULICK, o chefe deve "funcionar como líder da empresa".

Se o líder é o que dirige o grupo, resulta claro que a liderança pode ser conceituada como a arte de influenciar pessoas e a capacidade de conduzi-las, em grupo, para a consecução de objetivos que considerem desejáveis.

Em abono desse nosso ponto de vista, poderíamos citar muitos conceitos expendidos por autoridades no assunto. Fixaremos apenas dois, a título de exemplos. O de ORDWAY TEAD, para quem a liderança é "a atividade de influenciar as pessoas para que cooperem em favor de uma finalidade que venham a julgar desejável" e o dos professores Harold KOONTZ e O'DONNELL, da Universidade da Califórnia, para quem é "a habilidade de exercer influência interpessoal, por meio da comunicação, para a consecução de um objetivo comum".

3. TEORIAS SOBRE A ORIGEM DA LIDERANÇA

Três são as teorias mais discutidas, na atualidade, sobre a origem da liderança: a inatista, que defende a tese do líder nato; a sociológica, que diz ser o líder função do meio social; e a do campo social, segundo a qual o líder deve possuir predicados pessoais e ser capaz de interpretar e orientar as irradiações emanadas do campo de forças onde os fenômenos se desenvolvem.

Para os inatistas, o líder nasce predestinado, como produto de ordem biológica, criado por condições relacionadas com a genética e com a hereditariedade. Em consequência, os atributos da liderança são hereditários, inerentes à personalidade. As influências do meio ambiente, do momento e da oportunidade são depreciadas, minimizadas. Para os seus apologistas o líder influencia, mas não é influenciado. PASQUASY afirma que os "traços de personalidade" criam o líder e entre estes enumera os traços de caráter, de inteligência e os físicos, morais e técnicos. A variação do traço predominante no conjunto de atributos determinará o tipo de liderança a ser exercida.

Para a teoria sociológica, a liderança é fenômeno da plasticidade social. A capacidade de adaptação às aspirações e interesses do grupo é que faz surgir o líder. O seu prestígio e a sua aceitação pelo grupo são função de sua incorporação aos ideais da comunidade e da capacidade de colocar-se em situação de conduzi-lo à efetivação desses mesmos ideais. Assim, para DURKHEIM, "o líder é função do meio social" e não de traços da personalidade.

Para os adeptos do campo social, há necessidade de conciliar os valores das duas concepções anteriores. Não se compreende um líder sem personalidade, como não se entende um líder distanciado das aspirações e

interesses do grupo que lidera. Os fenômenos sociais se desenvolvem em um campo de forças, onde as aspirações, interesses e exigências se agrupam e debatem. A dimensão desse campo varia de acordo com a natureza e a força do problema, seja político, econômico, financeiro, religioso ou de outra qualquer natureza. Por isso, a liderança adapta-se às circunstâncias de momento, de local, de intensidade das aspirações e a outras que se apresentarem. Da mesma forma que inexiste um remédio para todas as doenças, não há um líder para todas as ocasiões, consoante a observação pertinente de BROWN.

Esta última teoria é, hoje, a mais aceita, porquanto comprovada pela pesquisa e pela experiência. Os atributos essenciais da liderança são suscetíveis de educação e de desenvolvimento, eles sofrem a influência poderosa da situação onde atuam líderes e liderados.

4. TIPOS DE LIDERANÇA

A classificação dos tipos de liderança varia conforme os critérios estabelecidos pelo seu autor. Enquanto uns são mais sintéticos, outros são mais detalhistas e, por isso, encontram formas para melhor caracterizar a manifestação desse poder de influir no comportamento das pessoas, sem contudo satisfazer a todos. É que a unidade da pessoa humana desafia qualquer classificação em tipos rígidos e distintos. Daí a inteira procedência da observação de Arthur J. JONES, no sentido de que tais classificações são válidas apenas para efeito de estudo.

Tendo em vista os objetivos desta palestra, trataremos apenas de duas classificações que nos pareceram mais expressivas: a de Stanfeld SARGENT e a de James BROWN.

SARGENT admitiu quatro tipos de liderança:

- a) - a carismática,
- b) - a reformista,
- c) - a coercitiva,
- d) - a executiva;

James BROWN encontrou apenas dois:

- a) - a autocrática,
- b) - a democrática.

A liderança carismática é aquela em que o líder se apresenta como portador de uma mensagem extra-terrena, como um iluminado pelos deuses. Exige, assim, que os liderados acreditem na missão divina por ele recebida. Exerceram esse tipo de liderança os profetas e grandes chefes religiosos, entre os quais avultam os fundadores das quatro grandes religiões reveladas: Jesus Cristo, Maomé, Buda e Zoroastro. Entre nós, poderemos citar as figuras de Antônio Conselheiro, Padre Cícero do Joazeiro e José Arigó.

Na liderança reformista, o líder encarna a idéia de reformar as instituições vigentes ou o sistema existente e passa a lutar para conseguir a realização desse objetivo. São exemplos típicos Lutero e Kamal Ataturk, da Turquia. Tendo em vista a necessidade de vencer os obstáculos que se antepõem às pretendidas mudanças (políticas, econômicas, religiosas ou de qualquer outra natureza) frequentemente o líder reformista se transforma em líder coercitivo. Os exemplos de Hitler e Lênine são expressivos dessa mudança.

Na liderança coercitiva ou autoritária, o líder assenta na coação e na violência o seu poder de conduzir os liderados. Hitler e Stalin encarnaram, nos tempos modernos, o líder autoritário.

A liderança executiva é caracterizada pela capa-

cidade do líder para coordenar ações e procedimentos de diferentes sistemas e conduzir complexos industriais e comerciais. É o tipo moderno de liderança das grandes empresas: Henry Ford e John Rockefeller. Fundaram e administraram, com magnífico êxito, imensos complexos industriais de automóveis e petróleo, respectivamente.

Para Ford, a preocupação de quem produz não deve ser o lucro, mas a prestação de um serviço à coletividade. O empregado e o empregador realizam, desarte, uma tarefa social e não apenas uma atividade econômica. Com tais idéias, consideradas revolucionárias para a época, e expostas em seus dois livros "Minha Vida e Minha Obra" e "Hoje e Amanhã", o mecânico de automóvel chegou a ser um dos homens mais ricos do mundo. Em sua vida particular, continuou a viver como qualquer chefe de serviço.

Afirmando que o melhor cliente de uma indústria é o seu empregado, Ford remunerava a todos com salários elevados e, assim dava condições para que tivessem seu próprio automóvel. Obteve produção a baixo custo e alta produtividade.

O líder autocrático, na classificação de BROWN, corresponde ao líder coercitivo ou autoritário, segundo SARGENT. É dogmático e despótico. Como tal, inadequado para o trabalho em grupo.

Já o líder democrático é persuasivo, visa o interesse comum, busca a participação dos liderados, respeitando em cada pessoa a sua dignidade humana. Congrega e obtém excelente cooperação.

MYRA Y LOPEZ nos traçou um quadro nítido da diferença entre as lideranças autocrática e democrática a partir das três formas de atuação direta sobre o comportamento humano: a coação, a sugestão e a persuasão. Conforme salientou o mestre, a coação recorre à

disciplina e gera o medo. A sugestão apela para o sentimento e, como consequência, traz o entusiasmo. A persuasão fala à razão e induz à convicção.

A liderança autocrática recorre, predominantemente, à coação, enquanto a democrática busca sempre a persuasão. Ambas utilizam a sugestão, como dom pessoal do líder. Ficaram célebres na história as proclamações de NAPOLEÃO BONAPARTE, líder autocrático, às vésperas ou após as grandes batalhas em que se empenhou. A sugestão era, para ele, poderosa arma de que se servia, como mestre, para despertar e manter o entusiasmo dos seus soldados. Às portas do Cairo, após a vitória na Batalha das Pirâmides, começou a exortação à tropa dizendo: "Soldados, do alto destas pirâmides quarenta séculos vos contemplam".

Por buscar a persuasão, a liderança democrática é a mais difícil, na lúcida observação de ORDWAY TEAD. O poder do líder fica a depender da sua capacidade de racionalizar problemas e persuadir os liderados. É, no entanto, o único tipo de liderança que gera a convicção e o respeito à dignidade da pessoa human.

Estruturando o poder na base da coação, a liderança autocrática produz o medo em todos os escalões da sociedade e, com ele, a desconfiança de todos em tudo. Com o medo vem a crueldade, que dele é filha, consoante observara o historiador inglês JAMES ANTHONY FROUDE.

Na liderança democrática, a coação só é usada excepcionalmente, contra recalcitrantes, criminosos ou delinquentes, para puní-los pela prática de atos ilícitos previamente definidos na lei: não há crime nem pena sem prévia lei que os defina.

O conhecimento que temos do homem brasileiro e as pesquisas realizadas por órgãos vinculados à Fundação Getúlio Vargas, do Rio de Janeiro, referidas pelo

Gen. MEIRA MATOS, em conferência sobre "Chefia e Liderança", não deixam dúvidas quanto à preferência do nosso povo pela forma democrática. Não gostamos de ser coagidos nem intimidados. Ficamos satisfeitos quando convencidos.

5. CAPACIDADE DA LIDERANÇA

Para bem exercer as suas funções, o líder deverá traçar a política a ser realizada, estabelecer as normas a serem cumpridas e obter os meios indispensáveis para a consecução do objetivo. A ele compete, também, dispor sobre a preparação do pessoal a ser empregado na execução e conduzir a empresa a alcançar o resultado com o máximo de rendimento dos recursos disponíveis, ou seja, administrar.

Segundo as conclusões de HENRI FAYOL, o exercício da administração, que é muito importante em qualquer empreendimento, independentemente do seu tamanho e natureza, exige do líder as seguintes capacidades, distribuídas por todos os componentes da escala hierárquica e variáveis em intensidade, conforme o lugar onde a pessoa esteja nela colocada:

- a) - prever: traçar o programa de ação, planejar as atividades;
- b) - organizar: constituir a empresa, estabelecer a estrutura formal de autoridade;
- c) - comandar ou dirigir: fazer funcionar a empresa, tomar decisões e emitir ordens;
- d) - coordenar: harmonizar os esforços e as ações dos diversos integrantes para que a empresa funcione como um sistema, sem distorções;
- e) - controlar ou fiscalizar: velar para que o funcionamento ocorra na conformidade do plane-

jamento e das instruções emanadas da direção.

Com o objetivo de facilitar a memorização das funções da liderança, o Prof. LUTHER GULLICK utilizou a palavra POSDCORB, formada pelas iniciais daquelas que considerou essenciais para o líder:

P	LANNING	- Planejamento
O	RGANIZING	- Organização
S	TAFFING	- Administração de pessoal
D	IRECTING	- Direção, chefia, comando
CO	ORDINATING	- Coordenação
R	EPORTING	- Comunicação
B	UDGETING	- Orçamento.

O planejamento requer a identificação de objetivos, a adoção de soluções e a formulação de políticas para realizar aquilo que deve ser feito. Exige, portanto, a escolha entre alternativas e a tomada de decisões.

A organização reclama o estabelecimento da estrutura formal de autoridade com a determinação dos seus diferentes níveis, do esquema básico de departamentalização para o cumprimento dos objetivos com a desejada eficiência.

A administração de pessoal cabe recrutar e desenvolver o pessoal, de modo a mantê-lo em condições de trabalho eficiente.

A coordenação, considerada como a essência da própria administração, responde pelo estabelecimento de relações harmoniosas, sincronizadas, entre os vários setores de trabalho, para que funcionem como um conjunto. Demanda, por isso, conhecimento e compreensão dos objetivos dominantes na empresa, não só pelo líder como pelos seus demais componentes, em todos

os escalões.

A comunicação permite ao líder informar os liderados e, ao mesmo tempo, o mantém informado sobre as ocorrências, estabelecendo o necessário canal para o intercâmbio de idéias e informações. Através dela fluirá o entendimento mútuo e as relações humanas se estabelecerão numa base de maior confiança.

O orçamento mede e corrige o rendimento da empresa, tendo em vista os padrões estabelecidos no planejamento, sendo, assim, valioso instrumento de controle.

Entre muitas outras opiniões, resultantes de minuciosas pesquisas e análises feitas por seus respectivos autores, apontaremos, ainda, a de URWICK para mostrar a predominância marcante das cinco capacidades referidas por FAYOL, ao lado de outros atributos, também inerentes à liderança:

a) - representar a empresa e o seu objetivo perante os que nela trabalham e diante dos que com ela entram em contacto;

b) - iniciar as medidas necessárias ao progresso da empresa, inclusive à capacitação do pessoal para criar e desenvolver novas idéias;

c) - administrar: estabelecer uma certa ordem, capaz de permitir a frutificação das idéias do líder e o desempenho das tarefas fundamentais de investigação, previsão, planejamento, organização, coordenação, comando e controle;

d) - interpretar as ocorrências e o sentido das mudanças, de modo a despertar e manter o zelo, a dedicação e o entusiasmo necessários ao desenvolvimento constante da empresa.

Líderes democráticos ou autocráticos podem exercer tais capacidades porque dispõem do poder de persuadir e de coagir. Necessitam, porém, como adverte

URWICK, demonstrar, com o exemplo, a sinceridade daquilo que dizem. Hoje, é fora de dúvida que os liderados julgam os seus líderes pelo que fazem, pelo exemplo que dão e, em suma, pelo que eles são. O que dizem e escrevem não exerce influência decisiva se não vem acompanhado desse exemplo que demonstra a sinceridade dos propósitos.

6. A PREPARAÇÃO DE LÍDERES

Sem pretendermos descer a minúcias sobre os processos de preparação de líderes, cada dia mais avançados tendo em vista as conquistas da psicologia e da ciência da educação, desejamos apenas despertar a atenção para a necessidade urgente da formação desses líderes.

As grandes decisões, que caracterizam a nossa época, são tomadas por um número cada vez menor de líderes e alcançam um número cada vez maior de pessoas. Estas, por se encontrarem na base, não participam das mesmas, mas suportam os seus efeitos.

Como exemplos eloquentes dessa concentração de poder, poderemos citar as decisões de bloquear Cuba e de retirar foguetes atômicos daquela ilha tomadas respectivamente pelo Presidente JOHN KENNEDY e por KRUTSCHEV, em circunstâncias que poderiam ter sido trágicas para toda a humanidade, bem como as do Presidente NIXON de visitar a China comunista e retirar a tropa norte-americana do sudeste Asiático.

O destino das pessoas e da própria humanidade está, assim, à mercê de decisões desses líderes, que precisam, por isso, receber formação adequada ao desempenho das suas elevadas responsabilidades.

Da mesma forma que DIÓGENES procurava, com a lanterna acesa pelas ruas de Atenas, um homem, ho-

je precisamos encontrar líderes capazes de conduzir Estados e empresas com habilidade, conhecimento, responsabilidade, capacidade, caráter e inteligência. O poder de que dispõem é enorme e não poderá ficar à mercê de caprichos.

As escolas de formação de líderes são os instrumentos capazes de gerá-los através do ensino de técnicas adequadas e do desenvolvimento da capacidade humana, selecionando e treinando pessoas.

A seleção permitirá a escolha dos mais capazes, aferindo os níveis desejáveis de educação, inteligência e aptidões. Testes psicológicos, oportunamente aplicados, revelariam os mais aptos e eliminariam aqueles que, por traços de personalidade ou de inteligência, estivessem muito aquém de padrões estabelecidos, tornando desaconselhável a tentativa de formação.

O treinamento possibilitará o adestramento indispensável para exercer a liderança com eficiência e, assim, permitirá ao líder alcançar posições mais elevadas, de maior importância e complexidade. A fim de manter o entusiasmo e permitir a atualização permanente dos conhecimentos são indispensáveis as reuniões de estudos, as discussões em grupo, conferências, simpósios programados com certa periodicidade.

Como adverte McMURRY, citado pelo Prof. PENTEADO, em sua obra "Técnica de Chefia e Liderança", os cursos de liderança, mesmo que não façam líderes desenvolvem a capacidade humana e permitem o desabrochar de qualidades que, sem eles, permaneceriam latentes. A eles cabe despertar e cultivar:

- 1) - a habilidade de ver os problemas em perspectiva ampla e de tomar decisões a longo prazo, em lugar de preferir sistematicamente os objetivos imediatos;

2) - a capacidade de delegar autoridade e responsabilidade;

3) - a abertura da mente para mantê-la receptiva à sugestão e à crítica de iguais e subordinados, como também de superiores;

4) - a decisão de arriscar-se a perder a aprovação e o apoio dos outros, se necessário, pensando com independência e agindo com mão firme, como por exemplo, cada vez que tiver que dizer "não" para o bem da disciplina;

5) - a capacidade de descobrir e utilizar relações entre as coisas, as pessoas e as condições circunstanciais, relações essas que passariam despercebidas para o comum das pessoas;

6) - a competência de levar avante, integrar e coordenar um número cada vez maior de atividades e interesses diversos simultaneamente. (Ob. cit. pp. 233/234).

Entre nós, o assunto está sendo cada vez mais difundido e a procura desses cursos é grande não só pelos jovens como pelas próprias empresas públicas e privadas. O teste psicológico, que nos fornece uma primeira orientação, vem sendo exigido em concursos, nos mais diferentes setores.

7. CONCLUSÕES

As observações feitas demonstram, sem sombra de dúvida, que o povo brasileiro, pela sua criatividade e pela extraordinária capacidade de resolver problemas segundo as circunstâncias (sempre encontramos um jeito) não aceitaria uma liderança autocrática.

Pela nossa índole, gostamos de ser convencidos, aceitamos de bom grado argumentos lógicos e, por isso, repelimos o uso normal da força como forma de

persuasão geralmente utilizada pelos que não têm outra razão que a própria vontade de dominar.

As vitoriosas experiências realizadas no campo dos esportes, com a conquista do campeonato mundial de futebol, em que aliamos a improvisação criadora à técnica, e no setor do desenvolvimento econômico, onde temos crescido rapidamente, segundo taxas as mais elevadas, demonstram que somos capazes de construir uma Nação, que tem condições de ser líder no plano mundial, em futuro bem próximo. Temos também território suficiente, população numerosa e recursos naturais bastantes para uma afirmação radiosa.

Daí a grande responsabilidade que pesa sobre os jovens de hoje. Necessitam urgentemente de preparação adequada para assumir a liderança que a Nação exige, nos seus mais variados setores de atividades. Necessitam criar novos instrumentos capazes e adequados para as nossas próprias necessidades, sem desdenhar a experiência dos demais povos. Necessitam, enfim, conduzir para não voltarmos a ser conduzidos.

Cabe à Universidade a grande tarefa de realizar essa preparação, de proporcionar os ingredientes que o talento de cada um dos senhores aplicará na luta pela vida, não só para as vitórias individuais que muito nos tocam como pessoas, mas, principalmente, para a condução do Brasil ao desempenho do papel que é chamado a exercer no concerto das Nações.

(Conferência realizada na Universidade Rural de Pernambuco, no encerramento do Curso de Educação Moral e Cívica).

B I B L I O G R A F I A

— **HAROLD KOONTZ & CYRIL O'DONNEL** — “Curso de Administração Moderna” — Trad e adaptado por Ignácio Pérez Salgado, McGraw-Hill Book Co., Panamá, 1967, pp. 702.

— **HENRY H. ALBERS** — “Princípios de Administração”. Trad. Fernando Holanda. Vols. 1 e 2. Livros Técnicos e Científicos Ed. Ltda. Rio, 1971, pp 700

— **JOHN M. PFIFFNER & FRANK P. SHERWOOD** — “Organización Administrativa” — Trad. Ramon Palazón. Herreros Hermanos, Suca., México, 1961, pp 602.

— **ORDWAY TEAD** — “A Arte da Administração”. Trad. Benedito Silva. Ed. Fundação Getúlio Vargas, Rio, 2a. ed., 1970, pp. 212.

— **ROBERT TANNENBAUM IRVING R. WESCHLER & FRED MAS-SARIK** — “Liderança e Organização” (Abordagem à Ciência do Comportamento). Trad. Auriphebo B. Simões, Ed. Atlas, S. Paulo, 1970, pp 516

— **JOSÉ ROBERTO WHITAKER PENTEADO** — “Técnica de Chefia e Liderança” Liv. Pioneira Ed., S. Paulo, 1965, pp. 243.

— **GEORGE M. BEAL, JOE M. BOHLEN & J. NEIL RAUDABAUGH** — “Liderança e Dinâmica de Grupo”. Trad. Waldir da Costa Godolphim e Sigrid Faulhaber Godolphim. Zahar Ed., Rio, 1963, pp 287.

— **HARLEIGH B. TRECKER** — “Novas Perspectivas de Administração”. Trad. Maria Leda de Rezende Dantas, Agir, Rio, 1967, pp. 206.

— **EUGENE E. JENNINGS** — “Liderança nas Organizações e na História”. Trad. M. A. Corção. Brasiliense, S. Paulo, pp. 217.

— **WAGNER ESTELITA CAMPOS** — “Chefia - Sua Técnica, Seus Problemas”. 6a. ed., Fundação Getúlio Vargas, Rio 1972, pp. 381.

— **PIERRE WEIL** — “Liderança, Tensões, Evolução”. Ed. Itatiaia, Belo Horizonte, 1972, pp. 158.

— **CELSO DE MAGALHÃES** — “Técnica da Chefia e do Comando”. 6a. ed. IBGE, Rio, s/d., pp. 95.

— **HERBERT A. SIMON** — “A Capacidade de Decisão e de Liderança”. Trad. Diógenes Machado. Fundo de Cultura, Rio, pp. 76.

— **PAULO SONNEWEND** — “Liderança e Chefia - Comunicação e Reuniões”. Biblos Ed., S. Paulo, s/d., pp. 143.

— **ROQUE THEOPHILO e WALDEMAR DE SOUZA** — “Fundamentos Sociológicos da Liderança”. Ed. Antônio de Carvalho, S. Paulo, 1959, pp. 116.

— **IUE - AFL - CIO** — “Manual de Liderança”. Trad. Luiz Marcondes e Simon Jesus. Ed. Lidador, Rio, 1965, pp. 93.

— **COURTOIS** — “Escola de Chefes”. Trad. Fernando Ferraz 2a. ed. SAM PEDRO, Lisboa, 1962, pp. 124

— **Gen. CARLOS DE MEIRA MATTOS** — “Chefia e Liderança” in “Segurança & Desenvolvimento” nº 151, 1973, pp. 53/61.