



INTEGRIDADE, RESPONSABILIDADE E LIDERANÇA: PERSPECTIVAS INSTITUCIONAIS DE PHILIP SELZNICK NO AMBIENTE CORPORATIVO

INTEGRITY, RESPONSIBILITY, AND LEADERSHIP: PHILIP SELZNICK'S INSTITUTIONAL PERSPECTIVES IN THE CORPORATE ENVIRONMENT

DOI: 10.5281/zenodo.19702325



*Jonas Jansen Mendes¹
Georgina Jansen Mendes²
Paulo Salgado Zenha Carneiro³*

Este *paper* é uma análise do artigo “Philip Selznick and the Problems of Organizational Integrity and Responsibility” do autor Jerry Goodstein (2016) articulado com reflexões do texto “ Withstanding the test of time: Philip Selznick’s Leadership in Administration. Leadership Quarterly do autor Larry D.Terry (1993), com o objetivo evidenciar as contribuições do Philip Selznick para a evolução das teorias em estratégia. Na perspectiva institucional Selznick considera a integridade e responsabilidade como particularidades relevante no ambiente corporativo.

Nesse contexto definiu integridade institucional como a persistência dos valores distintivos, da competência e o papel de uma organização. Os valores representam um fim em

1 Doutor em Ciências Ambientais - Universidade Federal do Maranhão (UFMA). E-mail: jjonasjansenn@hotmail.com

2 Doutoranda em Administração - Universidade Fundação Mineira de Educação e Cultura FUMEC. E-mail: jeorginna@hotmail.com

3 Doutorando em Economia - Universidade Federal de Pernambuco. E-mail: paulozenha@outlook.com

Revista *OWL Journal*, Campina Grande - PB, v.4 n.4 (2026) - ISSN 2965-2634

A Revista *OWL Journal* está licenciada com uma Licença Creative Commons Atribuição (CC BY)





si mesmo e a missão um ponto de referência central para a integridade e estabelece o verdadeiro compromisso organizacional definidos por demandas internas externas. (Goodsteing,2016).

A integridade é importante para a organização se torna a personificação de um propósito, porque um conjunto de valores que não são bem definidos podem levar a um comportamento sem rumo institucional. (Kraatz,2009). Os profissionais ou líderes organizacionais devem ter autonomia e discricção necessária para garantir que os valores e a identidade distinta da organização sejam protegidos de pressões internas e externas.

Além disso, possuem fundamentos morais como ponto central para o indivíduo ou a organização. As empresas têm status legais e são considerados atores sociais por causa de suas posições únicas como detentores de poder social. Nesse viés, elas têm responsabilidades pelas escolhas, por operar de forma autônomas em relação aos membros da organização bem como poder, autonomia, potencial de influenciar, provocar comportamento e responsabilidade de prestar contas.

O foco da responsabilidade corporativa está na conformidade com o padrão externo. No contexto social e moral é um meio para fornecer diretrizes e estimular a empresa à ação. Selznick enfatiza a importância da autorregulação e do monitoramento interno em casos de restrição moral, pois a organização para agir com responsabilidade deve controlar sua conduta e fazê-lo à luz da sua moralidade interna. A autorregulação não significar liberdade para fazer o que quiser, mas opções que fortaleça a empresa aumentar sua integridade. Tudo isso ocorre dentro de uma ordem moral, não em oposição a ela ou em desrespeito às suas reivindicações (Goodsteing,2016).

O papel da institucionalização é reforçar a responsabilidade e a integridade corporativa como valores institucionais e organizacionais, pois reconhece esses valores e protegê-los se faz necessário desenvolver estruturas de processos no contexto de decisões tomadas pelas organizações. Selznick reconheceu que na ausência de estruturas e processos formais, existe um potencial maior para o enfraquecer os valores organizacionais e incentivar os líderes agirem de forma que compromettesse a integridade.





Uma vez que, a integridade e responsabilidade dependem da “consciência corporativa” institucionalizada em estruturas, processos e relacionamentos específicos, assim como infraestrutura que sustentam os valores e ideais. A criação dessa infraestrutura denominada “design institucional” é como chave da responsabilidade corporativa pública e privada. A institucionalização como sistemas operacionais estabelecem medidas que permitam a organização exercerem autocontrole com relação aos fins e meios sendo atores sociais e morais mais comprometidos (Goodsteing,2016).

Os problemas de integridade e responsabilidade organizacional estão associados as pressões e forças que ameaçavam as organizações de defenderem ideias e valores. Além da organização funcionar como “ sistemas operacionais” e burocráticas que são sujeitas a inquietação da burocracia e da política dentro das organizações. Essa competição entre grupos de interesses e poder podem levar a um comportamento oportunista e o fim da instituição, por deixar de cumprir os objetivos corporativos e buscar vantagens imediatas de curto prazo como uma forma inadequada de controlar os princípios. As instituições incorporam valores, mas só podem fazê-los como sistema operacional em andamentos.

O problema é que, o que é bom para um sistema operacional não serve necessariamente aos padrões que a instituição deve defender. Logo, os valores institucionais estão sempre em risco à medida que as imposições de curto prazo passam a dominar a organização, os valores incorporados pela instituição são mais vulneráveis a corrupção. Assim, os oportunismos podem assumir uma variedade de formas diferentes e os líderes podem deixar de estabelecer metas claras e princípios de governanças que reforçaram a integridade institucional, caso as organizações façam uma série de adaptações parciais de curto prazo que levam a mudanças no caráter e poder tem consequência da pressão externa.

Outro fator é a compreensão entre meios e fins da organização, pois os meios podem se tornar rígido e desviar seu compromisso principais, por sua vez os fins podem se tornar difusos que não fornecem mais orientações significativas na tomada de decisão (Goodsteing, 2016).



Selznick ressaltou que objetivo amplo como, por exemplo, obter lucro está sujeito a pressão e oportunidade mais imediatas de curto prazo. Esse problema da integridade tem o foco na lucratividade e no resultado sem levar em consideração como ganhar o dinheiro e, se ganhar o dinheiro, estamos sendo fiéis ao compromisso. No entanto, defendeu a busca de lucros corporativos com responsabilidade aos impactos humanos e ambientais.

Ele recomendou a substituição da lógica de maximização de qualquer valor ou objetivo específico por uma forma mais ancorada da razão e da lógica, para que a prudência e sabedoria orientam na tomada de decisões. Diante disso, honrar compromissos e proteger a integridade organizacional são essenciais para desenvolver uma competência diferenciada, criar integração social e garantir sucesso ao longo prazo. Todavia, limitar o comportamento oportunista requer uma governança mais ampla, em que os líderes executivos sejam concentrados na integridade e tenham responsabilidade com a missão e valores organizacionais. (Goodsteing, 2016)

Na obra *liderança administrativa* Selznick argumenta que os líderes institucionais se tornam “estadistas” ao fazerem a transição da gestão administrativa para a liderança institucional. Um líder estadista apresenta-se na sua capacidade de adaptar seus objetivos sem renunciar aos compromissos e política que ele lidera. Sendo que o estadista molda a cultura e a estrutura da organização para incorporar o propósito institucional e são atribuídas às elites administrativas, que atuam como "guardiãs da política" ao gerenciar coalizões, promover a adaptação, manter o equilíbrio entre tradição e inovação estratégicas do estadista para garantir a sustentabilidade e a longevidade da organização, mesmo em tempos desafiadores.

O retrato do líder de Selznick é oposto o de Weber, que enfatiza o carisma. Selznick não se concentrou no carisma, mas fez uma contribuição significativa à liderança administrativa em sua obra "Leadership In Administration" que influenciou a teoria da liderança, perdendo apenas para Chester I. Barnard. As contribuições de Selznick continuam a inspirar estudos e práticas na área de administração e estratégias. Sua obra serve como base conceitual para a análise e o desenvolvimento de modelos de liderança eficazes e processos





institucionais que impulsionam o sucesso organizacional. A interseção entre liderança, ética e responsabilidade social corporativa é essencial na formulação e implementação da estratégia.

Dessa forma, a liderança institucional é capaz de equilibrar a atenção entre as operações diárias, se valendo da visão estratégica e responsabilidade, pela preservação e desenvolvimento contínuo da instituição ao longo de sua existência e para alcançar esse objetivo é fundamental que valorize os líderes e assumam a responsabilidade pela totalidade da vida e do propósito da organização (Terry,1993).

Outra situação é o lado sombrio da institucionalização quando o líder institucional levar a rigidez da instituição e a incapacidade de se adaptar as mudanças. Uma vez que, a rigidez institucional poder resultar em ineficiência, a falta de inovação e a resistência à mudança ao colocar em risco a capacidade da instituição se manter eficaz em um ambiente dinâmico.

Observa-se a necessidade de uma liderança adaptativa e inovadora que preservar os valores institucionais em um ambiente de mudança. Essa abordagem ressalta a liderança estratégica e visionária na promoção do crescimento sustentável das organizações ao longo do tempo. Nessa visão ampliada de governança defende um modelo de governança com base na integridade, ética, transparente e responsável ao colocar os valores no centro das decisões de maneira que as empresas podem contribuir para um futuro mais justo, próspero e sustentável.

A governança integrada exige que as empresas adotem uma abordagem holística que prioriza a ética e a responsabilidade em todas as suas decisões e ações. Essa forma de governança se baseia em três pilares fundamentais: 1- Missão e Valores Claramente Definidos. 2- Avaliação Estratégica Alinhada e 3- Desempenho e Responsabilização do CEO. As organizações enfrentam um desafio constante: equilibrar a necessidade de legitimidade - a percepção de que são entidades legítimas e adequadas - com a integridade - a adesão a princípios e valores éticos. Esta busca por equilíbrio é fundamental para o sucesso a longo prazo, pois permite que as empresas construam relações de confiança com stakeholders, mantenham uma reputação positiva e naveguem em um ambiente em constante mudança.



Na obra *liderança da administração* Selznick enfatiza a diferença entre governança e gestão, onde a governança envolve a responsabilidade por toda vida institucional, enquanto a administração se concentra na coordenação racional de tarefas especializadas. Desse modo, a governança atribui a responsabilidade por "toda a vida" e vai além de uma gestão operacional que abrange a visão estratégica e sustentabilidade institucional a longo prazo. O líder institucional considerado estadista, torna-se responsável pela governança, assumindo a responsabilidade pela construção, preservação e evolução da instituição em sintonia com seus valores. Em relação a gestão, o funcionamento diário da organização abrange a execução eficiente das tarefas e a supervisão das atividades rotineiras, bem como a garantia de que as metas e objetivos sejam alcançados de forma eficaz. (Terry,1993).

As organizações são avaliadas como sujeito integrados e responsáveis pelas suas próprias ações, ao mesmo tempo que são avaliados como objetos controlados externamente e com papéis a desempenhar Kraataz (2009). As mudanças no contexto legal da governança corporativa incentivam adotarem estruturas e processos que provocam a reflexividade em relação às metas, os compromissos ambientais e os sociais, frente do foco tradicional da agência nos lucros. Desse modo, leis que permitem as empresas se incorporem como "empresas de benefício" concedem aos conselhos mais flexibilidade para priorizar metas ambientais e sociais (Orts, 1995). Essa abordagem legal incentiva as organizações adotarem estruturas e processos que promovam a autorreflexão sobre seus impactos e como melhorar seu desempenho ambiental (Teubner, 1983).

No entanto, os compromissos internos e os fatores externos podem influenciar sua capacidade de cumprir com a integridade e a responsabilidade. Uma importante fonte de influência externa sobre as organizações são as partes interessadas e como motivá-las se estão fora do seu controle interno, mas tenham o senso de compartilharem a responsabilidade para defenderem valores organizacionais relacionado a sustentabilidade e direitos humanos. As organizações estão constantemente sob pressão para responder às expectativas dos stakeholders e às mudanças no ambiente. Essa necessidade de adaptabilidade pode entrar em conflito com os princípios éticos e valores fundamentais e as empresas como "sujeitos





integrados" e responsáveis por suas ações, mas também como "objetos controlados externamente" com papéis sociais predefinidos (Kraatz, 2009).

É crucial motivar stakeholders externos, como fornecedores e clientes, a compartilharem a responsabilidade para manter os compromissos de integridade da empresa. Isso pode ser feito através de mecanismos contratuais, normativos e cognitivos (ex: Elms & Phillips, 2009; Goodstein & Wicks, 2007). Segundo Selznick, a administração vai além da mera satisfação das expectativas dos stakeholders. Ela exige um compromisso mais profundo com valores e princípios éticos, assegurando que as decisões e ações estejam alinhadas com o bem-estar da organização e da sociedade.

As organizações podem não conseguir, por uma série de razões, superar os desafios à integridade e responsabilidade que enfrentam. Esse processo de reintegração e restauração da legitimidade consiste em etapas, de acordo com Pfarrer et. Al (2008) são: Descobrir a natureza da transgressão, explicar por que transgressão ocorreu, determinar qual punição é apropriada, implantar mudanças para limitar futuras transgressões e recuperar a legitimidade perdida com a parte interessada. A reintegração nesse processo é mais provável quando as organizações tomam medidas associadas a cada um desses estágio e para desenvolver modelos de reintegração, após transgressão organizacional é essencial a autorregulação (Goodsteing, 2016).

Portanto, observamos que as contribuições de Selznick para as teorias estratégicas foram importantes para as decisões críticas dos líderes organizacionais em moldar a estrutura de personalidade da organização. Ele desenvolveu uma versão distinta da teoria institucional, que influenciou a estratégia de gerenciamento. Além de destacar a evolução moral das organizações ao longo do tempo, transformando-se em "instituições". Também cooperou com a sociologia da lei em sua aplicação nas organizações públicas e privadas.

Essas colaborações ajudaram a estabelecer a base para a compreensão da governança, da institucionalização, do cooptação, da estratégia, da responsabilidade, da liderança e integridade organizacional. Outra situação relevante foi a influência significativa dos fatores sociais, culturais e políticos no processo de formulação estratégica. A obra de Selznick





continua relevante nos dias de hoje, convidando-nos a refletir sobre o papel das organizações na construção de uma sociedade mais justa e ética. Ao compreendermos a agência moral, podemos contribuir para um futuro em que as empresas atuem como agentes responsáveis e positivos na sociedade

Referências

- ELMS, H.; PHILLIPS, R. A. Private security companies and institutional legitimacy: corporate and stakeholder responsibility. *Business Ethics Quarterly*, v. 19, p. 403-432, 2009.
- GOODSTEIN, J.; WICKS, A. C. Corporate and stakeholder responsibility: making business ethics a two-way conversation. *Business Ethics Quarterly*, v. 17, p. 375-398, 2007.
- GOODSTEIN, J. Philip Selznick and the problems of organizational integrity and responsibility. In: *Research in the Sociology of Organizations*. v. 44. [S.l.]: Emerald Group Publishing, 2016. p. 175-197.
- KRAATZ, M. S. Liderança como trabalho institucional: a bridge to the other side. In: LAWRENCE, T. B.; SUDDABY, R.; LECA, B. (eds.). *Institutional work: actors and agency in institutional studies of organizations*. Cambridge: Cambridge University Press, 2009. p. 59-91.
- ORTS, E. A reflexive model of environmental regulation. *Business Ethics Quarterly*, v. 5, n. 4, p. 779-794, 1995.
- PFEFFER, M. D.; DECELLES, K. A.; SMITH, K. G.; TAYLOR, M. S. After the fall: reintegrating the corrupt organization. *Academy of Management Review*, v. 33, p. 730-749, 2008.
- TERRY, L. D. Withstanding the test of time: Philip Selznick's *Leadership in Administration*. *Leadership Quarterly*, v. 4, p. 361-365, 1993.
- TEUBNER, G. Substantive and reflexive elements in modern law. *Law and Society Review*, v. 17, n. 2, p. 239-286, 1983.

Recebido em: 23/03/2026

Aprovado em: 07/04/2026

Publicado em: 22/04/2026

Revista *OWL Journal*, Campina Grande - PB, v.4 n.4 (2026) - ISSN 2965-2634

A Revista *OWL Journal* está licenciada com uma Licença Creative Commons Atribuição (CC BY)

