



the
betacodex
network

desde 2008



A INVENÇÃO DAS ADMINISTRAÇÕES

De Mary Follett & Frederick Taylor em diante

BetaCodex Network Associates

Niels Pflaeging | Silke Hermann

BetaCodex Network White Paper N° 17 | Abril 2021 | betacodex.org/white-papers

Versão em Português e adaptação: Novembro 2021 | Ugo Ribeiro

17

Conteúdo

	Página
A Invenção das Administrações: Uma História com Duas Linhas Paralelas	3
Mary Follett e Frederick Taylor: Os Fundadores, Comparados	4-5
A Dificuldade de Situar Mary Follett	6
A Interpretação Errônea de Longa Data Sobre Mary Follett	7
Mary Follett: Mãe Fundadora do Ramo Humanista da Administração	8
O Papel da Academia na Formação de Nossa Visão da Ciência da Administração	9-10
A Banheira de Taylor e o Renascimento Follettiano	11
Definindo os Princípios de Ambas as Escolas – Articulados nas Palavras de Mary Follett	12
Definindo os Princípios de Ambas as Escolas – Conforme Articulado no BetaCodex	13
A Evolução da Escola Taylorista (Alfa)	14-15
A Evolução da Escola Follettiana (Beta)	16
A Escola Follettiana: Membros Seleccionados, Colaboradores, Movimentos	17-20
Conscientemente ou Não, Toda Organização Sempre Fez Uma Escolha	21
BetaCodex Network: A Casa da Escola Follettiana	22
Recomendações Sobre Mary Follett	23
Mary Parker Follett: Bibliografia	24
Recomendações de Leitura	24-25
Sobre os Autores	26
Ensaio da BetaCodex Network/Livros Relacionados	27-28

“O exemplo mais conhecido de integração como processo social é quando duas ou três pessoas se encontram para decidir sobre algum curso de ação, e se deparam com um propósito, uma vontade, que não era de ninguém quando vieram para a reunião, mas é o resultado do entrelaçamento de todos. Neste verdadeiro processo social não ocorre assimilação nem transigência.”

Mary P. Follett, 1924

“Nas relações humanas, como eu disse, isso é óbvio: eu nunca reajo a você, mas a você-mais-eu; ou para ser mais preciso, é eu-mais-você reagindo a você-mais-eu. ‘Eu’ nunca posso influenciar ‘você’ porque você já me influenciou; isto é, no próprio processo de encontro e pelo próprio processo de encontro, ambos nos tornamos algo diferente. Começa antes mesmo de nos encontrarmos, na expectativa do encontro.”

Mary P. Follett, 1924

A Invenção das Administrações: Uma História com Duas Linhas Paralelas

A história da administração precisa ser reescrita. A ciência da administração não começa, como geralmente é retratada, com *Frederick Taylor* e *Henry Fayol*, e continua através do movimento da *Teoria das Relações Humanas*, fundindo-se nesse meio tempo com a *escola clássica* e, por fim, diversificando-se em diferentes ramos *pós-clássicos*. Em vez disso, a história da administração é, e tem sido, a história de *duas escolas de pensamentos distintos e opostos* que surgiram lado a lado, no início do século XX. Criada por dois filósofos práticos: *Mary Parker Follett* e *Frederick Winslow Taylor*.

As bases conceituais dessas duas linhas paralelas da ciência da administração foram lançadas por dois pioneiros icônicos, mas muito distintos: *Mary Follett* (1868-1933), de um lado, e *Frederick Taylor* (1856-1915), do outro. Essas duas variedades distintas da filosofia organizacional coexistiram lado a lado, dentro da ciência da administração desde então.

Por volta do início do século 20, o engenheiro *Frederick Taylor* foi pioneiro em sua abordagem da produção industrial. Em 1909, essa abordagem seria chamada de *Administração Científica*. Posteriormente, ela evoluiria para o *comando-e-controle*, a marca dominante da gestão, que também chamaremos aqui de *Alfa*. Simultaneamente, outra pioneira muito diferente, pesquisadora e praticante das ciências sociais, *Mary Follett*, estava desenvolvendo uma abordagem *democrática descentralizada*, ou *Beta*, para organizar, que era esclarecida por estudos políticos, pela psicologia, filosofia e sociologia. Enquanto o taylorismo logo no início ressoou fortemente nas indústrias e corporações e imediatamente ganhou ávidos seguidores e inimigos, como veremos, o pensamento follettiano criou raízes um pouco mais silenciosas.

“Pois autoridade, autoridade genuína, é o resultado de nossa vida comum. Não vem da separação das pessoas, da divisão em duas classes, as que mandam e as que obedecem. Vem da mistura de todos, do meu trabalho se encaixando no seu e do seu no meu, e dessa mistura de forças, um poder sendo criado que controlará essas forças. Autoridade é um processo autogerado. Aprender mais sobre esse processo, o processo de controle, é o que todos achamos que o mundo de hoje mais precisa.”

Mary P. Follett, 1925

“Quero mostrar que a base para a compreensão dos problemas da ciência política é a mesma base para a compreensão da administração dos negócios – é a compreensão da natureza das unidades integrativas.”

Mary P. Follett, 1925

Mary Follett e Frederick Taylor: Os Fundadores, Comparados

As diferenças nas abordagens de *Mary Follett* e de *Frederick Taylor* para a organização são bem ilustradas por suas raízes e experiências profissionais. *Mary Follett* e *Frederick Taylor* vieram de famílias *Quaker* da costa leste dos EUA, que foram suficientemente privilegiadas para fornecer uma educação universitária excelente. *Mary Follett* chegou a passar um ano estudando na *Universidade de Cambridge*, na Inglaterra. Ela concluiu seus estudos de doutorado no *Radcliffe College* (posteriormente anexado pela *Harvard*), com um diploma *summa cum laude*, em 1898. Entretanto, *Mary Follett* não obteve o título de doutorado, porque as mulheres na época ainda não tinham esse direito. Ela se inscreveu para se tornar docente na *Harvard*, mas foi rejeitada pelos mesmos motivos.

Mary Follett foi, assim, uma cientista social por formação, e acabou a se tornando uma gestora e empresária do setor social, além de pesquisadora de política, sociologia e administração pública. Este histórico e sua intelectualidade explicam por que o alcance conceitual de *Mary Follett* é muito mais amplo, rico e contemporâneo do que o de *Frederick Taylor*, que se especializou na produção das fábricas industriais e só mais tarde começou a desenvolver um interesse pela administração fora do meio industrial. A formação de *Frederick Taylor* era em engenharia. Antes de se voltar para a inovação em gestão, ele foi gerente, inventor da tecnologia da produção e consultor. Seu foco era o desempenho dos trabalhadores de engenharia e sua filosofia era encontrar "*a melhor maneira*" de realizar qualquer trabalho industrial. *Frederick Taylor* desenvolveu o que se tornou a vertente do *comando-e-controle* da gestão nos anos 1890/1900, publicando seu trabalho em dois livros: *Direção de Oficinas* (1900) e *Princípios de Administração Científica* (1911).

"A indústria é o campo mais importante da atividade humana e a administração é o elemento fundamental na indústria... a administração é o pivô do sucesso empresarial. É uma boa administração que atrai crédito, que atrai trabalhadores, que atrai clientes. Além disso, quaisquer mudanças que possam vir, quer a indústria seja propriedade de capitalistas individuais, ou do Estado, ou dos trabalhadores, elas sempre terão que ser administradas. A administração é uma função permanente da empresa."

Mary P. Follett, 1926

"A razão fundamental para o estudo da psicologia de grupo é que ninguém pode nos dar democracia, devemos aprender a democracia. Ser democrata não é decidir sobre uma certa forma de associação humana, é aprender a conviver com outras pessoas."

Mary P. Follett, 1919

"Taylor se considerava um radical. Ele não era."

Robert Kanigel,
biógrafo de Taylor, 1997

Mary Follett e Frederick Taylor: Os Fundadores, Comparados [continuação]

O escopo do trabalho de *Frederick Taylor*, conforme documentado nestes livros, empalidece um pouco, em comparação com o de *Mary Follett*. Seus principais escritos estão documentados em dois livros importantes publicados durante sua vida: *The New State* (1918) e *Creative Experience* (1924), bem como duas coleções de palestras e artigos publicados postumamente. O foco de *Frederick Taylor* no “chão de fábrica” e na produção industrial tornaria seu trabalho relativamente fácil de entender para os gestores industriais e empresários. Não é assim com a obra de *Mary Follett*: o ponto de partida de seu raciocínio foi o sistema político, a dinâmica democrática e a organização do estado democrático. Seu trabalho era muito mais eclético e intelectualmente desafiador, e sua prosa parecia mais atemporal. Os temas de seu trabalho foram conhecidos menos pela indústria e mais pelas empresas na margem das organizações sem fins lucrativos e da administração pública.

Tanto *Mary Follett* quanto *Frederick Taylor* eram otimistas sobre as relações cooperativas entre gestores e trabalhadores, e convencidos de que uma “revolução mental” (*Frederick Taylor*) era necessária para preparar melhor as organizações para os desafios dos mercados da era industrial. Embora *Frederick Taylor* estivesse bem ciente da dimensão social e política de seu trabalho, como é visível em sua correspondência pessoal, ele manteve esses tópicos totalmente fora de seus escritos e nunca explicitou (ou ganhou clareza) seus próprios pressupostos filosóficos. Ele nunca explicou totalmente do que se tratava, para ele, essa revolução mental. Essa limitação seria decisiva para a evolução posterior de sua escola. Ambos os fundadores morreram relativamente cedo. *Frederick Taylor* em 1915, com 59 anos. *Mary Follett* em 1933, com 65 anos.

“Acredito no indivíduo não confiando no destino, no acaso, na herança ou no ambiente, mas aprendendo a controlar sua própria vida. E em nenhum lugar eu vejo uma aceitação tão completa disso como no pensamento empresarial; o pensamento de homens de negócios mais progressistas. Eles estão eliminando o misticismo dos negócios. Eles não acreditam que haja algo fatalista no ciclo de negócios que esteja totalmente além da compreensão dos homens; eles acreditam que pode ser estudado e até certo ponto controlado.”

Mary P. Follett, 1926

“Este tipo de poder, o poder-com, é o que a democracia deve significar na política ou na indústria, mas como não usamos os meios para obter um poder genuíno, o pseudo poder assumiu as rédeas.”

Mary P. Follett, 1924

A Dificuldade de Situar Mary Follett

Tem sido difícil para os estudos da administração situar *Mary Follett*, historicamente. Ela nunca foi totalmente esquecida, mas, ao mesmo tempo, o escopo de seu trabalho nunca foi apreciado totalmente. Ela era uma cientista social, uma filósofa prática, uma conferencista e professora com um corpo de trabalho surpreendentemente amplo. E era mulher. Ela não se concentrou nas corporações, nem na produção industrial, como seus colegas, no auge da era industrial. Em vez disso, ela era uma gestora-empresendedora de longa data no setor sem-fins-lucrativos. Ela não era nem uma acadêmica (porque a academia não permitia que fosse) nem uma consultora.

A qualidade filosófica e linguística da escrita e da fala de *Mary Follett* fez seu trabalho envelhecer menos do que provavelmente qualquer outro escritor de negócios. Parece que *Mary Follett* fala muito conosco hoje em nossa própria linguagem, mesmo depois de 100 anos ou mais. Essa característica também provavelmente contribuiu para o problema de “situá-la”, historicamente.

Seu trabalho foi deslocado cronologicamente e frequentemente colocado levemente no contexto de modas e modismos. Quando os escritores de administração tentavam apreender os principais aspectos de seu trabalho, muitas vezes o faziam ignorando a cronologia de eventos reais e cronogramas históricos. Com efeito, o trabalho de *Mary Follett* foi “perdido e encontrado” repetidamente desde sua morte em 1933. Isso levou a uma notória subavaliação de sua percepção e impacto. Consequentemente, *Mary Follett* parece mais uma miragem – uma figura excepcional, porém etérea, na história dos estudos sobre a administração. A névoa só se dissipou quando aceitamos que *Mary Follett* marca o início de *uma alternativa completa* ao conceito de administração de *Frederick Taylor*.

“Ela pode ter perdido a chance de servir a sua época e sua geração e de tornar mais claro o caminho para muitos daqueles que vieram depois dela.”

Richard Cabot,
Professor de ética de Harvard, 1934

“[Mary Follett] foi a profetisa da administração. A gestão e a sociedade em geral devem dar as boas-vindas ao seu retorno.”

Peter Drucker,
filósofo da gestão, 1995

“Eu adoto uma perspectiva moderada para a caracterização de Peter Drucker de Mary Parker Follett como uma ‘pessoa desconhecida’. Ela não era isso para mim. De jeito nenhum. Meu mentor Doug McGregor faz referência a ela constantemente, e em um artigo de 1942 sobre negociação coletiva, ele citou sua distinção entre ‘colaboração genuína e negociação coletiva adversária’... Não, Mary Parker Follett não era uma pessoa desconhecida para mim, mas ela era como uma imagem de culto.”

Warren Bennis,
filósofo da gestão, 1995

A Interpretação Errônea de Longa Data Sobre Mary Follett

Para ilustrar o ponto: no que diz respeito ao início ciência da administração, *Mary Follett* tem sido mais frequentemente retratada de forma errada

- como um membro ou colaboradora do movimento da *Administração Científica*, liderado por *Frederick Taylor*, ou
- como um membro da *Escola das Relações Humanas*, ou movimento do *homem social*, fortemente associado a behavioristas como *Elton Mayo*, ou
- como uma espécie de elo, ou ponte entre os dois, e até mesmo do pensamento de outras "escolas" de administração posteriores.

Em suma, *Mary Follett* sempre foi posicionada como sendo parte da escola de outra pessoa, ou escolas, mesmo que, cronologicamente, seu trabalho corresse em paralelo ao de *Frederick Taylor* e seja anterior a todas as outras escolas. A criação de seu corpo de trabalho de longo alcance correu em paralelo com a fundação da *Administração Científica* e é inteiramente anterior a todo o movimento da *Teoria das Relações Humanas*. Além disso: a teoria e os conceitos de *Mary Follett* vão contra as outras escolas de administração iniciais e transcendem as fronteiras ideológicas de qualquer um desses movimentos.

Até hoje, *Mary Follett* tende a ser definida de maneira inadequada em termos do trabalho dos outros. Mesmo que ela claramente – cronológica e filosoficamente – não fosse membro da escola de qualquer outra pessoa. Suas ideias eram, na verdade, bastante opostas à *taylorista*, ou à escola *clássica*, filosoficamente. Colocá-la perto de behavioristas como *Elton Mayo* eclipsa o pensamento de *Mary Follett*. As narrativas existentes são um testemunho da falta de reconhecimento dos historiadores do escopo, qualidade e originalidade do trabalho de *Mary Follett* e da incapacidade de compreender seu verdadeiro papel na história da administração.

“Cronologicamente, Mary Follett pertenceu à era da administração científica; filosófica e intelectualmente, ela era um membro da era do homem social.”

Daniel A. Wren,
historiador da administração, 1972

“E agora? Devemos todos no apoiar nos ombros de Mary Follett a fim de enxergar mais a fundo as possibilidades de perfectibilidade organizacional – mesmo quando vemos os limites para uma crença na bondade humana.”

Rosabeth Moss Kanter,
pesquisadora da administração, 1995

“Infelizmente, essas interpretações paternalistas não se limitam a aqueles que criticam as ideias de Mary Follett, mas se estende a alguns de seus apoiadores leais. Mesmo alguns de seus maiores defensores não conseguem entender seus princípios fundamentais.”

Margaret Stout/Jeannine Love,
pesquisadoras da administração, 2015

Mary Follett: Mãe Fundadora do Ramo Humanista da Administração

Talvez o erro de classificar *Mary Follett* constantemente nas escolas de outras pessoas tenha ocorrido porque, ao longo do século 20, ainda era amplamente inconcebível dentro das comunidades científicas que qualquer mulher pudesse ser *fundadora de sua própria “escola de pensamento”*. *Mary Follett* é apenas um exemplo de mulher que compartilhou esse destino. A filósofa *Hannah Arendt* (1906-1975) ou a física/química *Marie Curie* (1867-1934) são outros exemplos notáveis a quem foi negado tal reconhecimento por suas respectivas comunidades científicas dominadas por homens.

Mary Follett não foi profetisa, nem sábia, nem uma “anomalia”. Ela foi uma pensadora, cientista, filósofa-prática e humana bem-sucedida em seu tempo. Seu trabalho de gestão e de consultoria no e para o setor sem-fins-lucrativos, bem como para empresas industriais, confirma seu impacto prático. É justo pensar em *Mary Follett* como a fundadora legítima, lado a lado com *Frederick Taylor*, da outra administração.

Apesar de ser reconhecida na história e nos livros didáticos, *Mary Follett* não é descrita como *fundadora de nada*, embora seja claramente *a mãe fundadora do ramo esclarecido e humanista da administração*. Com *Mary Follett*, surge uma vertente inteiramente original da ciência da administração. Como veremos, ela deve ser julgada como *a anti-Taylor definitiva*. A maioria de nós – profissionais, teóricos e acadêmicos – ainda tem que se atualizar para ficar em pé de igualdade com o pensamento de *Mary Follett*, fundadora da escola contemporânea da administração.

Para superar as classificações desleixadas do passado, sugerimos que falemos da *escola Folletiana* da organização, em oposição à *escola Taylorista*, o que nos permite colocar de lado para sempre o termo enganoso de *escola clássica*.

“A menos que estejamos pensando totalmente em termos de processo [integrativo], as declarações que estou fazendo não terão sentido.”

Mary P. Follett, 1926

“Espero que se veja que o que chamei de poder legítimo é produzido por aquele comportamento circular descrito em nossa primeira palestra. O comportamento circular é a base da integração. Se o seu negócio é tão organizado que você pode influenciar um co-gerente enquanto ele o está influenciando; tão organizado que um trabalhador tenha a oportunidade de influenciá-lo como você o influencia; se houver uma influência interativa acontecendo o tempo todo entre vocês, o poder-com pode ser desenvolvido. Ao longo da história vemos que o controle traz consequências desastrosas sempre que ultrapassa a integração.”

Mary P. Follett, 1925

“Qualquer tentativa de controle arbitrário cria antagonismos na outra pessoa ou grupo, que irão derrotá-lo no final.”

Mary P. Follett, 1924

O Papel da Academia na Formação de Nossa Visão da Ciência da Administração

Quando *Mary Follett* começou a estudar no *Anexo da Harvard* no início da década de 1890, o campus da *Harvard* tinha a reputação de unir alguns dos pensadores e filósofos mais brilhantes da época. Em seus últimos anos, tanto *Mary Follett* quanto *Frederick Taylor* eram requisitados como professores nas prósperas escolas de negócios da época. *Mary Follett* lecionou na *Harvard University*, *Syracuse University*, *Oxford University* e na *London School of Economics*. *Mary Follett* não teve permissão para se tornar uma acadêmica *per sé*, mas ela era uma intelectual pública.

Em essência, *Mary Follett* levava a gestão a sério porque ela a vivia: ela liderou a transformação de “sua” cidade, Boston, de uma sociedade estática para uma sociedade dinâmica que integrou novas populações e empresas no que ela chamou de um *todo funcional*. Isso a levou a propor uma ciência do *relacionamento dinâmico* e do *processo integrativo*. Mas os acadêmicos em ciências da administração não usaram seu trabalho porque não se encaixava em nenhuma especialidade acadêmica ou técnica. Até contradizia um pouco a ciência convencional.

A administração como área não é um campo de estudo especializado, pois se relaciona a muitos campos. Consequentemente, à medida que as escolas de negócios se tornaram reconhecidas como instituições por excelência que ligam a criação de riqueza e o conhecimento, várias disciplinas existentes competiram para liderá-las. Ao fazer isso, elas exageraram as diferenças entre si e reforçaram polaridades, como *conhecimento científico versus conhecimento leigo* e *conhecimento científico versus conhecimento humanístico*. A própria *Mary Follett* teria observado que essas polaridades em nada contribuíam para a solução do problema subjacente, que só poderia ser resolvido por meio da *integração* real. Infelizmente, a lógica da especialização e da abstração racionalista prevaleceu, e a industrialização da educação da administração se consolidou, especialmente a partir do final dos anos 1950. ▶

“[As palestras de Mary Follett são] um livro-texto que provavelmente será negligenciado por aqueles com gosto pelo autoritarismo.”

Lyndall Urwick,
pesquisador da administração, 1949

“[Como estudante de doutorado na Harvard] achei seu trabalho inestimável, mas a verdade é que simplesmente não sabia o suficiente sobre administração para apreciá-lo plenamente... Assim, devo confessar humildemente que seu trabalho não foi mais reconhecido por mim porque eu não fui tão sábio. Talvez fosse assim com os outros.”

Paul R. Lawrence,
pesquisador da administração, 1995

“Ela não foi prejudicada pelos antolhos teóricos de uma única disciplina. [...] A história provou que sua seleção, dentre todas as práticas de gestão do início dos anos 1920, do que ela acreditava constituir um ‘pensamento avançado’ foi estranhamente precisa.”

Paul R. Lawrence,
pesquisador da administração, 1995

O Papel da Academia na Formação de Nossa Visão da Ciência da Administração [continuação]

Após a Segunda Guerra Mundial, o surgimento das escolas de negócios impulsionou um movimento que buscava estabelecer a ciência da administração como uma "ciência adequada", muito parecido com as ciências naturais e alinhada com a economia. Pensadores e pesquisadores aplicados, como *Mary Follett*, ou, mais tarde, *Chester Barnard* (1886-1961) e *Douglas McGregor* (1906-1964), cujo trabalho tendia a transcender a fronteira entre administração e sociologia ou filosofia, acharam mais difícil estabelecer um ponto de apoio. As escolas de negócios só poderiam manter sua reputação para o que consideravam "ciências sérias", se um muro ou cerca para as ciências sociais fosse mantido.

A escola taylorista tendia mais para medidas (aparentemente) objetivas, otimização quantitativa e até mesmo análise do movimento físico (o que explica a popularidade dos estudos de movimento e da *Experiência de Hawthorne*) e comportamentalismo. Estes se alinharam facilmente com os interesses da indústria e da produção durante as décadas de 1940 a 1960. Mas também convergiram mais naturalmente com os objetivos das escolas de negócios durante os anos 1930 e 1960 e além, dadas as teorias racionalistas escolhidas e as abordagens de pesquisa quantitativa na Academia.

Hoje, especialistas migram para programas de MBA para transcender a especialização e aprender gestão, apenas para encontrar mais treinamento especializado. De um ponto de vista científico taylorista e de uma perspectiva especializada na Academia de hoje, é difícil compreender as teorias e o impacto de *Mary Follett*, embora sua linha de pensamento seja mais necessária nos negócios do que nunca. Até hoje, esse dilema persiste dentro das escolas de negócios e entre a comunidade da ciência da administração.

“Acho o pensamento dos homens de negócios hoje alinhados com os mais profundos e melhores pensadores que já tivemos. A última palavra em ciência – na biologia – é o princípio de unificação. Os filósofos mais profundos sempre nos deram a unificação como princípio fundamental da vida. E agora os homens de negócios estão descobrindo que ela é a maneira de administrar um negócio de sucesso. Aqui o ideal e o prático estão de mãos dadas. É por isso que estou trabalhando no gerenciamento empresarial, porque, enquanto cuido do ideal, é apenas porque quero ajudar a trazê-lo para nossos negócios diários.”

Mary P. Follett, 1926

“Eu encontro a maior vitalidade de pensamento hoje entre os homens de negócios e gosto de fazer meu pensamento onde ele está mais vivo.”

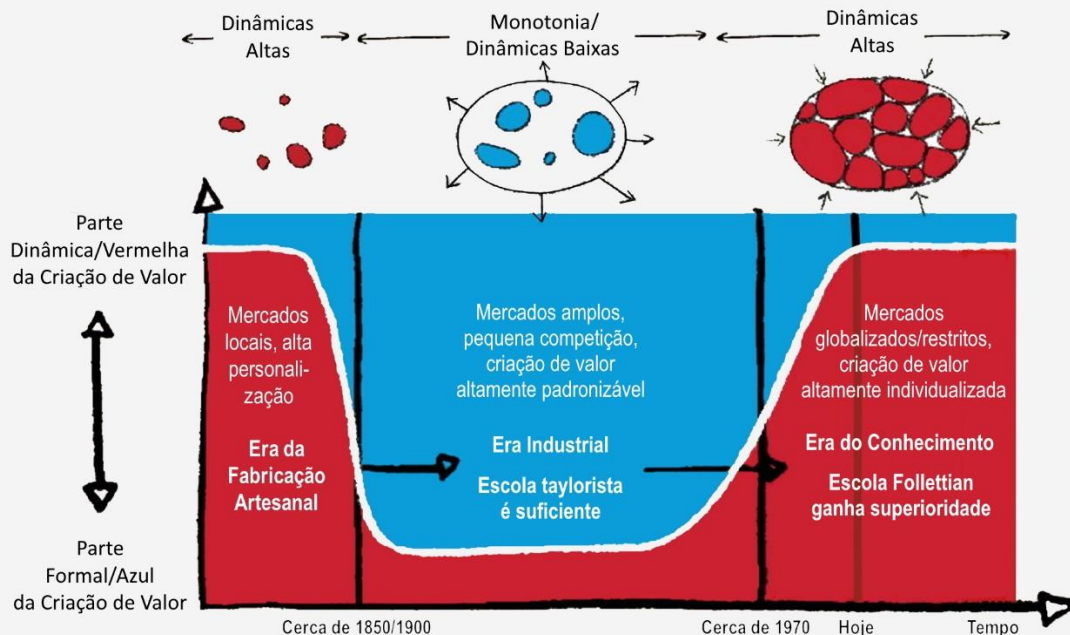
Mary P. Follett, 1918

“As escolas de negócios são tão difíceis de mudar quanto cemitérios, e pelos mesmos motivos.”

Russell Ackoff,
filósofo da administração, 2007

A Banheira de Taylor e o Renascimento Follettiano

O gráfico abaixo mostra o predomínio do *complicado* (azul) ou da *complexidade* (vermelho) na criação de valor nos últimos 200 anos, ou mais. Embora o *Alfa* nunca tenha sido uma abordagem *superior* para a organização, funcionou bem o suficiente durante a Era Industrial, com seus níveis suprimidos de complexidade: o *Alfa* era *suficiente*. O alvorecer da Era do Conhecimento mudou o quadro: foi marcado por um retorno da complexidade do mercado que tornou a direção ou gestão Taylorista em grande parte ineficaz. A organização Follettiana ganhou vantagem. A ascensão da *Toyota* durante os anos 1970/80 ilustra esse ponto. Um renascimento do pensamento e da prática Follettiana parece inevitável, dada a circunstância mostrada: sua superioridade é inevitável, por conta dos elevados níveis de complexidade do mercado de hoje.



“Uma pessoa não deve dar ordens a outra pessoa, mas ambas devem concordar em receber ordens da situação.”

Mary P. Follett, 1925

“Se você aceitar minhas três afirmações fundamentais sobre este assunto [da integração]: (1) que a ordem deve ser a lei da situação; (2) que a situação está sempre evoluindo; (3) que as ordens devem envolver comportamento circular e não linear – então vemos que nossa velha concepção sobre ordens mudou um pouco, e que deve, portanto, seguir as mudanças definidas na prática de negócios.”

Mary P. Follett, 1925

“Temos três tipos de liderança: a liderança da posição, a liderança da personalidade e a liderança da função. Minha reivindicação para a indústria moderna é que nas fábricas mais bem administradas a liderança da função tende a ter mais peso e a liderança da posição ou da personalidade menos.”

Mary P. Follett, 1933

Definindo os Princípios de Ambas as Escolas – Articulados nas Palavras de Mary Follett

Mary Follett nunca isolou moralmente os gestores dos trabalhadores ou de seus supostos seguidores. Muito pelo contrário: sua noção de dinâmica social é o oposto dessa separação. A própria Mary Follett caracterizou a abordagem mais hierárquica de Frederick Taylor como predominantemente de *poder-sobre* e sua própria abordagem baseada em rede como *poder-com*. Nós baseamos este exercício em distinções, colocando os princípios que regem as duas escolas lado a lado, usando a linguagem e o texto dos escritos de Mary Follett.

Dimensão	Follettiano/descentralizado/Beta	Taylorista/autoritário/Alfa
<i>Poder dominante</i>	poder-com	poder-sobre
<i>Distribuição do poder</i>	federalização com funcionamento cruzado	delegação para fugir da responsabilidade
<i>Noção de liderança</i>	três tipos de liderança: da posição, da personalidade, da função	liderança como posição
<i>Autoridade, I</i>	pertence ao trabalho/função/tarefa	arbitrário/chefismo/subordinação
<i>Autoridade, II</i>	emerge do processo integrativo, surge da interação	comando-e-controle/hierarquia, atribuída pela posição
<i>Origem do poder</i>	capacidade combinada de um grupo	vontade individual
<i>Direção do poder</i>	federalismo baseado em pequenos grupos entrelaçados	escadas de autoridade
<i>Responsabilidade</i>	responsabilidade pressupõe autonomia	responsabilidade pressupõe hierarquia
<i>Ordens</i>	cada pessoa analisa seu próprio trabalho, as ordens são resultado da atividade diária	especialistas analisam os trabalhos/dão ordens
<i>Foco ("residência em")</i>	no qualitativo/integração	no quantitativo/hierarquia
<i>Tomada de decisão</i>	integração de fatos e poder	opinião de especialista/coerção/consentimento
<i>Design funcional</i>	todo funcional/unidade integrativa	unidade funcional/coloca as partes juntas
<i>Atitude</i>	co-operação	obediência

“A maioria das pessoas ainda não decidiu, nem mesmo pensou quais são os diferentes princípios. (...) Certamente isso é uma pena. Saber quais princípios podem estar subjacentes a qualquer atividade nossa é assumir uma atitude consciente em relação à nossa experiência.”

Mary P. Follett, 1925

“O estudo da comunidade como processo acaba com a hierarquia, pois nos faz habitar no qualitativo ao invés do quantitativo.”

Mary P. Follett, 1919

“Precisamos aprender a distinguir entre os diferentes tipos de poder... Parece-me que enquanto o poder geralmente significa poder-sobre, o poder de alguma pessoa ou grupo sobre outra pessoa ou grupo, é possível desenvolver a concepção de poder-com, um poder desenvolvido em conjunto, um poder co-ativo, não um poder coercitivo... Não acho que a administração deva ter poder sobre os operários, ou os operários sobre a administração.”

Mary P. Follett, 1925

Definindo os Princípios de Ambas as Escolas – Conforme Articulado no BetaCodex

O *Beyond Budgeting Round Table* (BBRT) merece crédito por primeiro destilar um conjunto coerente de princípios organizacionais Follettianos, entre 1998 e 2003, por meio de estudos de caso e pesquisas baseadas em teorias. Essa abordagem permitiu ao BBRT vincular firmemente organizações democráticas descentralizadas dos mais diversos mercados e origens em um conjunto coerente de princípios de design que foram desenvolvidos posteriormente e agora são chamados de *BetaCodex* (abaixo). A pesquisa realizada pelo BBRT e pela *BetaCodex Network* permitiu-lhes identificar sistematicamente organizações Follettianas, com base na ciência, não em palpites. Empresas tão diversas como *Handelsbanken* e *Ahlsell* (Suécia), *Toyota* (Japão), *Guardian Industries*, *W.L.Gore*, *Dell*, *Southwest Airlines* e *AES* (EUA), *Semco* (Brasil), *dm drogerie markt* e *Aldi* (Alemanha), podem ser identificadas como Follettianas.

Leis (Princípios)	Follettiano/BetaCodex	Taylorista/AlfaCodex
1 <i>Autonomia da Equipe</i>	Conexão com o propósito,	e não dependência
2 <i>Federalização</i>	Descentralização em células,	e não divisão funcional
3 <i>Lideranças</i>	Auto-organização,	e não gestão
4 <i>Os Sucessos são o Objetivo</i>	Adaptação recorrente,	e não maximização de um único objetivo
5 <i>Transparência</i>	Inteligência do fluxo,	e não informação como poder
6 <i>Orientação para o Mercado</i>	Metas relativas,	e não metas impostas
7 <i>Participação nos Resultados</i>	Bonificação coletiva,	e não bônus individuais
8 <i>Prontidão</i>	Preparação,	e não Planejamento e controle centralizados
9 <i>Ritmo</i>	Sintonia com o mercado,	e não orientação pelo Ano Fiscal
10 <i>Decisão Baseada na Maestria</i>	Consequências,	e não burocracia
11 <i>Disciplina de Recursos</i>	Na medida do necessário,	e não orientado pelo status
12 <i>Fluxo de Valor</i>	Redes de Criação de Valor,	e não coordenação funcional

“Eu ouço falar mais sobre co-ordenação do que sobre qualquer outra coisa. Por que então não conseguimos isso? Uma razão é que o sistema da organização de uma fábrica é frequentemente tão hierárquico, tão ascendente e descendente, que é quase impossível obter relações cruzadas. A noção de autoridade horizontal ainda não substituiu a autoridade vertical. Não podemos, no entanto, ter sucesso nos negócios modernos sempre subindo e descendo uma escada de autoridade.”

Mary P. Follett, 1927

“As pessoas às vezes pensam que, quando enfatizo a responsabilidade coletiva, não acredito na descentralização. Não conheço ninguém que acredite mais fortemente na descentralização do que eu, mas acredito que a responsabilidade coletiva e a responsabilidade descentralizada devem andar de mãos dadas; mais do que isso, acho que são partes da mesma coisa.”

Mary P. Follett, 1927

A Evolução da Escola Taylorista (Alfa)

A *Administração Científica* de *Frederick Taylor* foi logo reconhecida como uma escola independente dentro da ciência da administração. *Frederick Taylor* seria rotulado como *Pai da Administração Científica* já em 1915. Uma inscrição com a mesma afirmação pode ser encontrada na lápide de *Frederick Taylor* na Filadélfia. Até a sua morte, em 1915, o *Sistema de Taylor* tinha sido aplicado de forma consistente em apenas algumas fábricas na costa leste dos EUA, perto de onde ele morava. Mesmo as implementações do sistema que consumiam mais tempo e dinheiro, nas empresas de seus clientes, costumavam desaparecer em poucos anos. Embora os ganhos de produtividade no curto prazo fossem enormes, os métodos de *Frederick Taylor* tendiam a ossificar o trabalho industrial no longo prazo. Foi só depois de sua morte que suas abordagens se estabeleceram no mundo dos negócios.

A decadência filosófica da escola Taylorista começou com a 1ª e 2ª gerações de consultores trabalhando com *Frederick Taylor*, que incluía *Henry Gantt* (conhecido por aplicar o Taylorismo ao trabalho de projetos) e *Lilian* e *Frank Gilbreth* (famosos por seus estudos do movimento). A campanha pela *Administração Científica* iniciada em 1910, orquestrada pelo advogado e ativista político *Louis Brandeis*, fez de *Frederick Taylor* um superstar, mas também acabou colocando-o sob muita pressão.

A escola de *Frederick Taylor* mais tarde seria chamada de *a primeira* e às vezes associada a uma suposta *era clássica* na história dos estudos da administração, assim chamada de *escola clássica*, e frequentemente com mais desaprovação referida como *Taylorismo* ou *comando-e-controle*. Pessoas como *Henri Fayol*, os behavioristas *Hugo Muensterberg* e *Elton Mayo* e o pesquisador-praticante *Chester Barnard* devem ser contados na escola, pois eles, de maneiras diferentes, estenderam o trabalho de *Frederick Taylor*. ▶

“Mary Follett expôs uma filosofia da administração que ainda hoje está uma geração à frente da prática, e pode-se encontrar nela um paralelo significativo com o trabalho pioneiro de Frederick W. Taylor. Em seu ensino, a adoção de uma nova filosofia de administração – ‘a revolução mental’, como ele disse – era uma parte fundamental de sua nova técnica; mas, à medida que o conhecimento de seus métodos se espalhou, a prática da administração científica pôde se desenvolver e se expandir despojada de sua filosofia subjacente.”

Henry Metcalf/Lyndall Urwick,
pesquisadores da administração, 1940

“No caso de Mary P. Follett... o revisor é forçado a registrar uma discordância vigorosa do gosto pelo julgamento dos autores em designá-la como uma pioneira na administração científica.”

Harry A. Hopf,
pesquisador da administração, 1947

A Evolução da Escola Taylorista (Alfa) [continuação]

Movimentos como a *Teoria das Relações Humanas* (anos 1930-1940) e mais tarde, *Estratégia* (anos 1970 em diante) serviram para legitimar e perpetuar ainda mais o pensamento Taylorista ou *Alfa* – em certo sentido, conferindo vernizes de *humanização* e *orientação para o futuro* no modelo patriarcal hierárquico. A visão behaviorista do lado humano das organizações, por exemplo, está filosófica e praticamente em desacordo com a abordagem igualitária, enraizada na democracia, proposta pela *Escola Follettiana*. Ainda hoje, a tendência de atualizar ou estender o *Alfa* e encobrir sua falta de humanidade continua. Provedores de *líderes/liderança*, *valores*, *cultura* ou noções simplistas de *felicidade no trabalho* e *propósito*, por exemplo, podem ser contados neste campo.

O poder assimilativo da escola de organização *Alfa* tem sido notável: ela se mostrou altamente robusta e bem-sucedida na apropriação de movimentos, conceitos e ferramentas que às vezes se originavam de uma filosofia de auto-organização e descentralização. Um caso em questão é a *Gestão por Objetivos* (MbO), originalmente proposto em 1958 pelo pensador Follettiano *Peter Drucker*: O MbO foi rapidamente integrado à prática do comando-e-controle. O mesmo tipo de assimilação ocorreu com grande parte dos movimentos da *Qualidade* e *Lean* e, mais recentemente, com o *desenvolvimento de software Ágil*.

Enquanto a *Administração Científica* de *Frederick Taylor* combinava bem e promovia a gestão e direção do topo para a base, o *Pensamento Follettiano* combinaria com ideias e configurações igualitárias, em rede e federativas, e a ausência de muita hierarquia. Isso fez com que *Mary Follett* fosse identificada como uma precursora da maioria dos novos movimentos do nosso campo e uma precursora de muitas ideias, tendências e modismos – da gestão de conflitos à sustentabilidade.

“O principal objetivo da administração deve ser garantir o máximo de prosperidade para o empregador, juntamente com o máximo de prosperidade para cada funcionário. As palavras ‘máxima prosperidade’ são usadas em seu sentido amplo, para significar não apenas grandes dividendos para a empresa ou o proprietário, mas o desenvolvimento de todas as filiais da empresa até o seu mais alto estado de excelência, para que a prosperidade seja permanente.”

Frederick W. Taylor, 1911

“No passado, o homem era o primeiro; no futuro, o sistema deve ser o primeiro. Isso em nenhum sentido, entretanto, implica que grandes homens não sejam necessários. Ao contrário, o primeiro objetivo de qualquer bom sistema deve ser o de desenvolver homens de primeira classe; e sob administração sistemática, o melhor homem ascende ao topo com mais segurança e mais rapidez do que nunca.”

Frederick W. Taylor, 1911

A Evolução da Escola Follettiana (Beta)

O trabalho de *Mary Follett* não ganhou o mesmo nível de popularidade que o de *Frederick Taylor* em todo o século XX. No entanto, por 100 anos gerou seguidores contínuos ao lado do pensamento do comando-e-controle mais dominante. Na prática organizacional, esta escola de pensamento começou a perceber seu verdadeiro potencial apenas décadas após a morte de sua fundadora. Como veremos, ele se consolidou em empresas pioneiras como *Toyota* e *W.L.Gore* nos anos 1960, *Handelsbanken* e *Southwest Airlines* nos anos 1970, *Semco* nos anos 1980, *dm-drogerie markt* nos anos 1990.

O trabalho de *Mary Follett* tem forte ressonância com o trabalho dos pesquisadores até hoje. Pensadores associados à *Escola Follettiana* geralmente não confessam, ou apenas relutantemente confessam as origens de seus pensamentos. Algumas figuras importantes de sua escola apenas tardiamente em suas vidas admitiram em que grau foram influenciados por *Mary Follett*. Entre eles estão *Douglas McGregor*, *Warren Bennis* e *Peter Drucker*. O influente psicólogo social *Kurt Lewin* (1890-1947), talvez a figura mais brilhante dentro da *Escola Follettiana*, além de seu fundador, certamente não era estranho ao trabalho de *Mary Follett*. No Japão, o trabalho de *Mary Follett* gozou de grande popularidade a partir da década de 1950: isso certamente não deixa de estar relacionado à influência de *W. Edward Deming* nas empresas japonesas, ou à ascensão da *Toyota* e ao que se tornou internacionalmente associado aos movimentos da *Qualidade* e *Lean*.

Hoje, grande parte da história da ciência da administração é distorcida pela falta de sistematização, de reconhecimento ou de consciência das fontes e ausência de associação histórica consciente. O avanço científico, dentro de ambas as escolas, foi indiscutivelmente prejudicado pela prevacente falta de consciência de suas respectivas raízes e das continuidades duais dentro da ciência da administração.

“Descobrimos que cada uma das características da nova organização que nós (e tantos outros) estávamos tão vertiginosamente proclamando como vanguardistas e revolucionárias foram antecipadas por Mary Follett ao mesmo tempo que a burocracia estava sendo abrigada como o modelo organizacional dominante.”

Nitin Nohria,
pesquisador da administração, 1995

“Como, pode-se bem especular, é que Mary Follett ainda hoje é bastante desconhecida nos Estados Unidos e é conhecida e altamente valorizada nos círculos de administração japoneses?”

Tokihiko Enomoto,
pesquisador da administração, 1995

“Os teóricos e profissionais da gestão não tiveram escolha a não ser evoluir para a forma dela pensar, não apenas sobre os sistemas organizacionais, mas também sobre as pessoas que ela gerenciava e que trabalhavam junto com ela, a fim de se beneficiar de sua visão.”

François Héon et al,
pesquisadores da gestão, 2017

A Escola Follettiana: Membros Seleccionados, Colaboradores, Movimentos

Uma maneira de distinguir membros/pesquisadores/praticantes de ambas as escolas é desenterrar as suposições filosóficas que sustentam seu pensamento, escrita ou fala. Isso pode parecer complicado, mas de acordo com *Douglas McGregor* (ele próprio um notável membro da *Escola Follettiana*), são nossas *suposições sobre a natureza humana no trabalho* que fazem toda a diferença: a distinção entre as suposições da *Teoria X* e da *Teoria Y* sobre a natureza humana* oferecida por *Douglas McGregor* prova ser altamente útil para classificar articulador individual, abordagens e até ferramentas de gestão no campo *Taylorista/Alfa* e/ou *Follettiano/Beta*. Embora poderoso, esse método não é de forma alguma objetivo, é claro: ele deixa bastante espaço para julgamento e possível parcialidade. Mas permite identificar contribuintes para a *Escola Follettiana* e distinguir contribuições para ambas as escolas principais da administração.

As principais contribuições científicas para a Escola Follettiana vindas de fora dos estudos de negócios incluem o que podemos chamar de *Psicologia Positiva*, por um lado, e *psicologia social*, por outro, começando com *Carl G. Jung*, *Kurt Lewin*, *Viktor Frankl* e outros. *Alfie Kohn* também pode estar associado a isso. *Mariana Mazzucato* é um excelente exemplo dos esforços recentes em Economia.

Os principais movimentos dentro da ciência empresarial que podem ser considerados parte da Escola Follettiana incluem:

- Movimento dos *Sistemas Sociotécnicos* – com figuras proeminentes como *Jane Mouton*, *Eric Trist*, *Fred Emery*, *Chris Argyris*, *Marvin Weisbord* e outros.

“Por que tantas figuras importantes no campo da gestão confessam ter lido o trabalho [de Mary Follett] depois de desenvolver ideias semelhantes, não antes?”

Rosabeth Moss Kanter,
pesquisadora da gestão, 1995

“Não importa que os fatos digam o contrário, a utilidade [de Mary Follett] reside em ser simultaneamente considerada esquecida e efêmera – e isso é repetidamente lembrado. E ela foi devidamente construída como tal pelos estudos de gestão – ao custo de um legado mais significativo. Com a fragmentação caleidoscópica de Mary Follett, há menos debate sobre o que ela escreveu no contexto de sua época ou debate significativo sobre seu trabalho – apenas um grande número atual de alusões e associações.”

Rebecca Bednarek et al.,
pesquisadores da gestão, 2000

* *McGregor, Douglas (1960): O Lado Humano da Empresa. Martins Fontes 1980*

A Escola Follettiana: Membros Seleccionados, Contribuidores, Movimentos [continuação]

- *Ciência Motivacional* – bem representada por *Abraham Maslow*, *Frederick Herzberg* e o já mencionado *Douglas McGregor*.
- *Cibernética/Teoria da Complexidade/Teoria dos Sistemas* – com figuras incluindo *Gregory Bateson*, *Niklas Luhmann*, *Heinz von Foerster*, *Russell Ackoff*.
- *Movimentos da Qualidade, Lean e Ágil* – pelo menos em princípio, embora geralmente não na prática – *W. Edwards Deming* se destaca entre os pioneiros. Contribuições notáveis vieram de *John Seddon*.
- *Beyond Budgeting* – liderado por *Robin Fraser*, esse movimento se originou na gestão financeira e avançou as noções de descentralização de *Mary Follett*.
- *Estudos Críticos da Gestão* – pensadores dignos de nota incluem *Peter Drucker*, *Warren Bennis*, o falecido *Sumantra Ghoshal*, *Henry Mintzberg*, *Charles Handy*, *Peter Block*, *Gareth Morgan*, *Gary Hamel* e *Tom Peters*.

Outro grande grupo de colaboradores/membros da *Escola Follettiana* são Praticantes-Articuladores. Estes incluem *Taiichi Ohno* (*Toyota*), *Herb Kelleher* (*Southwest Airlines*), *Vieve & Bill Gore* (*W.L.Gore*), *Jan Wallander* (*Handelsbanken*), *Ricardo Semler* (*Semco*), *Goetz Werner* (*dm-drogerie markt*) e, mais recentemente, *Jos de Blok* (*Buurtzorg*).

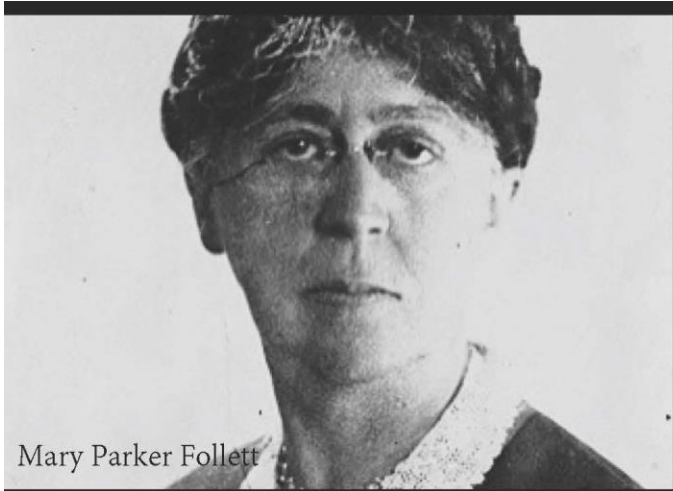
As páginas a seguir fornecem uma visão geral das principais vozes da *Escola Follettiana* - de *Mary Follett* a *Alfie Kohn*. Nossa seleção é subjetiva, claro, e de forma alguma tentamos neste artigo dar um *quadro completo* dos membros da *Escola Follettiana*.

“Pode não haver nada de novo sob o sol, mas uma pessoa vendo isso não ilumina necessariamente a visão dos outros. Ainda estamos hipnotizados com a hierarquia, depois de Fayol, e muitas vezes cegos para os insights da cooperação entre iguais, aquele maravilhoso conceito de ‘responsabilidade coletiva’, depois de Mary Follett.”

Henry Mintzberg,
pesquisador da gestão, 1995

“Instituições burocráticas com estruturas hierárquicas não são adequadas para o propósito e devem ser substituídas por redes de grupo em que os membros possam analisar seus problemas e produzir e implementar suas próprias soluções. Em uma verdadeira democracia, cada indivíduo participa do processo de tomada de decisão e aceita a responsabilidade pessoal pelo resultado geral. Esta abordagem, de acordo com Mary Follett, se aplica a qualquer grupo – pequeno ou grande, privado ou público, nacional ou internacional.”

Pauline Graham,
pesquisadora da gestão, 1995

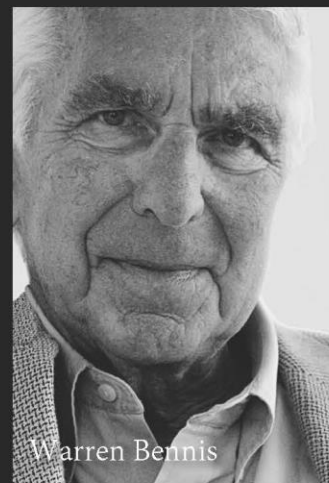
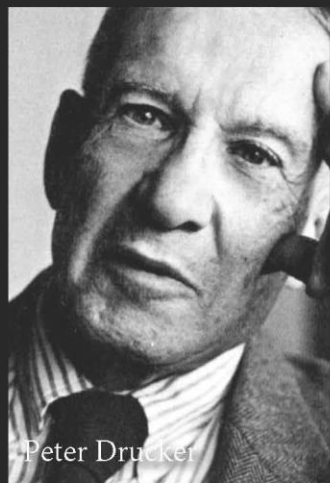


Mary Parker Follett

Kurt Lewin

Douglas McGregor

Eric Trist



W. Edwards Deming

Peter Drucker

Russell Ackoff

Chris Argyris

Warren Bennis



Taiichi Ohno

Vieve & Bill Gore

Jan Wallander

Herb Kelleher



Sumantra Ghoshal



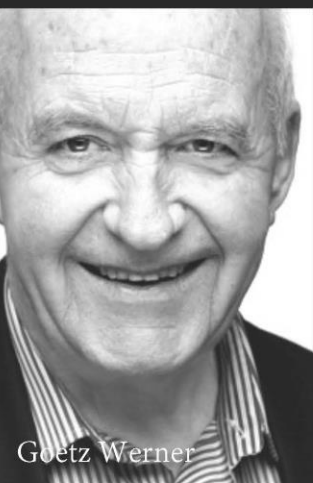
Niklas Luhmann



Tom Peters



Marvin Weisbord



Goetz Werner



Ricardo Semler



Jos de Blok



Peter Senge



Robin Fraser



Charles Handy



Henry Mintzberg



Gary Hamel



Alfie Kohn

Conscientemente ou Não, Toda Organização Sempre Fez Uma Escolha

Provavelmente foi o pesquisador de sistemas sócio-técnicos e Follettiano *Eric Trist* (1909-1993) quem primeiro tropeçou em um exemplo do mundo real de um modelo organizacional pioneiro de pleno direito projetado segundo os princípios Follettianos. *Eric Trist* foi fortemente influenciado por *Kurt Lewin*, que ele conheceu em 1933. Em 1947, um estudante de pós-doutorado no *Instituto Tavistock* casualmente convidou *Eric Trist* para visitar uma mina de carvão britânica em Haigh Moor, Inglaterra. O modelo organizacional da mina acabou sendo consistentemente baseado na *democracia industrial*. Por volta de 1963, sob a orientação de *Douglas McGregor*, os gerentes de fábrica da *Tide Detergent* da *Procter & Gamble* em Augusta (Geórgia/EUA) realizaram a transformação para o mesmo tipo de modelo, que eles chamaram de *fábrica-como-comunidade*. No final dos anos 1960, os gerentes de fábrica *Charles Krone* na fábrica da *P&G* em *Lima* (Ohio/ EUA) e *Ed Dulworth* na fábrica *Gaines Dog Food* em *Topeka* (Kansas/ EUA) alcançaram transformações semelhantes. Ambos nunca deixaram muita marca em suas respectivas corporações, como um todo. Hoje sabemos que experimentos localizados são inadequados para provocar ou estimular uma transformação organizacional completa (consulte nosso ensaio nº 15).

Os itens acima são apenas alguns exemplos selecionados de empresas, ou bolsões dentro de empresas que alcançaram a transformação para o *Beta*. A partir da década de 1970, uma série de organizações Follettianas alcançaria a fama em seus respectivos países, ou internacionalmente, incluindo a *Toyota* (denominada “*O Milagre Japonês*” na época), *W.L. Gore*, *Southwest Airlines* e *Handelsbanken*. Esses poucos exemplos devem deixar claro, no entanto, que as empresas em todo o mundo sempre tiveram a opção de adotar um modelo Follettiano ou não. Nunca houve nada *de outro mundo*, futurista ou utópico sobre o pensamento e a prática Follettianos.

“Um sério obstáculo à integração que todo empresário deve considerar é a linguagem utilizada. Notamos a necessidade de fazer preparação no outro homem, e também em nós mesmos, para a atitude mais favorável à reconciliação.”

Mary P. Follett, 1925

“Outro obstáculo à integração é que nosso modo de vida habituou muitos de nós a desfrutar da dominação. A integração parece a muitos um assunto para domadores; não deixa ‘emoções’ de conquista.”

Mary P. Follett, 1925

“Por fim, consideremos os principais obstáculos à integração. Requer inteligência elevada, percepção aguçada e discriminação, e mais do que tudo, uma inventividade brilhante; é mais fácil para o sindicato lutar do que sugerir uma forma melhor de administrar a fábrica.”

Mary P. Follett, 1925

BetaCodex Network: A Casa da Escola Follettiana

Desde a sua fundação em 2008, o movimento *BetaCodex* participa de “*uma competição severa entre a inteligência, que pressiona para frente, e uma ignorância indigna e tímida que obstrui nosso progresso*” dentro das organizações e sociedades. A frase, emprestada de *The Economist* (estabelecido antes mesmo da época de *Mary Follett*, em 1843), ressoa bem com o potencial e o desafio do pensamento Follettiano, no século 20 e agora.

O *BetaCodex Network* é o primeiro movimento em ciência organizacional que se fundamenta firme e conscientemente no pensamento, princípios e tradição de pesquisa Follettianos – integrando múltiplas disciplinas, bem como integrando pesquisa, desenvolvimento de teoria e prática. A liderança organizacional, para *Mary Follett*, não é relevante apenas para a condução de empresas competitivas, sem fins lucrativos ou organizações públicas, mas também para a questão mais ampla do governo humano e da inovação social em um mundo livre e democrático. Compartilhamos apaixonadamente a convicção de *Mary Follett* de que a liderança organizacional possui o maior potencial para realizar o potencial humano e o potencial das organizações, e que também contribuirá para o avanço da democracia e de nossas sociedades como um todo.

Acreditamos que o *BetaCodex* será o modelo organizacional padrão, ou código, eventualmente. Nosso movimento busca trazer esse futuro melhor, por meio da ação, não apenas falando. Para mais informações sobre a razão de ser da *BetaCodex Network*, visite o site betacodex.org. Junte-se ao movimento, em seus próprios termos.

“Devemos fazer uma análise das ‘funções dos gerentes’ de alguma forma correspondendo à análise das ‘funções dos trabalhadores’ no sistema de Taylor. Precisamos nos afastar da tradição, do preconceito, dos estereótipos, das conjecturas e encontrar a base factual para as funções gerenciais. (...) Eu acredito que isso tem que ser levado mais longe, e que o desperdício gerencial, o desperdício administrativo, deveriam receber a mesma pesquisa e experimento.”

Mary P. Follett, 1925

“Beta é uma forma de pensar & agir de uso gratuito. Embora seja um contrassenso para a maioria no início, uma vez adquirido, torna-se simples. O desafio, então, é alcançar o domínio de pensar & agir de uma forma Beta.”

www.betacodex.org

“Nossa Visão: O BetaCodex é o código organizacional padrão.”

www.betacodex.org

Recomendações Sobre Mary Follett

Independentemente de você já ter ouvido falar de *Mary Parker Follett* ou de ter lido algum de seus trabalhos, essas recomendações devem ser úteis para você.

Leia o trabalho original de *Mary Follett*. Os livros mais notáveis com os seus escritos são:

The New State (1918), *Creative Experience* (1924),
Dynamic Administration (1941) e *Freedom and Co-Ordination* (1949).

Leia algumas fontes secundárias muito boas. Nossas *Recomendações de Leitura* apresentam livros, artigos e documentos sobre *Mary Follett* e seu trabalho que podem servir como um ponto de partida para sua pesquisa pessoal. As principais fontes secundárias são:

- *Processo Integrativo: o Pensamento de Mary Parker Follett – da Ontologia à Administração* (2017), por Margaret Stout e Jeannine M. Love – uma visão geral bem estruturada e bem pesquisada e interpretação do trabalho de Mary Follett.
- *Mary P. Follett: Creating Democracy, Transforming Management* (2003), de Joan C. Tonn – uma biografia completa e ricamente detalhada.
- *Mary Parker Follett - Profeta do Gerenciamento* (1996), editado por Pauline Graham – uma coleção criteriosa de textos originais e comentários.

Leia o ensaio nº 14 *Heróis da Liderança* do *BetaCodex Network*. Inclui perfis bem curtos de mais de 30 membros da *Escola Follettiana* e descreve suas contribuições específicas.

Crie sua própria pesquisa sobre *Mary Follett* e a *Escola Follettiana* e compartilhe seus próprios insights publicamente. Muito ainda precisa ser descoberto sobre a história da administração e a história da ciência da administração contemporânea.

Os autores deste ensaio ficarão felizes em incluir resultados das pesquisas que você fizer sobre Mary Follett e a escola Follettiana em futuras versões deste artigo, bem como em futuros ensaios do BetaCodex Network e outras publicações.

Mantenha-nos informados sobre sua pesquisa – e fique à vontade para usar este documento em seu trabalho!

Silke Hermann | Niels Pflaeging

Mary Parker Follett: Bibliografia

(Em ordem cronológica)

The Social Centre and the Democratic Ideal (1913), artigo apresentado em 14 de dezembro de 1913 no *Ford Hall Forum*, Boston

The New State: Group Organization the Solution of Popular Government (1918), New York, Longmans, Green and Co.

Community Is a Process (1919), artigo na *Philosophical Review* 28 (6), 576-588

Creative Experience (1924), Nova York, Longmans, Green and Co.

The Teacher-Student Relation (1928), palestra dada na Universidade de Boston, publicada pela primeira vez na *Administrative Science Quarterly* em 1970

Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follett (1941), London, Pitman and Sons Ltd. Editado por Henry Metcalf e Lyndall Urwick

Freedom and Co-Ordination: Lectures in Business Organization por Mary Parker Follett (1949), Londres, Management Publications Trust. Editado por Lyndall Urwick

Recomendações de Leitura

Bednarek, Rebecca/Cummings, Stephen/Bridgman, Todd (2000): *Out of place: Management studies' temporal misplacements of Mary Parker Follett*. Academy of Management Annual Meeting Proceedings 2020(1):16471

BetaCodex Network (2013): *Heróis da Liderança*. Ensaio nº 14

Graham, Pauline (ed.) (1996): *Mary Parker Follett – Profeta do Gerenciamento*. São Paulo (SP), Editora Qualitymark

“Ontem tentei apresentar a vocês essa concepção de liderança. É uma concepção muito distante daquela da relação líder-seguidor. Com essa concepção, você tinha que ser um líder ou um aprendiz. Hoje, nosso pensamento tende cada vez menos a ficar confinado aos limites dessas alternativas. Existe a ideia de liderança recíproca. Existe também a ideia da parceria no seguimento do líder invisível – o propósito comum.”

Mary P. Follett, 1928

“A ideia de Mary Follett da corporação como uma pessoa oferece um modelo mais genuíno de comunidade do que o conceito de cultura corporativa de hoje, tão útil para reforçar a crença dos manipuladores de que eles podem mudar o comportamento e os valores das pessoas sem que eles saibam. Sua ideia de líderes como seguidores e vice-versa não isola moralmente o gestor da maneira que muitos dos gurus da liderança de hoje fazem, ao se concentrar nas personalidades dos líderes, separando-os implicitamente dos seguidores.”

James Hoopes,
pesquisador de gestão, 2007

Recomendações de Leitura [continuação]

Héon, François/Davis, Albie/Jones-Patulli, Jennifer/Damart, Sébastien (2014): *The Essential Mary Parker Follett: Ideas We Need Today*. The MPF Group

Héon, François/Damart, Sébastien/Nelson, Lisa A. T. (2017): *Mary Parker Follett: Change in the Paradigm of Integration*: In: D.B. Szabla et al. (eds.), *The Palgrave Handbook of Organizational Change Thinkers*, Palgrave 2017, p. 1-22

Hoopes, James (2007): *False Prophets: The Gurus Who Created Modern Management And Why Their Ideas Are Bad For Business Today*. Basic Books

Kleiner, Art (2008): *The Age of Heretics: A History of the Radical Thinkers Who Reinvented Corporate Management*. Jossey-Bass

O'Connor, Ellen (2011): *Creating New Knowledge in Management: Appropriating the Field's Lost Foundations*. Stanford University Press

Stout, Margaret/Love, Jeannine M. (2017): *Processo Integrativo: O Pensamento de Mary Parker Follett da Ontologia à Administração*. Editora Intersaberes

Stout, Margaret/Love, Jeannine M. (2016): *The Unfortunate Misinterpretation of Miss Follett*. In: *Public Voices Journal* Vol. XIII No. 2, p. 11-32

Stout, Margaret (ed.) (2019): *The Future of Progressivism: Applying Follettian Thinking to Contemporary Issues*. Process Century Press

Tonn, Joan C. (2003): *Mary P. Follett: Creating Democracy, Transforming Management*. Yale University Press

Weisbord, Marvin R. (2011) *Productive Workplaces: Dignity, Meaning, and Community in the 21st Century*. 3ª edição, Pfeiffer

“A coisa mais importante a lembrar sobre unidade é que não existe tal coisa. Existe apenas unificação. Você não pode obter unidade e esperar que dure um dia ou cinco minutos. Cada homem em uma empresa deve estar participando de um determinado processo e esse processo é unificador. O sucesso de cada homem nos negócios depende em grande parte, creio eu, de saber se ele pode aprender algo desse processo, que não é de subordinação nem de dominação, mas de cada homem aprender a encaixar seu trabalho no de todos em um espírito de co-operação, em uma compreensão dos métodos de co-operação.”

Mary P. Follett, 1927

“E a maior lição de todas é saber que cada momento é novo.”

Mary P. Follett, 1918



the
betacodex
network

desde 2008

O design visual deste artigo é inspirado no trabalho do pintor e teórico da arte, o holandês *Piet Mondrian* (1872-1944), um contemporâneo de *Mary Follett* e *Frederick Taylor* e um colaborador do movimento *De Stijl*. O nome e a obra de *Mondrian* tornaram-se intimamente associados aos ideais modernistas.

Entre em contato com os autores deste artigo.



Niels Pflaeging
niels.pflaeging@redforty2.com



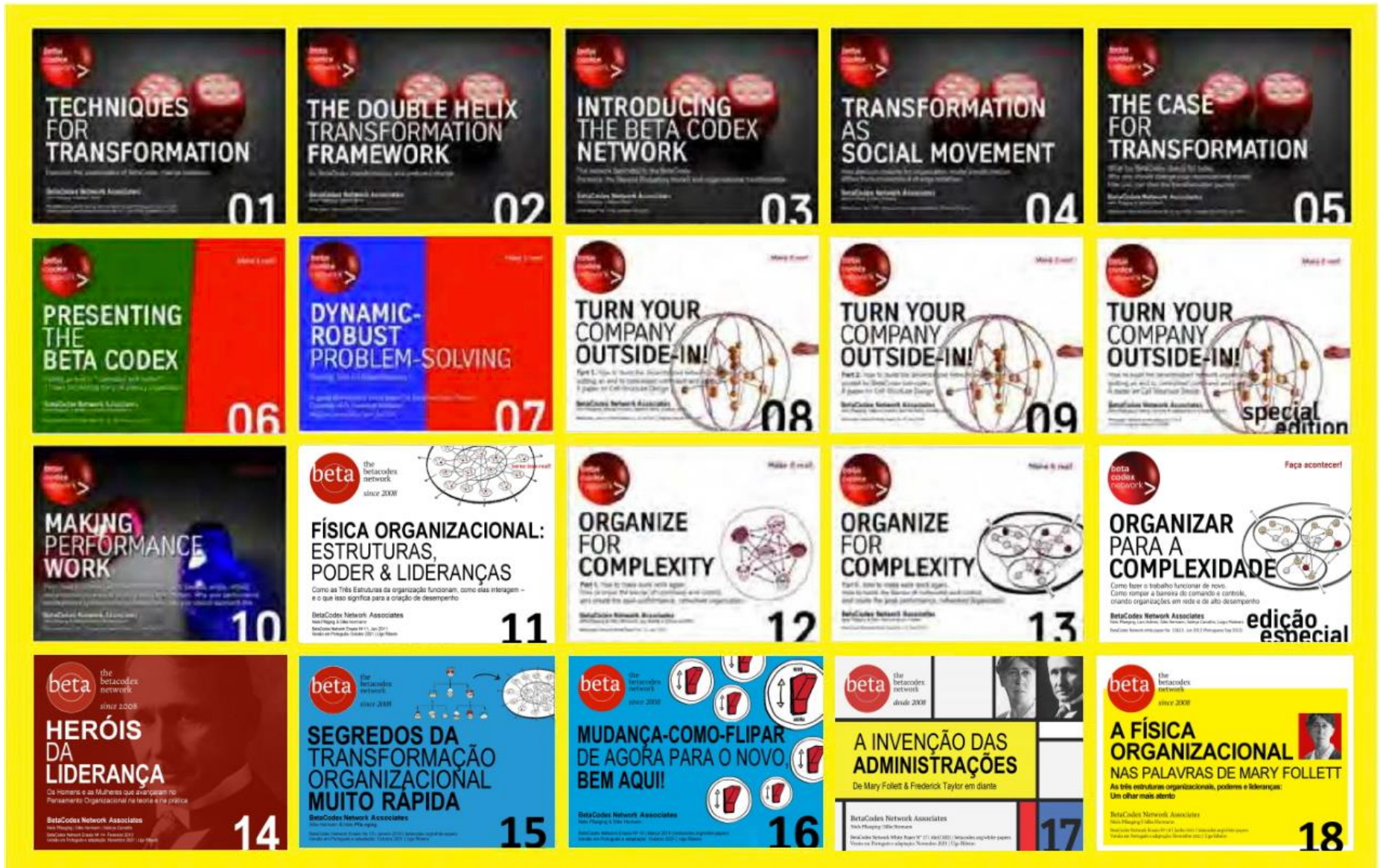
Silke Hermann
silke.hermann@redforty2.com

Conceito e design do ensaio: *Niels Pflaeging*

Esteja à vontade para usar este ensaio, ou partes dele, desde que cite e/ou mencione a fonte, de forma adequada. Visite www.betacodex.org e entre em contato conosco para obter mais informações sobre o Beta e sobre como realizar a transformação Beta.

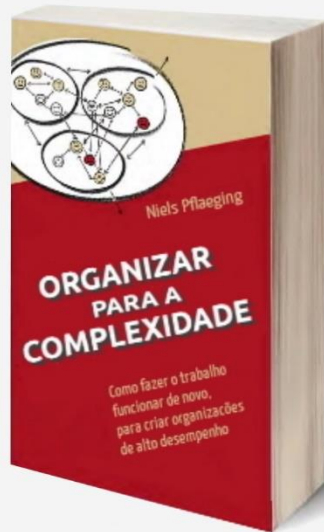
Tradução para o português: *Ugo Ribeiro*

Ensaaios do BetaCodex Network

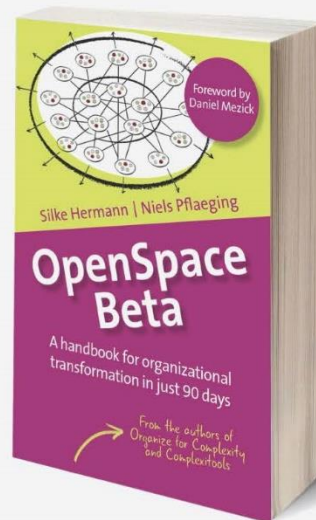


Encontre todos os nossos ensaios em betacodex.org/white-papers e no Slideshare.

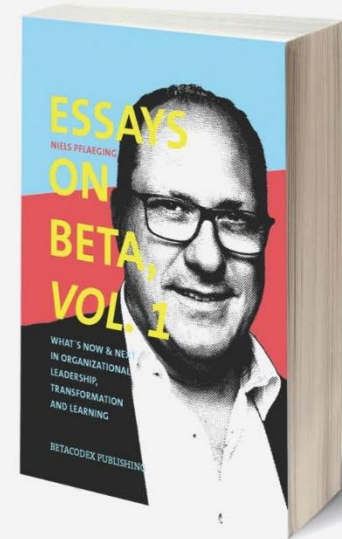
Livros Relacionados da BetaCodex Publishing



Organizar para a Complexidade. Como fazer o trabalho funcionar de novo, para criar organizações de alto desempenho
Niels Pflaeging
2014 - BetaCodex Publishing, New York



OpenSpace Beta. A handbook for organizational transformation in just 90 days
Silke Hermann e Niels Pflaeging
2018, 2ª edição 2020



Essays on Beta, Vol. 1. What's now and new in organizational leadership, transformation and learning
Niels Pflaeging
2020
2014 - BetaCodex Publishing, New York
Indicado para o UK Business Book Award 2021

www.betacodexpublishing.com



the
betacodex
network

desde 2008

BetaCodex Network Associates

Niels Pflaeging | Silke Hermann

BetaCodex Network White Paper N° 17 | Abril 2021 | betacodex.org/white-papers

Versão em Português e adaptação: Novembro 2021 | Ugo Ribeiro