



the  
betacodex  
network

*since 2008*

# A FÍSICA ORGANIZACIONAL



## NAS PALAVRAS DE MARY FOLLETT

**As três estruturas organizacionais, poderes e lideranças:  
Um olhar mais atento**

BetaCodex Network Associates

Niels Pflaeging | Silke Hermann

BetaCodex Network Ensaio Nº 18 | Junho 2021 | [betacodex.org/white-papers](https://betacodex.org/white-papers)

Versão em Português e adaptação: Novembro 2021 | Ugo Ribeiro

# 18

# Org Physics: Uma teoria científica e prática para a compreensão esclarecida das estruturas organizacionais, poderes e lideranças

Este ensaio de pesquisa celebra a visão e a escrita da filósofa e praticante da liderança *Mary P. Follett* (1868-1933). A ampla obra de Mary Follett é relativamente pouco conhecida nos dias de hoje, apesar da genialidade da autora e da sua prosa poderosa. Como, você pode perguntar, alguém deveria abordar o trabalho de uma intelectual que faleceu há quase um século, e cuja escrita foi subestimada na prática e na academia? Neste ensaio, tentamos resolver esse problema citando o trabalho de Mary Follett, *literalmente*, no contexto da teoria organizacional que ainda pode ser considerada de *vanguarda* pela maioria, embora tenha sido iniciada por Mary Follett há muito tempo.

A teoria com a qual estamos contextualizando a escrita de Mary Follett é a da *OrgPhysics*, um conceito sobre o qual escrevemos pela primeira vez em um ensaio da *BetaCodex Network* de 2011. Para nossa tristeza, só anos depois nos tornamos totalmente conscientes da escrita altamente perspicaz de Mary Follett sobre o assunto. Consequentemente, este ensaio nos oferece a oportunidade de complementar a *OrgPhysics* com as palavras de Mary Follett, de mais de oito décadas antes.

Mary Follett começou sua carreira como cientista política e social e passou duas décadas como empreendedora ativista em organizações sociais em sua cidade natal, Boston. Embora seu trabalho tenha deixado uma marca em todo o país, ela não estava satisfeita. No início da década de 1920, Mary Follett começou a voltar sua atenção para os tópicos da gestão. Entre 1925 e 1933, Mary Follett proferiu várias séries de palestras nos Estados Unidos e no Reino Unido. Este ensaio faz uso de oito palestras de Mary Follett, em particular, que foram publicadas em 1941 e 1947.

Esperamos que a (re)leitura de Mary Follett no contexto da *OrgPhysics* possa gerar um debate vívido em torno da teoria prática e da prática reflexiva da liderança, poder e estruturas organizacionais. Mas, antes de mais nada, aproveite!

*Nota: Para fins de legibilidade e clareza, os trechos das palestras de Mary Follett neste ensaio foram ligeiramente modificados: mudamos o uso das aspas, atualizamos e unificamos a ortografia e modificamos os destaques, como parecia apropriado no contexto deste ensaio. As citações foram encurtadas, conforme indicado. Nenhuma outra modificação foi feita, em relação aos textos originais.*

# Org Physics: Uma teoria científica e prática para a compreensão esclarecida das estruturas organizacionais, poderes e lideranças

“Mas o tempo passa rapidamente quando precisamos nos perguntar se acreditamos em uma liderança 'autocrática' ou 'democrática', pois estamos desenvolvendo algo que não é nenhum dos dois, mas algo que é melhor que ambos. Os homens de negócio estão quietos, sem falar muito de teoria, elaborando um sistema de organização que não é democrático em nosso antigo entendimento da palavra, mas algo melhor do que isso. É um sistema que não é baseado nem na igualdade nem na autoridade arbitrária, mas na unidade funcional. Estou falando, é claro, apenas das fábricas mais progressivamente organizadas. Nesses casos, é impossível, em muitos casos, dizer se Smith ou Brown é o chefe, porque em algumas coisas Smith é o chefe de Brown e em outras coisas Brown é o chefe do Smith. *Mas ainda não concordamos totalmente com a técnica para essa relação.* É por isso que considero a *gestão empresarial de longe a atividade humana mais interessante do momento, porque somos pioneiros*, porque estamos desenvolvendo algo novo nas relações humanas, algo que acredito vai ao fundo de toda a questão e vai ser de grande valor para o mundo.”

*Mary Follett, Leader and expert, 1927*

**“É um sistema que não é baseado nem na igualdade nem na autoridade arbitrária, mas na unidade funcional. Nas fábricas mais progressivamente organizadas, é impossível, em muitos casos, dizer se Smith ou Brown é o chefe, porque em algumas coisas Smith é o chefe de Brown e em outras coisas Brown é o chefe do Smith. Mas ainda não concordamos totalmente com a técnica para esta relação.”**

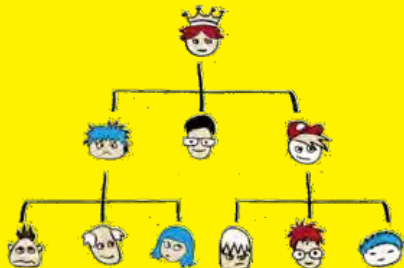
# Org Physics: Uma teoria científica e prática para a compreensão esclarecida das estruturas organizacionais, poderes e lideranças

“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 mera posição ou da mera personalidade menos.”

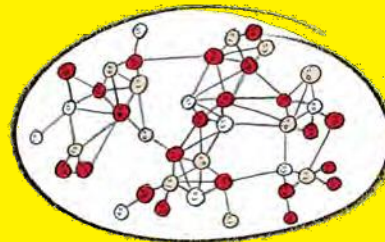
“Por favor, note que eu digo apenas uma tendência. Sei quantas vezes uma situação é controlada por um homem, seja porque sua *posição* lhe dá a tira de chicote e ele a usa, ou porque ele sabe como *fazer política*. Minha única tese é que nas empresas administradas de forma mais progressiva há uma tendência de o *controle de uma determinada situação ir para o homem com maior conhecimento dessa situação*, para aquele que pode apreender e organizar seus elementos essenciais, que compreende seu total significado, quem pode ver isso através de quem pode ver comprimento e também largura, em vez de alguém meramente com uma *personalidade* dominante ou em virtude de sua *posição* oficial.”

Mary Follett, *The essentials of leadership*, 1933

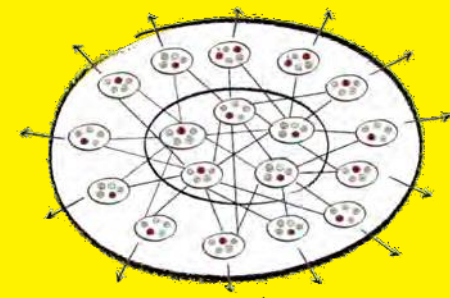
1 Liderança da Posição  
Estrutura Formal



2 Liderança da Personalidade  
Estrutura Informal

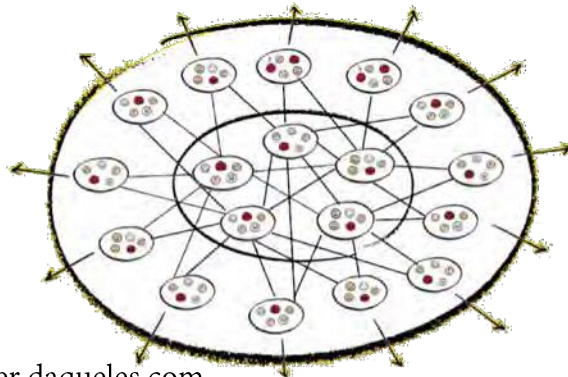


3 Liderança da Função  
Estrutura da Criação de Valor



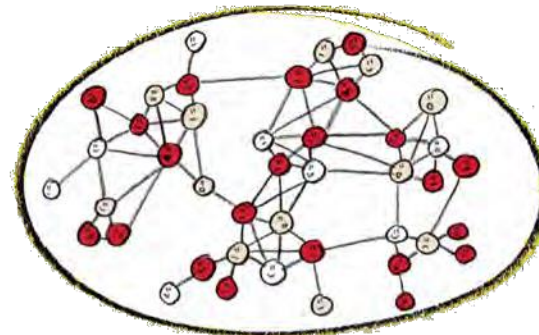
# Org Physics, como devemos entendê-la: As três estruturas das organizações e sua interação

**Estrutura da Criação de Valor**  
“Liderança da Função”



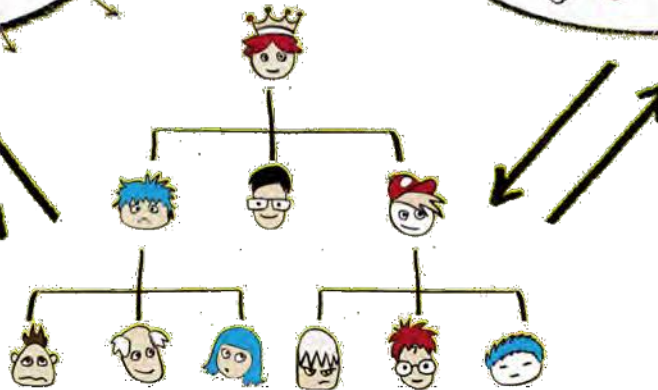
Origina o poder daqueles com maestria: *Reputação*  
Origina a criação de valor, desempenho, inovação  
É sobre os *papéis* do indivíduo (*funções*, nas palavras de Mary Follett) e constelações de papéis  
Requer distinção entre *Periferia* e *Centro*

**Estrutura Informal**  
“Liderança da Personalidade”



Origina o poder daqueles com relações sociais: *Influência*  
Origina pertencimento social e dinâmica de grupo  
É sobre as *relações sociais* do indivíduo e as redes de relacionamento  
Pode ter efeitos positivos e negativos

**Estrutura Formal**  
“Liderança da Posição”



Origina o poder daqueles com autoridade formal: *Hierarquia*  
Origina a conformidade, ou *estar dentro da lei*  
É sobre a *posição* ocupada pelo indivíduo  
Torna-se tóxica quando usada em tentativas de *direcionar o trabalho*

# O poder organizacional é "naturalmente pluralista"

“O Sr. Filene\* diz: ‘Acho que algum dia vamos reconhecer que essa ideia de que um líder em uma empresa é uma falácia e que um gerente geral composto se desenvolverá’. O que a Filenes fez, e também outras empresas, foi fazer com que sua organização formal coincidissem com uma tendência decidida na prática comercial. Eles descobriram que havia poder, liderança, ao longo de toda a linha: eles reconheceram o que existe. Eles procuraram tirar vantagem disso, para tornar esse poder disperso cumulativo e, portanto, mais eficaz. Não há nada de acadêmico sobre a recente reorganização das unidades de negócios. Não há nenhum auto sacrifício também. *Os altos executivos não desistiram de nada.* Eles juntaram para a gestão de seus negócios cada fragmento de material útil que puderam encontrar.”

“É muito interessante para mim que os homens de negócios enfrentem esse fato indiscutível de *autoridade pluralista*, que a organização empresarial moderna se baseia até certo ponto nessa concepção, pois há muitos anos sou uma estudiosa da ciência política e isso me parece significativo que agora eu tenha que ir ao trabalho em busca da maior luz sobre autoridade, controle, soberania, aqueles conceitos que se supõe serem peculiarmente os conceitos da ciência política. [...] O empresário se preocupa mais com as fontes do que com os agentes da autoridade. Além disso, qualquer ênfase exagerada no controle final ignora uma das tendências mais importantes no recente desenvolvimento do pensamento sobre a organização: 'controle central' costumava significar o diretor executivo; agora é uma expressão técnica da gestão científica que indica os pontos em que o conhecimento e a experiência no assunto em questão são focalizados. Isso é muito significativo.”

*Mary Follett, The illusion of final authority, 1933*

**“O que [essas empresas] têm feito é fazer com que sua organização formal coincida com uma tendência decidida na prática empresarial. Eles descobriram que havia poder, liderança, ao longo de toda a linha: eles reconheceram o que existe.”**

*\* Edward Filene era um varejista de loja de departamentos dos EUA e filantropo*

# A descentralização permite responsabilidade e controle cumulativos

“Ainda outra evidência da *difusão da responsabilidade* é a tendência na prática empresarial atual de resolver problemas onde eles surgem, de fazer reconciliações no ponto onde ocorre o conflito, em vez de o assunto ser levado ‘para cima’ para alguém. Isso significa que os chefes de departamento estão recebendo cada vez mais responsabilidades dentro de suas próprias unidades. Claro, todos os métodos de *descentralização* tendem a enfraquecer a importância da responsabilidade ‘final’, e a tendência hoje é *descentralizar*.”

“Então, em vez de determinação final, controle supremo, autoridade final, talvez possamos pensar em controle cumulativo, responsabilidade cumulativa.”

*Mary Follett, The meaning of responsibility in business management, 1926*

“Para pegar outra ilustração do campo do governo, muitas pessoas pensam que democracia significa *todos participando*. Se significar apenas isso, não acredito em democracia. É o relacionamento frutífero, a interação das partes, um co-funcionamento, que queremos. Devemos fornecer a organização necessária para tais interações e também reconhecer e controlar aquelas que temos agora. Negar que elas existem é um erro básico. [...] A base para a compreensão dos problemas da ciência política é a mesma que a base para a compreensão da administração de empresas – é a compreensão da natureza das unidades integrativas.”

*Mary Follett, The psychology of control, 1927*

**“Então, em vez de determinação final, controle supremo, autoridade final, talvez possamos pensar em controle cumulativo, responsabilidade cumulativa.”**

**“Para resumir este ponto sobre hierarquia. Não há acima e abaixo. Não podemos esquematizar os homens como objetos espaciais. O estudo da comunidade como processo nos trará, acredito, não para a mente superindividual, mas para a mente interindividual, uma concepção totalmente diferente.”**

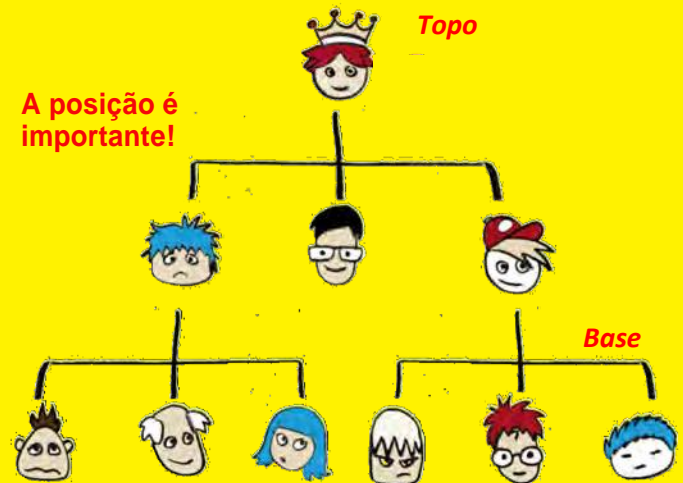
**1919**

# Estrutura Formal: Domínio da hierarquia, fonte da "liderança da conformidade"

“Um executivo de segunda categoria frequentemente tentará suprimir a liderança porque teme que ela possa rivalizar com a sua. Eu vi vários exemplos disso. Mas o executivo de primeira linha tenta desenvolver liderança naqueles abaixo dele. Ele não quer homens que lhe sejam subservientes, homens que lhe prestem uma obediência irrefletida. Embora, portanto, ainda haja homens que tentam se cercar de servos dóceis, todos vocês conhecem aquele tipo de homens mais hábeis que hoje têm um objetivo maior, eles desejam ser líderes de líderes. Isso não significa que ele abandone uma vírgula de seu poder. Mas o grande líder também tenta desenvolver poder onde quer que possa entre aqueles que trabalham com ele, e então ele reúne todo esse poder e o usa como a força energizante de uma empresa em progresso.”

*Mary Follett, The essentials of leadership, 1933*

## Estrutura Formal



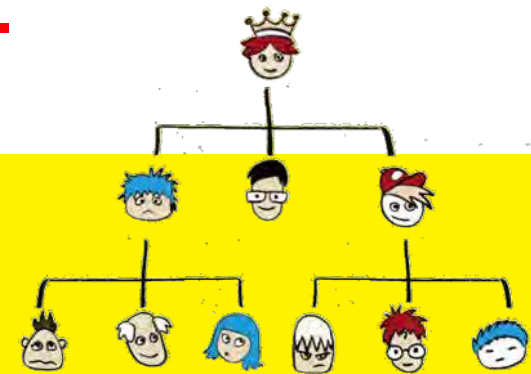
**“O executivo de primeira linha tenta desenvolver liderança naqueles abaixo dele. Ele não quer homens que lhe sejam subservientes, homens que lhe prestem uma obediência irrefletida. Isso não significa que ele abandone uma vírgula de seu poder. ”**



# A Autoridade pode ser concedida às pessoas. O Poder não.

“Muitos economistas que escrevem sobre algo que eles chamam de 'democracia industrial' [...] nos dizem que *o poder agora detido por proprietários e gerentes deve ser compartilhado pelos trabalhadores*. Essas expressões, embora contenham de fato uma verdade parcial, ao mesmo tempo escondem uma verdade importante, a saber, que *o poder é uma capacidade de autodesenvolvimento*. Este fato está oculto por aquela expressão que se tornou uma frase favorita dos socialistas da guilda, 'controle usurpado'. Autoridade dividida ou conferida é autoridade não psicológica; o 'controle usurpado' não é um controle genuíno. *O poder não é algo pré-existente que pode ser entregue a alguém ou arrancado de alguém*. Vimos repetidamente a falha do 'poder' conferido. Você poderia me dar dezenas de casos. A divisão do poder não é a coisa a ser considerada, mas aquele método de organização que irá gerar poder. O direito moral a uma autoridade que não foi desenvolvida psicologicamente, que não é uma expressão da capacidade, é uma ética vazia. Isso se aplica tanto à gerência quanto aos trabalhadores. Devemos sempre estudar em uma fábrica até que ponto a autoridade da gestão é real, até que ponto ela vem de cumprir a função, do conhecimento e habilidade, e até que ponto é uma autoridade nominal ou arbitrária.”

“A dificuldade dos cientistas políticos citados no parágrafo anterior é que eles confundem poder e autoridade. Conferir autoridade onde a capacidade não foi desenvolvida é fatal tanto para o governo quanto para as empresas. Esses cientistas políticos que usam as palavras poder, controle e autoridade como sinônimos, estão confundindo nosso pensamento. Se você quiser o melhor princípio filosófico, bem como o melhor princípio psicológico pelo qual testar a legitimidade do 'poder' (com o qual você provavelmente quer dizer autoridade), você perguntará se é parte integrante do processo ou fora do processo, isto é, se, como dissemos, decorre das circunstâncias reais, se é inerente à situação. Você não pode conferir poder, porque o poder é o florescimento da experiência.”



**“O poder não é uma coisa pré-existente que pode ser entregue a alguém ou arrancado de alguém.”**

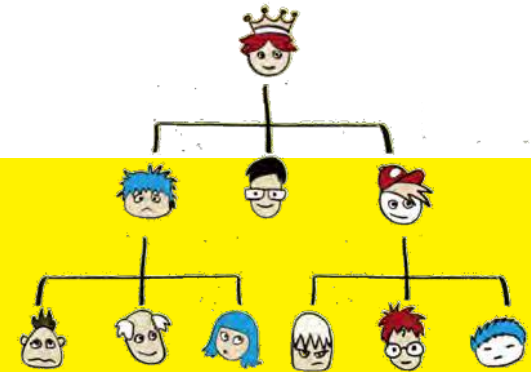
**“Devemos sempre que estudar em uma fábrica até que ponto a autoridade da gestão é real, até que ponto ela vem de cumprir a função, do conhecimento e habilidade, e até que ponto é uma autoridade nominal ou arbitrária.”**

# Coordenação e "autoridade horizontal" andam juntas

“Eu disse a vocês que o principal ponto fraco dos negócios que estudei era a *falta de coordenação*. Ainda assim, fala-se muito em coordenação. Por que, então, não entendemos? Primeiro, porque sua vantagem, sua necessidade, ainda não é vista com clareza suficiente. Em segundo lugar, o sistema de organização em uma fábrica é frequentemente tão hierárquico, tão ascendente e descendente, que é quase impossível prever relações cruzadas; *a noção de autoridade horizontal ainda não substituiu a de autoridade vertical*. Não podemos, entretanto, ter sucesso nos negócios modernos sempre subindo e descendo uma escada de autoridade. Em terceiro lugar, as funções cruzadas parecem frequentemente ser consideradas útil apenas quando surgem dificuldades, ou quando é óbvio que uma consulta conjunta sobre alguns problemas específicos seria desejável. Mas como essa consulta é necessária o tempo todo, algumas máquinas que operem continuamente devem ser fornecidas. Claro, uma dificuldade sobre a gradação, ou a maneira de trabalhar juntos que esconde o esforço individual vem do egoísmo, um egoísmo perfeitamente natural e até certo ponto justificável, das pessoas envolvidas. Cada executivo quer que sua contribuição especial chegue aos ouvidos do chefe.”

“Quando finalmente conversei com o presidente, parte do que ele disse acho que vale a pena citar na íntegra. ‘*O tipo de gestão que pretendemos*’, disse ele, ‘*é uma gestão com autoridade ao longo de toda a linha, em contraste com a gestão por decreto de uma fonte central. Estamos tentando ensinar aos nossos homens quais são seus trabalhos, quais são os princípios subjacentes a esses trabalhos, e então estamos tentando fazer com que exerçam a autoridade de seu trabalho com a ideia de que eles devem usar seus cérebros, sua discricção, tendo em mente esses princípios fundamentais. Ensinamos às pessoas qual é o seu trabalho e, em seguida, insistimos que devem exercer a autoridade e responsabilidade que acompanha esse trabalho, em vez de confiar no companheiro acima deles.*’”

Mary Follett, *The basis of authority*, 1933



**“Fala-se muito de coordenação. Por que, então, não entendemos?”**

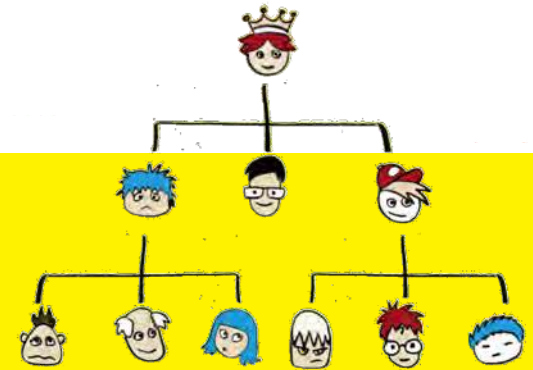
**“Não podemos ter sucesso nos negócios modernos sempre subindo e descendo uma escada de autoridade.”**

# O conceito de "delegação": enraizado em ideias erradas sobre o poder

“Esta expressão, ‘delegar autoridade’, pressupõe que o proprietário ou diretor executivo tem o ‘direito’ a toda a autoridade, mas que é útil delegar parte dela. Não acho que o presidente ou gerente geral deva ter mais autoridade do que sua função. Portanto, não vejo como você pode delegar autoridade, exceto quando está doente ou tira férias. E então você não delegou autoridade exatamente. Alguém está fazendo o seu trabalho e tem a autoridade que acompanha esse trabalho específico. A autoridade pertence ao trabalho e permanece com ele.

Acabei de negar o 'direito' do diretor executivo a toda a autoridade. A ideia de *função* muda muito materialmente nossa concepção de 'direitos', um termo que está, felizmente, desaparecendo rapidamente. Nossas atividades não são determinadas por nenhuma noção abstrata de direito. O chefe de uma agência bancária pode decidir sobre pequenos empréstimos, enquanto os grandes empréstimos têm que ir para o comitê executivo. Isso não ocorre porque o comitê executivo tem o 'direito' de repassar grandes empréstimos, mas porque é reconhecido que o julgamento combinado do comitê executivo e do chefe da agência bancária é provavelmente melhor do que sozinho.”

*Mary Follett, The meaning of responsibility in business management, 1926*



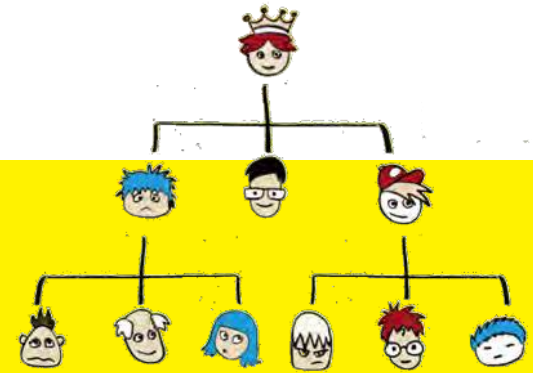
**“Eu vi um executivo se sentir um pouco presunçoso por causa de uma decisão que tomou, quando essa decisão realmente veio para ele já feita. Uma decisão executiva é um momento de um processo.”**

# Contra a ilusão do controle pelo executivo

“[...] Perguntemo-nos o que há na atual organização empresarial que tende a *difundir em vez de concentrar responsabilidades*. Primeiro, a administração está se tornando cada vez mais especializada. As políticas e métodos de um departamento repousam sobre o corpo especial de conhecimento desse departamento, e há uma tendência para a responsabilidade ser assumida por aqueles com aquele corpo especial de conhecimento, em vez de por um homem no topo, devido à sua posição oficial.

Vi recentemente a afirmação de que o chefe administrativo deve manter consultas frequentes com os chefes de todos os departamentos e, a partir dos fatos assim obtidos, tomar suas decisões 'finais', construir suas políticas. Mas é uma questão de conhecimento diário para os homens de negócios que seus chefes de departamento passam para eles muito mais do que meros fatos. Eles dão interpretações de fatos, conclusões daí resultantes, julgamentos também, de modo que contribuem amplamente para a determinação final, controle supremo, responsabilidade última, mesmo para o que tem sido chamado de 'liderança administrativa'. Na verdade, tanto quanto pelas informações quanto pelas conclusões transmitidas pelos executivos, muitas vezes não é possível que o chefe as retire ou deixe. Essas conclusões e julgamentos já estão, em certa medida, entrelaçados no padrão e de tal forma que seria difícil retirá-los totalmente. Portanto, embora o conselho de administração possa ser teoricamente o órgão governante, na prática, como nossos grandes negócios estão agora organizados, antes de suas decisões serem tomadas, já ocorreu muito daquele processo do qual essas decisões são apenas a última etapa.”

*Mary Follett, The meaning of responsibility in business management, 1926*



**“Eu conheço um diretor executivo que diz não saber se está no topo ou na base e gostaria que houvesse alguma maneira de fazer um gráfico que não colocasse o presidente no topo”. 1933**

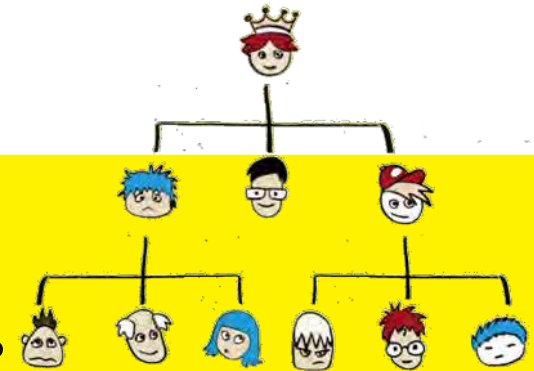
**“Conseqüentemente, embora o conselho de administração possa ser teoricamente o órgão governante, na prática, como nossos grandes negócios estão agora organizados, antes de suas decisões serem tomadas já ocorreu muito daquele processo do qual essas decisões são apenas a última etapa.”**

# Os gestores coordenam a criação de valor, ou a criação de valor conduz a coordenação?

“Autoridade e responsabilidade acompanham a função, mas como a essência da organização é o entrelaçamento de funções, autoridade e responsabilidade, agora vemos como uma questão de entrelaçamento. Uma ordem, um comando, é uma etapa de um processo, um momento no movimento da experiência entrelaçada. Devemos evitar pensar que essa etapa é uma parte maior de todo o processo do que realmente é. Há tudo o que leva à ordem, tudo o que vem depois – métodos de administração, a observação e o registro dos resultados, o que flui para fazer novas ordens. Se corrermos com tudo que leva a um comando, quais pessoas estão conectadas a ele e de que maneira, descobrimos que mais de um homem teve a experiência de fazer aquele momento. A menos que seja uma questão de *autoridade* puramente *arbitrária*. A autoridade arbitrária, ou o *poder sobre*, [...] é a autoridade não relacionada a toda a experiência em questão, mas àquela de um homem sozinho, ou de um grupo de homens.”

“A pessoa em particular, então, identificada naquele momento como chefe no comando, alto executivo ou especialista não é o assunto mais importante para nossa consideração, embora, é claro, uma parte muito importante do processo. Tudo o que quero enfatizar é que existe um processo. Um cientista político escreve: '*A autoridade coordena as experiências dos homens*'. Mas acho que essa é uma visão errada da autoridade. O formato da organização deve permitir ou induzir a coordenação contínua das experiências dos homens. Um homem de negócios prático [...] disse-me, ao falar da necessidade de a gestão empresarial se tornar uma profissão: '*É a essência de qualquer profissão é encontrar a lei. É isso que torna a gestão empresarial uma ciência. O homem de negócios tem que encontrar a lei de cada atividade administrativa em questão*'. Isso significa que este homem reconhece a autoridade como inerente à situação, não como ligada a uma posição oficial. Ele não concordaria com o cientista político que a autoridade coordena as experiências dos homens, porque ele vê que a autoridade legítima flui da coordenação, não a coordenação da autoridade.”

Mary Follett, *The meaning of responsibility in business management*, 1926



**“A autoridade legítima flui da coordenação, não a coordenação da autoridade.”**

# Observações sobre a abordagem de Mary Follett sobre a Estrutura Formal

Nas páginas anteriores, Mary Follett descreve os limites da *Estrutura Formal* com grande ênfase, delineando os problemas que inevitavelmente surgirão da super acentuação da *Estrutura Formal*.

Você notará ao longo deste artigo que Follett descreve as diferenças entre *Estrutura Formal* (“liderança da posição”) e *Estrutura de Criação de Valor* (“liderança da função”) com notável clareza. Entre seus métodos principais nas páginas anteriores e seguintes está o de contrastar constantemente a lógica da *Estrutura Formal* com a da *Estrutura de Criação de Valor*. Ao fazer isso, ela consegue descobrir conceitos errôneos sobre autoridade, legitimidade de poder, coordenação, delegação e a ilusão de controle do topo que, infelizmente, parecem tão prevalentes hoje quanto eram nas décadas de 1920 e 1930.

Ao discutir esses conceitos errôneos, Mary Follett não deixa nenhuma dúvida de que ela considera a *Estrutura Formal* altamente superestimada e o excesso de confiança nela como uma ameaça ao funcionamento democrático e eficaz das organizações.

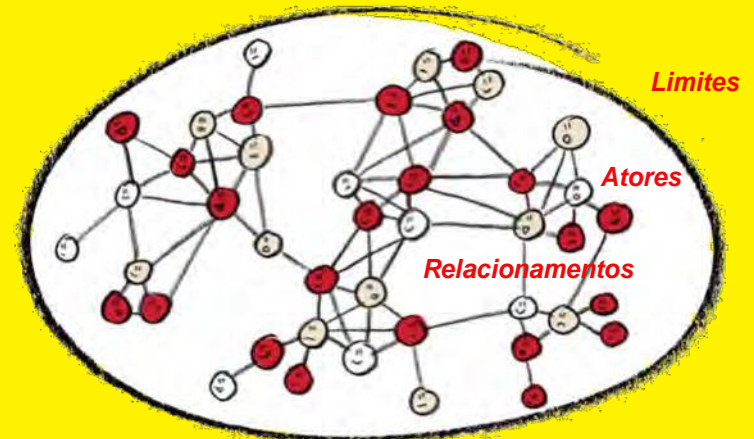
# Estrutura Informal: Domínio da influência, fonte da “liderança social”

“Se algum de vocês pensa que subestimei o lado pessoal da liderança, deixe-me salientar que falei contra apenas aquela concepção que enfatiza o dominador, o homem poderoso. Eu certamente acredito que muitas qualidades pessoais entram na liderança: tenacidade, sinceridade, tratamento justo com todos, firmeza de propósito, profundidade de convicção, controle do temperamento, tato, estabilidade em períodos tempestuosos, capacidade de enfrentar emergências, poder de atrair e desenvolver as possibilidades latentes de outros, e assim por diante. Existe muitos mais. Existe, por exemplo, a força do exemplo sobre a qual não podemos dar muita ênfase. Se os trabalhadores tiverem que trabalhar horas extras, seus chefes devem estar dispostos a fazer o mesmo. Em todos os sentidos, eles devem mostrar que estão dispostos a fazer o que pede aos outros.”

“Certo inverno, fui velejar em um iate com alguns amigos nas vias navegáveis interiores do sul dos Estados Unidos. Em uma ocasião, nosso piloto nos desviou e nos encontramos uma noite encalhados em um pântano da Carolina. Obviamente, a única coisa a fazer era tentar empurrar o barco, mas a tripulação se recusou, dizendo que os pântanos daquela região estavam infestados de cascavéis. O proprietário do iate não disse nenhuma palavra de advertência, mas virou-se imediatamente e saltou na água. Todos os membros da tripulação o seguiram.”

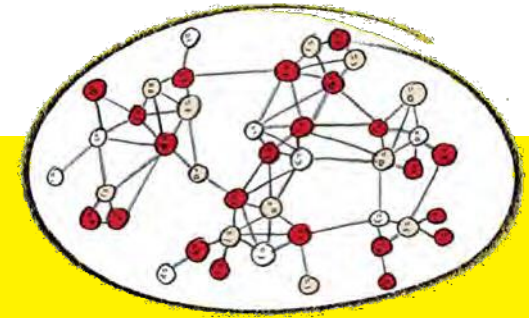
*Mary Follett, The essentials of leadership, 1933*

## Estrutura Informal



**“Se algum de vocês pensa que subestimei o lado pessoal da liderança, deixe-me salientar que falei contra apenas aquela concepção que enfatiza o dominador, o homem poderoso.”**

# A criação de valor requer colocar a maestria em primeiro lugar – não a personalidade (I)



“A liderança da função e a *liderança da personalidade* não são de forma alguma separadas; mas se tivermos de separá-los para fins de discussão, podemos dizer que, nos negócios, a liderança da função tende a se tornar mais importante do que a liderança da personalidade. E podemos dizer também que o sucesso de um negócio depende em parte de sua organização ser suficientemente flexível para permitir que a liderança da função opere livremente para permitir que os homens com o conhecimento e a técnica controlem a situação. Muitas vezes vimos isso ser feito, visto o presidente ceder a um de seus executivos quando aquele homem tinha um conhecimento maior e uma experiência mais ampla do assunto em questão.”

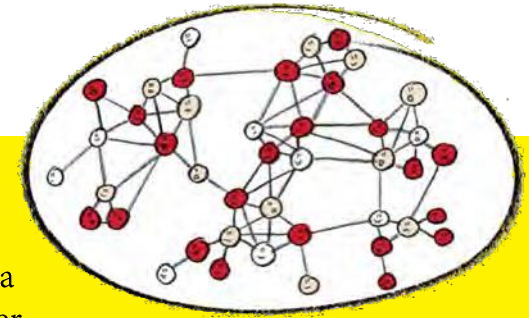
“Ao falar [...] de *liderança da função* na indústria, não devemos esquecer quantas vezes ouvimos um empregador dizer: ‘*Eu contrato o executivo, não a capacidade técnica; quase qualquer um pode adquirir isso*’, ou ‘*Eu não contrato um engenheiro mecânico, eu contrato o homem*’. Em relação a esta atitude, com a qual devemos, é claro, simpatizar completamente, eu diria que quaisquer que sejam os motivos da seleção, no momento em que um homem se torna um líder em qualquer negócio, ele também já aprendeu a técnica de seu trabalho específico. Em segundo lugar, que certas mudanças na organização e nos métodos de gestão e também na atitude dos empregadores são um reconhecimento de que em muitos casos o controle deve ir para o conhecimento especial. E, em terceiro lugar, deixe-me apontar que o que se entende por ‘o executivo’ e ‘o homem’ não é abrangido pela frase ‘traços de ascendência’.” (cont.)

**“O sucesso de um negócio depende em parte de sua organização ser suficientemente flexível para permitir que a liderança da função opere livremente para permitir que os homens com o conhecimento e a técnica controlem a situação.”**

*Mary Follett, ome discrepancies in leadership theory and practice, 1926*



# A criação de valor requer colocar a maestria em primeiro lugar – não a personalidade (II)



“Você pode ter a promessa de um bom ‘executivo’ cumprido em alguém a quem nem personalidade nem posição, circunstância ou publicidade deram destaque. Você provavelmente deve ter notado, por exemplo, a frequência com que a liderança vai para o homem, qualquer que seja sua posição oficial ou força pessoal, que pode compreender o essencial de uma experiência e, como dizemos, vê-la como um todo. Este homem vê o significado relacional dos dados em mãos. Ao obter os fatos para a solução de um problema de negócio, o homem que os coleta pode apresentá-los ao chefe de seu departamento em seu significado relacional ou em sua ordem literal. Nesse último caso, pode então ser o chefe do departamento que vê a unidade essencial dos dados e apresenta seu relatório ao presidente de forma a demonstrá-lo. Ou pode ser que o presidente faça isso para a diretoria. Mas onde quer que esse processo ocorra, tende a haver controle da situação. A liderança tende a ir para aquele a quem a total inter-relação é mais clara, isto é, se ele tem o poder de usar esse insight.”

“Fiquei muito impressionado, em uma certa empresa na Inglaterra, com o fato de que um homem entre os chefes de departamentos parecia estar fazendo mais orientação do que qualquer outro. Procurei a razão primeiro em sua posição, mas decidi que isso não lhe dava mais poder do que várias outras posições deram aos homens que as ocupavam. No final, cheguei à conclusão de que *ele obteve seu poder por meio de uma apreciação quase fantástica da complexidade de sua relação com a organização, ou seja, ele entendeu que tinha uma relação direta e por meio de outros, e utilizou esta última ao máximo, e também que ele estava pensando em sua relação tanto com a organização que eles tinham quanto com aquela para a qual estavam trabalhando*. Observe a última cláusula, pois a considero importante. Ele parecia, como eu disse, ter uma avaliação extraordinariamente vívida dos desafios que estavam sendo colocados a ele pela organização para a qual eles estavam trabalhando.”

**“A liderança tende a ir para aquele para quem a inter-relação total é mais clara, isto é, se ele tem o poder de usar esse insight.”**

# Observações sobre a abordagem de Mary Follett sobre a Estrutura Informal

Mary Follett nos avisa sobre os perigos da *liderança pela personalidade*, ou uma dependência excessiva das características pessoais, assim como ela nos avisa sobre as desvantagens da *Estrutura Formal*.

Nas páginas anteriores, Mary Follett enfatiza a importância da interrelação e descreve como o *Poder Informal* irá para aqueles capazes de reconhecer e explorar a dinâmica das redes informais dentro da organização. Mary Follett parece estar um pouco menos interessada em descrever padrões específicos da dinâmica informal em detalhes. Em sua escrita, ela está muito mais interessada na dinâmica do trabalho real e na criação de valor – como você pode ver nas páginas a seguir.

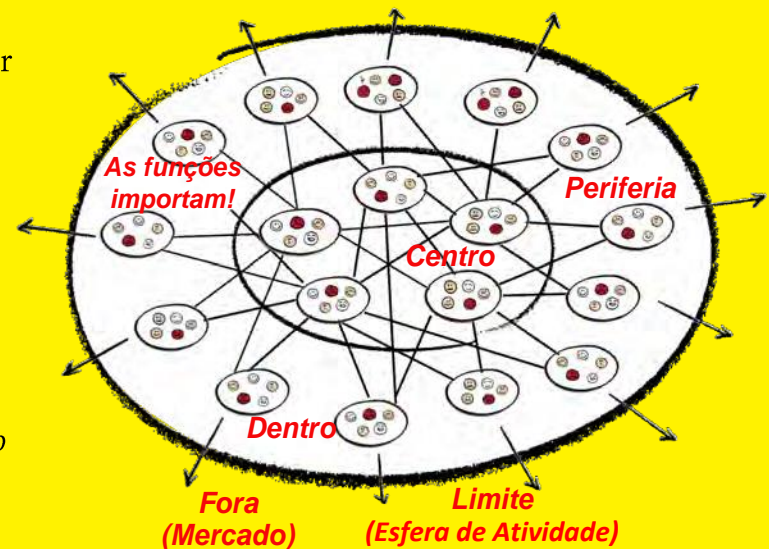
# Estrutura de Criação de Valor: Domínio da reputação, fonte da "liderança da criação de valor"

“Um momento atrás, usei a palavra ‘abaixo’. Talvez pareça aconselhável, em algum momento, livrar-se das palavras ‘acima’ e ‘abaixo’. Conheço um diretor-executivo que diz não saber se está no topo ou na base e gostaria que houvesse alguma maneira de fazer um gráfico que não colocasse o presidente no topo. Eu estava interessada, no verão passado na Inglaterra, em encontrar o chefe de um grande negócio, para descobrir porque uma das principais dificuldades em seu pensamento estava relacionada com esta questão. Ele disse que não gostava nada dessa questão de alguns estarem ‘sobre’ outros, mas sabia que era necessário, assim como todos nós. Qual é a saída para este dilema?”

“Dois anos atrás, minha enfermeira no hospital me disse: ‘Você notou aquela enfermeira de cirurgia? Ela não parecia muito triste? Eu me pergunto o que teria acontecido esta manhã?’ Eu inocentemente disse: ‘Talvez um dos cirurgiões a tenha repreendido por alguma coisa’. Ao que minha enfermeira respondeu: ‘Ora, ele não poderia. Os médicos não estão acima de nós. Eles têm o trabalho deles e nós temos o nosso’. No começo eu não gostava disso, parecia que era realmente um caos. Eu achava muito melhor a maneira antiga – o médico ter toda a responsabilidade, dar todas as ordens e fazer com que as enfermeiras obedecessem a elas. Mas perguntei a vários médicos sobre isso, e eles me disseram que agora há uma tendência marcante nessa direção e, embora obviamente tenha desvantagens, pode haver um lado bom; pode indicar por parte das enfermeiras um maior interesse pelo seu trabalho e uma vontade de assumir mais responsabilidades.”

*Mary Follett, The illusion of final authority, 1933*

## Estrutura de Criação de Valor



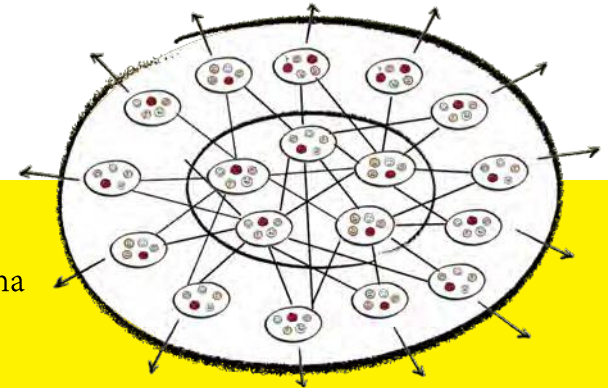
**“Talvez em algum momento pareça aconselhável livrar-se das palavras 'acima' e 'abaixo'. Encontramos uma aversão crescente a essas palavras em muitos lugares.”**

# Papéis, funções e a autoridade real

“A ideia mais fundamental nos negócios hoje, aquela que permeou todo o nosso pensamento sobre organização empresarial, é a da *função*. Cada homem desempenha uma função ou parte de uma função. A pesquisa e o estudo científico determinam a função em fábricas geridas cientificamente. *Um homem deve ter tanta responsabilidade, nem mais, nem menos, quanto corresponde a sua função ou tarefa*. Ele deve ter tanta autoridade, nem mais nem menos, quanto a que acompanha sua responsabilidade. *Função, responsabilidade e autoridade* devem ser os três inseparáveis na organização empresarial. As pessoas falam em limite de autoridade quando seria melhor falar em definição da tarefa.

Se, então, autoridade e responsabilidade derivam da função, pouco têm a ver com a *hierarquia da posição*. E em lojas gerenciadas cientificamente, isso é cada vez mais reconhecido. O despachante tem mais autoridade no trabalho de despachante do que o presidente. Quando encontramos encarregados com ciúmes de sua ‘autoridade’, com ciúmes, por exemplo, da parte que o gerente de pessoal tem em ‘contratar e demitir’, eles devem ser levados a ver que autoridade não é a coisa mais importante dada ao gerente de pessoal, mas a função de contratar e de demitir. Ou podemos dizer que uma das funções do encarregado foi atribuída a outra pessoa, assim como uma das funções do presidente é frequentemente atribuída a algum especialista contratado para fazer aquela tarefa específica. Uma das diferenças entre o antigo encarregado e o atual é que o primeiro pensava em termos de autoridade; ele pensava que não poderia manter sua dignidade diante de seus homens a menos que tivesse essa coisa que chamava de ‘autoridade’. Muitos encarregados de hoje estão aprendendo a pensar em termos de responsabilidade por tarefas definidas ou por um grupo definido de tarefas.”

*Mary Follett, The meaning of responsibility in business management, 1926*



**“(Quando) autoridade e responsabilidade derivam da função, têm pouco a ver com a hierarquia da posição.”**

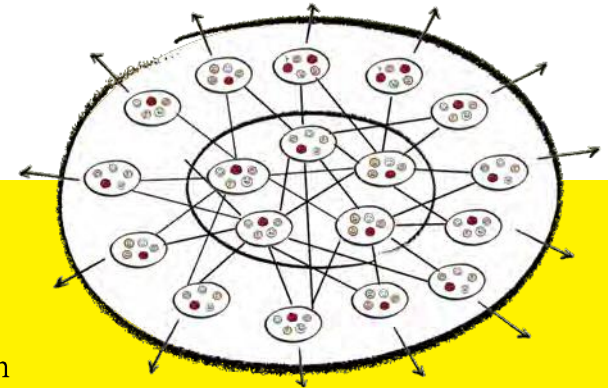
# Autoridade com base em papéis, ou "funções" – não na posição ou status (I)

“Essa concepção de *autoridade ligada à função* acaba com aquele bicho-papão de muitos cientistas políticos, a ‘interferência central’. Como os negócios estão sendo organizados hoje, há cada vez menos chance de interferência central, pois encontramos autoridade e responsabilidade com o chefe de um departamento, com um perito, com o motorista de caminhão enquanto ele decide sobre a ordem das entregas. Conheço um homem em uma fábrica que é superintendente de uma divisão que inclui vários departamentos. Ele me diz que, em muitos casos, ele diz ao chefe de um departamento: ‘*Com a sua permissão, eu faço isso e aquilo*’. Esta é uma reversão decidida do método usual, não é? Na antiga hierarquia de cargos, o chefe do departamento estaria ‘abaixo’ do superintendente da divisão; o ‘inferior’ receberia ordens do ‘superior’. Mas meu amigo reconhece que a autoridade deve acompanhar o conhecimento e a experiência; que é aí que a obediência é devida, não importa se é acima ou abaixo da linha. Onde o conhecimento e a experiência estão localizados, aí, diz ele, você tem o homem-chave para a situação. Se isso começou a ser reconhecido na prática empresarial, temos aqui o precursor de algumas mudanças bastante drásticas na organização.”

*Mary Follett, The meaning of responsibility in business management, 1926*

“Se essa é a essência da liderança, temos uma concepção muito distante da do líder autocrático. O líder em fábricas administradas cientificamente tende a não persuadir os homens a seguir sua vontade. Ele mostra o que é necessário que eles façam para cumprir *sua responsabilidade*, uma responsabilidade que foi explicitamente definida para eles.”

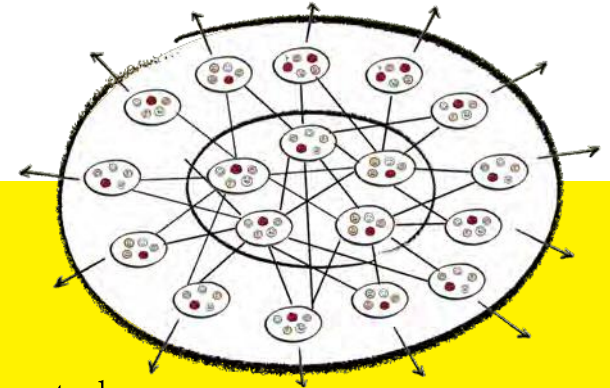
*Mary Follett, Some discrepancies in leadership theory and practice, 1926*



**“Uma grande organização é um conjunto de comunidades locais. O crescimento individual e institucional é maximizado quando essas comunidades são autogeridas o máximo possível.”**

**1924**

## Autoridade com base em papéis, ou "funções" – não na posição ou status (II)



“Agora que começamos a nos afastar do apogeu dos direitos, que começamos a pensar cada vez mais em termos de trabalho, é por isso que chamo de *realista* o tratamento de autoridade que estou apresentando a vocês. Estamos começando na administração de empresas a nos livrar de muitas teorias, noções abstratas, meros clichês, de concepções que perderam o sentido, e em nenhum lugar isso é mais marcante do que no caso do meu assunto desta noite. Pois estamos tentando pensar a forma de organização pela qual a autoridade pode ir com três coisas: conhecimento, experiência e a habilidade de aplicar esse conhecimento e experiência.”

“Talvez seja pelo fato de que a *autoridade arbitrária*, a *autoridade da mera posição*, está diminuindo, mais do que qualquer outra coisa, é que a gestão empresarial está se aproximando de uma ciência. Para resumir: toda essa questão de decisões, de responsabilidade, de autoridade tem se tornado, eu acho, muito pessoal. O importante sobre uma decisão não é quem a toma, mas o que acontece nela. O importante sobre a responsabilidade não é por quem você é responsável, mas para que você é responsável. O importante sobre a autoridade é que a autoridade real e a autoridade oficial devem coincidir.”

“Você verá a esta altura que eu acredito em autoridade. Os escritores que acham que as pessoas deveriam *se rebelar contra a autoridade* me parecem ter uma ideia totalmente errada do assunto. *Submissão à autoridade não implica, como esses escritores parecem pensar, falta de liberdade*. Ao contrário, é pela compreensão das leis que governam o processo pelo qual a autoridade é gerada que ganhamos nossa liberdade, liberdade no verdadeiro sentido da palavra. *Pois autoridade, autoridade genuína, é o resultado de nossa vida comum*. Não vem da separação das pessoas, dividindo-as em duas classes, as que mandam e as que obedecem. Vem da mistura de todos, do meu trabalho encaixando-se no seu e do seu no meu, e dessa mistura de forças sendo criado um poder que controlará essas forças. Autoridade é um processo autogerado. Aprender mais sobre esse processo, o processo de controle, é o que todos pensamos que o mundo de hoje mais precisa.”

**“A coisa importante sobre a autoridade é que a autoridade real e a autoridade oficial devem coincidir.”**

Mary Follett, *The basis of authority*, 1933

# A coordenação é o resultado da interação, não uma atividade

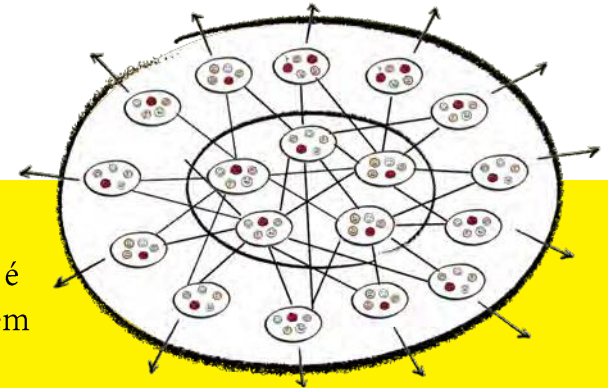
“A principal razão, no entanto, pela qual não temos tido mais sucesso com esse problema, eu acho, é porque não é suficientemente reconhecido que a coordenação é um processo que deveria ter seu início muito distante na organização da fábrica. Nem sempre você pode reunir os resultados das atividades departamentais e esperar coordená-los. Você tem que ter uma organização que permita um entrelaçamento ao longo da linha. O fio deve ser trançado com o fio, e então não teremos a desajeitada tarefa de tentar remendar as teias acabadas.”

O Sr. Dennison\* diz que em sua fábrica eles descobriram que um pequeno comitê de operários e encarregados, ou sub-encarregados, chegará a algum plano de cooperação mais cedo do que comitês paralelos; que quanto mais perto você chega de casos específicos, melhor chance você tem de acordo. Ele também nos diz que quando eles definem tarefas e taxas em sua fábrica, eles fazem o trabalho mecânico de estudar o tempo primeiro e obtêm quais fatos podem ser revelados com relativa precisão e, então, se houver qualquer dúvida, eles trazem ‘um pequeno comitê de funcionários para consulta nas fases iniciais, para que possam ter sua oportunidade na própria descoberta dos fatos que estão na base de um entendimento posterior’.”

*Mary Follett, The meaning of responsibility in business management, 1926*

“Nós ainda não compreendemos totalmente, eu acho, a natureza essencial da coordenação. O controle coordenado, ou o que chamei de campo de controle como distinto de qualquer fator nele, é mais do que uma mera adição de controles específicos. [...] Em qualquer situação o controle é complexo, não único.”

*Mary Follett, The illusion of final control, 1933*



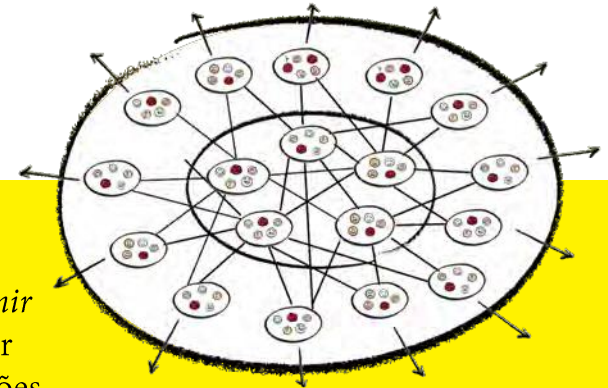
**"O fio deve se trançado com o fio, e então não teremos a desajeitada tarefa de tentar remendar as teias acabadas."**

*\*Henry Dennison era um empresário norte-americano progressista, proprietário de uma fábrica de papel.*

# Coordenação é uma consequência da integração

“E, como é a ideia de *autoridade pluralista* que está dominando a organização empresarial progressista hoje, o ponto crucial da organização empresarial é *como unir essas várias autoridades*. Veja a compra de materiais. A autoridade para isso deve ser assumida pelo agente de compras e pelo departamento que fornece suas especificações ao agente de compras. Se o agente de compras achar que algumas dessas especificações podem ser alteradas e, com isso, reduzir o custo sem diminuir a qualidade, ele deve discutir isso com o departamento em questão. Embora eu saiba que muito pode ser realizado por relações amigáveis entre os indivíduos, acho que uma das principais metas da organização deve ser proporcionar uma autoridade conjunta nos casos em que o conhecimento combinado é necessário para o melhor julgamento.”

“Esse problema está sendo resolvido em várias fábricas por um sistema de *funcionamento cruzado*. Em uma fábrica que conheço, eles estão tentando construir uma estrutura de comitês interligados. Esta é talvez a tendência mais importante na organização empresarial. Não quero dizer comitê de governo quando digo que essa pode ou não ser a melhor maneira de resolver esse problema, mas sim a tendência de algum tipo de funcionamento cruzado. [...] Esta combinação de transversal e ascendente existe, como eu disse, em muitas fábricas hoje, e eu achei uma coisa interessante de observar, interessante porque significativa talvez uma mudança nos princípios aceitos de organização que eventualmente não mudará apenas negócios, mas também governos. E é digno de nota, em relação a este ponto, que a empresa [acima mencionada] não tem, e parece não precisar, nenhuma coordenação especial, porque existe uma coordenação contínua ‘natural’ inerente à sua forma de organização.”



**“[Uma organização empresarial progressiva] não tem, e não parece precisar, de nenhum departamento de coordenação especial, porque existe uma coordenação contínua ‘natural’ inerente à sua forma de organização.”**

*Mary Follett, The illusion of final authority, 1933*

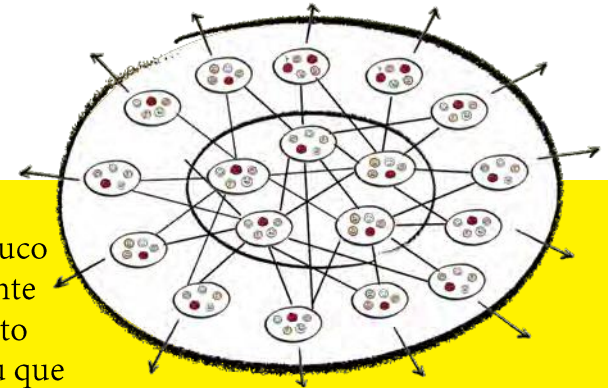


# Reintegrando o pensar e o fazer

“A distinção entre aqueles que gerenciam e aqueles que são gerenciados está um pouco desaparecendo. Estamos a caminho, me parece, para uma análise de serviços diferente daquela que temos agora. Esta é a sugestão mais valiosa, eu acho, em um artigo muito valioso lido pelo Sr. Dennison à Taylor Society. O Sr. Tawney\* também nos mostrou que nenhuma divisão nítida pode ser traçada entre administração e trabalho, e que a linha entre eles varia amplamente de setor para setor com a natureza do trabalho realizado. *‘Existem certas profissões em que uma separação absoluta entre o planejamento e a execução da obra é, por motivos técnicos, impraticável. Um grupo de mineiros que está cortando e amontoando carvão está ‘trabalhando’ bastante. Mas muito pouco carvão será cortado... a menos que eles exibam algumas das qualidades de conhecimento científico, previsão e iniciativa que geralmente estão associadas à palavra ‘administração’. O que é verdade para os mineiros é verdade, em diferentes graus, para os homens em uma obra de construção ou no comércio de transporte. Eles devem exercer considerável discernimento em seu trabalho porque, a menos que o façam, o trabalho não é feito, e nenhuma quantidade de supervisão pode compensar a ausência de discernimento’*. Essa é uma frase que vale a pena lembrar: que nenhuma quantidade de supervisão pode compensar a falta de discernimento.

Todos nós podemos ver diariamente a verdade da afirmação de que nem todo o gerenciamento é feito pela gerência, que os trabalhadores às vezes estão gerenciando. [...] Mesmo quando a capacidade gerencial dos trabalhadores não é testada até aqui, geralmente há espaço para isso. Sempre que o trabalho usa seu julgamento no planejamento, isso talvez seja administrar. Se o trabalhador recebe uma tarefa e pode decidir como a fará, isso talvez seja administrar. Não seria possível exercer um negócio se os trabalhadores não fizessem alguma gestão.”

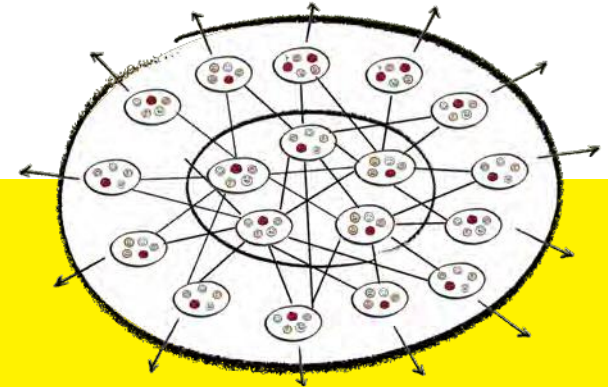
Mary Follett, *Business as an integrative unity*, 1925



**“Nenhuma quantidade de supervisão pode compensar a ausência de discernimento.”**

\* Richard Henry Tawney was an economic historian and author

# O trabalho em si deve ser considerado como a fonte da autoridade



“Parece-me que deveria haver uma consequência muito importante dessa concepção de autoridade e responsabilidade que estamos considerando, pois permeia cada vez mais a teoria e a prática da organização empresarial, e que deve dignificar muito a posição de sub-executivo e operador, pois essa concepção torna o trabalho de cada um tremendamente importante. Se você vê que *a sua atividade está, na sua medida, contribuindo para a autoridade*, no sentido de que faz parte da vontade norteadora que dirige a fábrica, vai agregar interesse e dignidade à vida mais corriqueira, vai iluminar os deveres mais rotineiros.”

*Mary Follett, The meaning of responsibility in business management, 1926*

**“A sua atividade é, em sua medida, contribuir para a autoridade, no sentido de que faz parte da vontade norteadora que dirige a [empresa].”**

# A liderança é onipresente: A natureza da liderança nas organizações

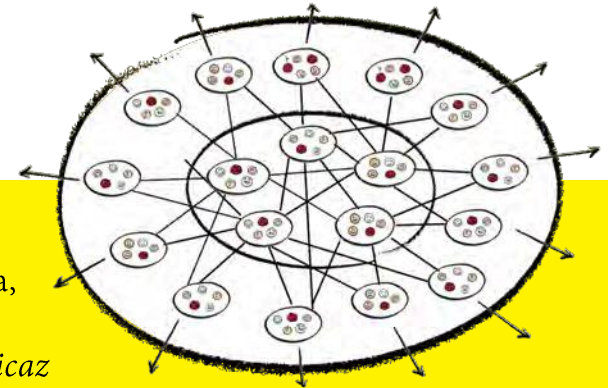
“(...) há um reconhecimento crescente entre os homens de negócios de que existem diversos *graus de liderança*, que *muitas* pessoas têm alguma capacidade de liderança, mesmo que seja a menor. E os homens que reconhecem isso estão tentando desenvolver uma forma de organização e métodos de gestão que farão *o uso mais eficaz dessa capacidade de liderança*. Também é reconhecido que existem diferentes tipos de liderança. Não quero dizer apenas que existem diferentes qualidades de liderança possuídas por diferentes homens, mas também que diferentes situações exigem diferentes tipos de conhecimento, e o homem que possui o conhecimento exigido por uma determinada situação tende, nos negócios mais bem administrados, e em igualdade de circunstâncias, se tornar o líder naquele momento.”

*Mary Follett, The meaning of responsibility in business management, 1926*

“Ouvimos várias e repetidas vezes no passado: ‘*Líderes nascem, não são feitos*’. Li outro dia ‘*Liderança é uma capacidade que não pode ser adquirida*’. Acredito que a liderança pode, em parte, ser aprendida. Espero que você não deixe ninguém convencê-lo de que não pode ser. O homem que pensa que a liderança não pode ser aprendida provavelmente permanecerá em uma posição subordinada. O homem que acredita que pode ser, trabalhará e aprenderá. Ele pode nunca ser presidente da empresa, mas pode se levantar de onde está.

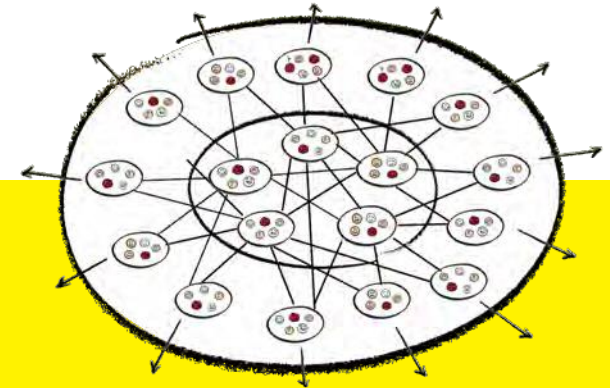
Além disso, se a liderança não pudesse ser aprendida, nossos negócios grandes e complexos não teriam muita chance de sucesso, pois exigem liderança capaz em muitos lugares, não apenas na cadeira do presidente.”

*Mary Follett, The essentials of leadership, 1933*



**“Há um reconhecimento crescente entre os homens de negócios de que existem muitos graus diferentes de liderança, que muitas pessoas têm alguma capacidade de liderança, mesmo que seja a menor.”**

# Descentralização e a organização em rede (I)



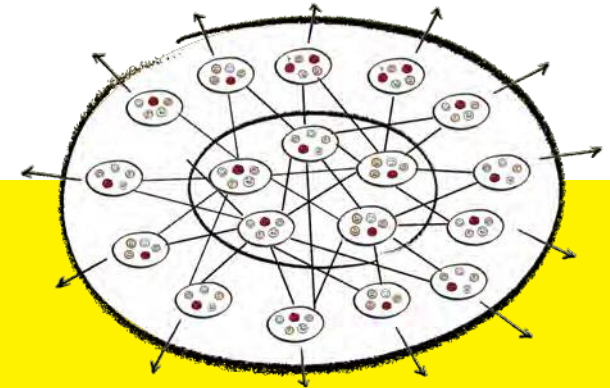
“As pessoas às vezes pensam quando enfatizo a responsabilidade coletiva, que não acredito na descentralização. Não conheço ninguém que acredite mais fortemente na descentralização do que eu, *mas acredito que a responsabilidade coletiva e a responsabilidade descentralizada devem andar juntas*; mais do que isso, acho que são partes da mesma coisa. Livros sobre administração de empresas frequentemente discutem autoridade concentrada versus autoridade distribuída, mas não acho que isso seja discutível.”

“Notemos aqui uma diferença muito marcante entre ser responsável por um todo funcional, que estamos considerando aqui, e ser responsável por nossa função no todo, que recebeu muito mais consideração no passado. Ficamos tão encantados com o que às vezes se chama de teoria funcional, ou seja, a divisão do trabalho, para que cada um possa fazer o que melhor lhe cabe, que tendemos a esquecer que nossa responsabilidade não termina em fazer com consciência e bem a nossa parte particular do todo, mas que também somos responsáveis pelo todo. Uma empresa deve ser organizada de forma que todos sintam essa responsabilidade.” (cont.)

*Mary Follett, Business as an integrative unity, 1925*

**“Responsabilidade coletiva e responsabilidade descentralizada devem andar juntas; mais do que isso, acho que são partes da mesma coisa.”**

# Descentralização e a organização em rede (II)



“Acho que a responsabilidade coletiva deve começar com a responsabilidade do grupo, que uma forma de organização departamental que inclua os trabalhadores é o método mais eficaz para unificar uma empresa. Em uma empresa, onde há um forte sentimento por parte dos gerentes de que o trabalhador deve ser responsabilizado em toda a sua capacidade, a responsabilidade do grupo é incentivada sempre que possível. Por exemplo, os motoristas pediram jornadas de trabalho mais curtas. Eles recebiam 54 horas semanais de horas extras, e o presidente e o secretário do grupo de motoristas, agindo em nome do grupo, assumiam a responsabilidade por cada homem que prestasse um trabalho honesto por semana. Vemos o próximo passo na responsabilidade coletiva, nas relações interdepartamentais, em uma loja onde, por exemplo, o pessoal dos elevadores têm reuniões nas quais são consideradas como eles podem ajudar o superintendente da loja, como podem ajudar o escritório de carga, a agência de publicidade, o gabinete de informações, o departamento de mala direta etc. Tais etapas são, naturalmente, meros começos para resolver o que me parece o cerne da administração de empresas, a relação de departamentos, de funções, como você quiser. Qualquer estudo de negócios como uma unidade integrativa deve, eu acho, fazer desse problema sua principal preocupação.”

**“O que queremos, então, é coordenação desde a base e ao longo de toda a linha. Esta é uma engenharia organizacional de sucesso. Estamos tentando elaborar um sistema de descentralização combinado com um sistema satisfatório de funcionamento cruzado para que a participação de que estou falando seja um processo contínuo.” 1927**

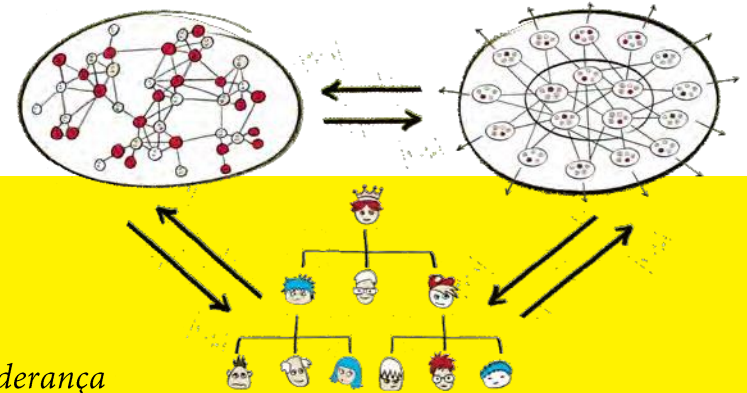
*Mary Follett, Business as an integrative unity, 1925*

# Observações sobre a abordagem de Mary Follett sobre a Estrutura de Criação de Valor

“De acordo com Mary Follett, o poder mais importante que todas as organizações possuem reside na criação de valor – não na função ou na personalidade. A verdadeira coordenação só pode surgir do trabalho em si, não da direção funcional ou comandos de cima para baixo. Estas são as principais mensagens de Mary Follett com relação à *Org Physics*. Embora ela reconheça a primazia da autoridade que emerge da *Estrutura de Criação de Valor*, Mary Follett não ignora a inter-relação das três estruturas organizacionais e poderes.

Como as páginas anteriores mostraram, Mary Follett está perfeitamente ciente da importância da federalização organizacional ou descentralização. Ela, porém, ainda não tem à sua disposição os conceitos de *periferia* e *centro*, nem articula o conceito particular de equipes pequenas, auto-organizadas e funcionalmente integradas nas organizações, que passamos a chamar de *células*. Mas todos os conceitos fundamentais que sustentam a descentralização consistente já estão presentes no trabalho de Mary Follett.

# Autoridade e responsabilidade são distintas



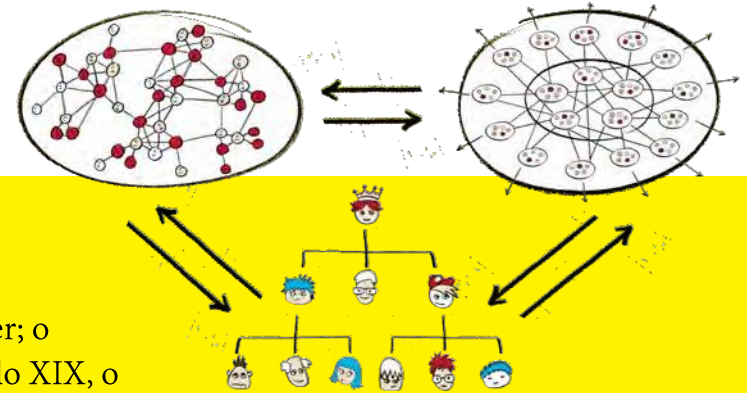
“Podemos dizer que temos em fábricas cientificamente gerenciadas uma *liderança da função, bem como a liderança da personalidade e a liderança da posição*. Temos pessoas praticamente dando ordens aos de posição superior. O balconista da balança, como é chamado em alguns lugares, dirá ao encarregado das compras quando agir. O responsável por despachos pode dar ‘ordens’ até mesmo ao superintendente. A liderança da função é inerente ao cargo e, como tal, é respeitada pelo presidente da fábrica.”

“Esta concepção de *autoridade e responsabilidade* deve acabar também com a ideia quase universalmente sustentada de que o presidente *delega* autoridade e responsabilidade. Um de nossos escritores mais hábeis diz: ‘*O executivo-chefe deve definir claramente a responsabilidade de cada executivo da equipe e sua relação com os objetivos e planos gerais, e deve conceder a cada executivo a autoridade correspondente adequada*’. Mas é exatamente isso o que acontece nos negócios? Não é isso, de fato, decidido pelo plano da organização? Quando uma fábrica se reorganiza e introduz a gestão de pessoal junto com a gestão de linha, os deveres, autoridade e responsabilidade dos executivos da equipe são inerentes ao plano da organização. Qualquer formalidade necessária por parte do presidente é mais ou menos uma formalidade.”

**“Essa concepção de autoridade e responsabilidade deve acabar também com a ideia quase universalmente sustentada de que o presidente delega autoridade e responsabilidade.”**

*Mary Follett, Some discrepancies in leadership theory and practice, 1926*

# O poder origina-se de redes de relacionamento – não dos indivíduos



“Nossa ideia de poder está mudando. Os homens há muito veneram o poder; o poder das armas, o poder do direito divino de reis ou sacerdotes e, no século XIX, o poder das maiorias. Nossa concepção de *democracia* só hoje está começando a se libertar dessa mancha. E a razão de estar se libertando é que nossa ideia de poder está mudando. O poder está agora começando a ser considerado por alguns como as capacidades combinadas de um grupo. *Obtemos poder por meio de relações eficazes*. Isso significa que algumas pessoas estão começando a conceber o líder, não como o homem do grupo que é capaz de afirmar sua vontade individual e fazer com que outros o sigam, mas como aquele que sabe como *relacionar essas diferentes vontades para que elas tenham uma força motriz*. Ele deve saber como criar um poder de grupo ao invés de expressar um poder pessoal. Ele deve fazer parte da equipe.”

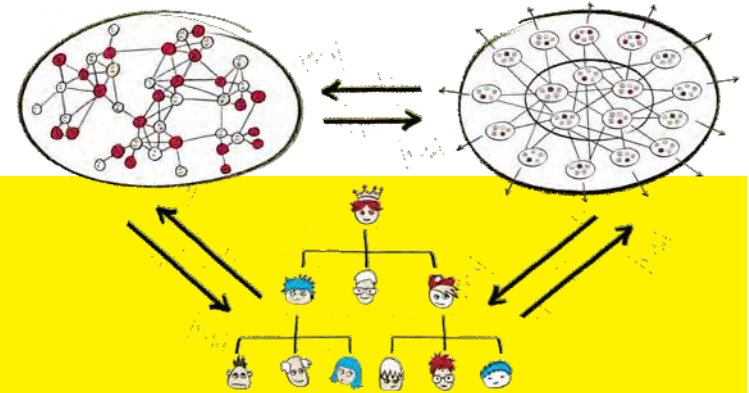
“Em um livro recente sobre o governo ocorre esta frase: ‘*Homens que uma vez experimentaram o poder não irão, sem conflito, se render*’. Mas uma das coisas mais interessantes que descobri na recente organização empresarial é que menos funcionários do que anteriormente, superiores ou inferiores, estão ‘*experimentando o poder*’. Claro, existem muitos homens que amam o poder, que amam usar o poder, mas a forma de organização para a qual os negócios estão tendendo hoje desencoraja isso.”

**“O poder está agora começando a ser pensado por alguns como as capacidades combinadas de um grupo. Obtemos poder por meio de relações eficazes. Isso significa que algumas pessoas estão começando a conceber o líder como aquele que sabe relacionar essas diferentes vontades para que tenham uma força motriz.”**

*Mary Follett, Leader and expert, 1927*



# Nossa imagem da natureza humana é importante

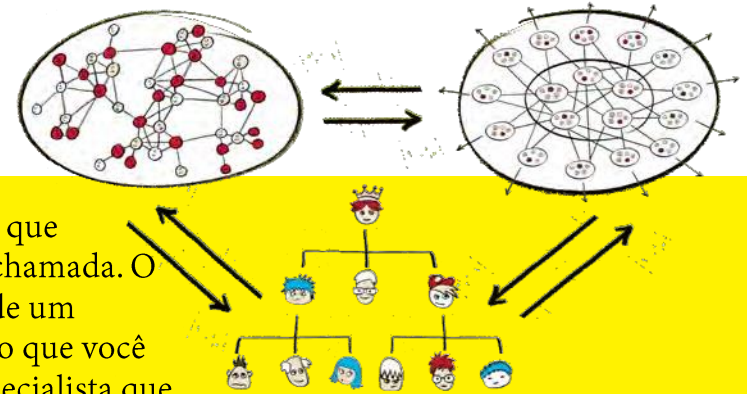


“Quando falo *contra a visão autocrática de liderança*, no entanto, muitas vezes me deparo com a observação: ‘*Mas os homens gostam de ser liderados*’. E essas pessoas têm um bom respaldo psicológico para tal declaração. Um psicólogo fala do ‘*instinto de submissão*’, outro do ‘*desejo psíquico de se submeter à autoridade*’. Mas eu não concordo com esses psicólogos; na verdade, *não sei bem o que tudo isso significa*. Se isso significa apenas que somos todos preguiçosos, certamente concordo com isso. Mas não vejo que nosso gosto de ser liderado constitua qualquer razão para que esse desejo deva ser encorajado. Você pode ter um filho que prefere que você tome as decisões por ele, mas a essência da paternidade, assim como do ensino, é que os filhos devem ter responsabilidade tão cedo quanto eles sejam capazes. Todos nós temos que aprender a assumir nossa parcela de responsabilidade ou sair do jogo. O líder deve nos fazer sentir nossa responsabilidade, não tirá-la de nós. Assim, ele obtém homens a quem vale a pena liderar.”

**“Você pode ter um filho que prefere que você tome as decisões por ele, mas a essência da paternidade, assim como do ensino, é que os filhos devem ter responsabilidade o mais rápido possível.”**

*Mary Follett, Leader and expert, 1927*

# A criação de valor é um processo em rede



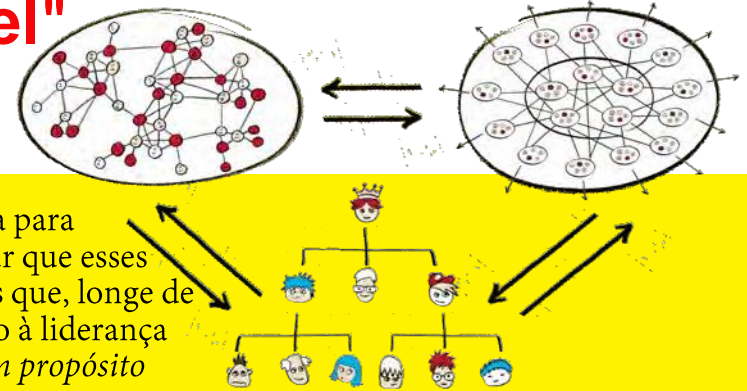
“É porque a *responsabilidade* é o resultado de uma experiência entrelaçada que muitas vezes achamos tão difícil ‘determinar’ a responsabilidade, como é chamada. O chefe de um departamento de manufatura é o responsável pela qualidade de um produto alimentício ou é o químico consultor? Se um determinado método que você está usando em sua empresa for um fracasso, quem é o responsável? O especialista que sugeriu isso? Ou o chefe do departamento que aceitou? Ou aqueles que contrataram o especialista e o chefe de departamento? Ou o homem que o executou e sabia que não funcionaria, mas obedeceu às ordens? Novamente, se a qualidade de uma peça de trabalho for ruim, pode ser culpa do último trabalhador nela, ou pode ter sido entregue a ele em mau estado de uma operação anterior, ou os trabalhadores podem ter recebido material de má qualidade, ou todas essas causas podem ter levado ao resultado final. Podemos multiplicar essas instâncias indefinidamente; todos concordam, por exemplo, que gerentes e operadores são responsáveis pelos resíduos. Essa *responsabilidade pluralista*, essa responsabilidade interligada, torna difícil ‘determinar’ a responsabilidade, mas o sucesso do negócio depende em parte de fazer exatamente isso. Temos um problema aqui para pensar. Temos que descobrir até que ponto cada um dos envolvidos contribuiu para o fracasso ou o fracasso parcial, não para culpar, mas para aprender tudo o que pudermos com essa experiência.

Outro corolário dessa concepção de autoridade e responsabilidade como um momento no *entrelaçamento da experiência* é que você não tem a autoridade como simples sobra. Você não pode pegar a autoridade que ganhou ontem e aplicá-la hoje. Ou seja, você não poderia, se fôssemos capazes de incorporar a concepção que estamos considerando agora em um plano de organização. Na organização ideal, a autoridade está sempre fresca, sempre sendo destilada de novo. A importância disso na gestão empresarial ainda não foi estimada.”

**“Essa responsabilidade pluralista, essa responsabilidade interligada, torna difícil ‘determinar’ a responsabilidade, mas o sucesso do negócio depende em parte de fazer exatamente isso.”**

*Mary Follett, The meaning of responsibility in business management, 1926*

# Nas organizações, o “líder invisível” é o verdadeiro líder (I)



“Ao falar de *liderança múltipla*, ao considerar a organização de tal liderança para servir a fins bem definidos, deve-se notar quantos estão começando a pensar que esses fins devem ser conhecidos e compreendidos por todos. Existem hoje líderes que, longe de esconder seus propósitos de seus subordinados, pensam que o maior auxílio à liderança consiste em *unir seus seguidores, executivos ou trabalhadores braçais, em um propósito comum*. Eles acham que, por trás de todo dar e seguir ordens, deve haver um conhecimento compartilhado dos propósitos da loja, do banco ou da fábrica. Acredito que isso será um grande fator em nosso futuro sucesso industrial.”

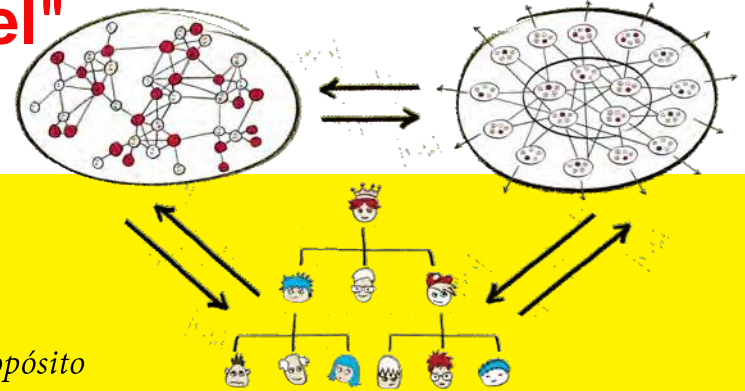
“No verão retrasado, na fábrica de chocolate *Rowntree* em York, ouvi um dos melhores discursos que já ouvi. Quando um grupo de novas garotas é levado para esta fábrica, eles recebem trinta de cada vez – o Sr. *Rowntree*, o presidente, dá uma palestra para essas garotas. Ele conta a elas sobre o que é seu trabalho, ele mostra como uma pessoa sendo descuidada ao banhar chocolates pode fazer o jovem que leva uma caixa de chocolates para sua namorada no sábado à noite dizer que não comprará os chocolates da *Rowntree* na próxima vez. E então o Sr. *Rowntree* mostra como isso afeta muito mais do que os lucros da *Rowntree*, como, com o tempo, vendas reduzidas significarão menos empregos em York para meninas e meninos, para homens e mulheres. E então ele continua, a partir de ilustrações tão simples, para mostrar a elas seu lugar na indústria da Inglaterra. Não acredito que seja possível para aqueles que ouvem essas palestras não sentirem uma conexão próxima, um certo grau de identificação com a *Rowntree Company*.”

Embora a liderança dependa da profundidade da convicção e do poder que dela advém, também deve haver a capacidade de *compartilhar essa convicção com os outros*. O Sr. *Rowntree*, por sua vívida declaração de propósito, encontrou uma maneira de fazer com que todos os seus funcionários compartilhem de um propósito comum. *Esse propósito comum, e não o próprio Rowntree, é o líder deles*. [Isso é] o que o *Dr. Cabot* chama de ‘o líder invisível’. A lealdade ao líder invisível nos dá o vínculo mais forte possível de união, estabelece uma simpatia que não é sentimental, mas dinâmica.”

**“Embora a liderança dependa da profundidade da convicção e do poder que dela advém, também deve haver a capacidade de compartilhar essa convicção com os outros.”**

*Mary Follett, The essentials of leadership, 1933*

# Nas organizações, o “líder invisível” é o verdadeiro líder (II)



“Mas há seguidores. Líder e seguidores *estão seguindo o líder invisível, o propósito comum*. Os melhores executivos colocam esse propósito comum claramente diante de seu grupo. Embora a liderança dependa da profundidade da convicção e do poder que dela advém, também deve haver a capacidade de compartilhar essa convicção com os outros, a capacidade de articular o propósito. E então esse propósito comum se torna o líder. E eu acredito que estamos vindo cada vez mais para agir, quaisquer que sejam nossas teorias, em nossa fé no poder deste líder invisível. A lealdade ao líder invisível nos dá o vínculo de união mais forte possível, estabelece uma simpatia que não é sentimental, mas dinâmica.”

“Além disso, quando tanto o líder quanto os seguidores obedecem à mesma exigência, você tem, em vez de uma obediência passiva, uma ativa e obstinada. Os homens em um barco de pesca são todos bons camaradas juntos, chamam-se uns aos outros pelo primeiro nome, mas um é o capitão e os outros lhe obedecem; mas é uma obediência inteligente, alerta e obstinada.”

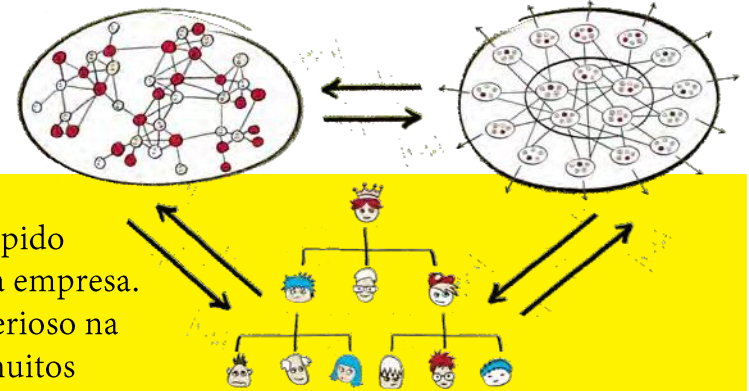
“Os melhores líderes têm suas ordens obedecidas porque eles também estão obedecendo.

*Sinceridade, mais que agressividade, é uma qualidade da liderança.*”

*Mary Follett, The essentials of leadership, 1933*

**“A lealdade ao líder invisível nos dá o vínculo de união mais forte possível, estabelece uma simpatia que não é sentimental, mas dinâmica.”**

# A liderança pode ser aprendida



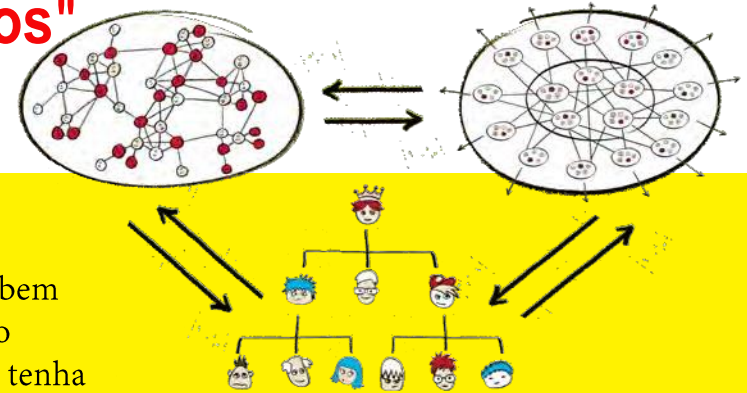
“A liderança é uma parte da gestão empresarial e existe uma técnica em rápido desenvolvimento para todos os aspectos da administração e gestão de uma empresa. Recomendo que você, então, em vez de aceitar a ideia de que há algo misterioso na liderança, analise-a. Acho que então você não pode deixar de ver que há muitos aspectos dela que podem ser adquiridos. Por exemplo, uma parte da liderança é tudo o que o torna mais bem-sucedido em seus contatos diretos com as pessoas como e quando elogiar, como e quando apontar erros, que atitude tomar em relação aos fracassos. É claro que tudo isso pode ser aprendido. A primeira coisa a fazer é descobrir o que é necessário para a liderança e, em seguida, tentar adquirir esses fundamentos por vários métodos.”

“Nossos historiadores e biógrafos atuais estão fortalecendo a concepção de *liderança múltipla* ao nos mostrar que, para entender qualquer época, devemos levar em consideração os líderes menores. Eles também nos dizem que o número desses líderes menores tem aumentado tão constantemente que um dos fatos mais marcantes de nossa vida hoje é uma liderança amplamente difundida. *Wells* vai além e diz que sua esperança para o futuro depende de *uma liderança ainda mais difundida*. No passado, diz ele, dependíamos de um único grande líder... hoje muitos homens e mulheres devem ajudar a liderar. No passado, diz ele, *Aristóteles* liderou o mundo na ciência, hoje existem milhares de cientistas, cada um dando sua contribuição.”

“A indústria dá a homens e mulheres a chance da liderança, a chance de dar sua contribuição para o que todos concordam ser a coisa mais necessária no mundo hoje.”

**“A indústria dá a homens e mulheres a chance da liderança, a chance de dar sua contribuição para o que todos concordam ser a coisa mais necessária no mundo hoje.”**

# Uma abordagem de "sistemas complexos" para as organizações (I)

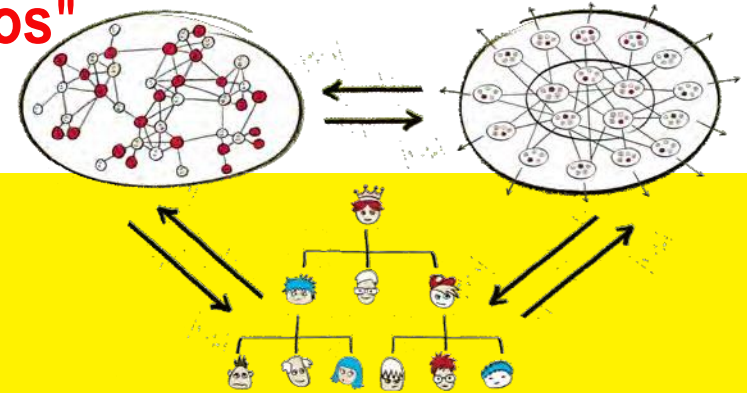


“Homens que trabalham independentemente uns dos outros, em campos bem diferentes também, estão chegando a um acordo sobre um princípio muito fundamental, talvez o princípio mais fundamental que a mente humana já tenha aprendido. Este princípio está envolvido na própria natureza da unificação. No entanto, é que a natureza essencial de uma unidade é descoberta não apenas por um estudo de seus elementos separados, mas também pela observação de como esses elementos interagem. Biólogos como *Henderson* e *J.B.S. Haldane* [...], filósofos como *Whitehead*, fisiologistas como *Cannon*, psicólogos como toda a escola *Gestalt*, estão chegando a um acordo sobre esse ponto. Eles dizem que toda organização tem uma forma, uma estrutura, e que o que esse organismo faz, sua atividade unificada, depende não apenas dos constituintes, mas de como esses constituintes se relacionam uns com os outros.”

“Os biólogos falam de ‘sistema de controle’ em um organismo, significando exatamente isso, a autodireção, a autorregulação, que um organismo possui em virtude da forma como suas partes se comportam juntas. Esse paralelo de pensamento entre acadêmicos e homens de negócios é extremamente significativo. Se eu estivesse falando modestamente, diria que acho que podemos ter certeza de que estamos no caminho certo se encontrarmos uma confirmação como essa de cientistas e filósofos. Se eu não estivesse falando com modéstia, mas como realmente acredito, acrescentaria que acho que eles também podem sentir que estão no caminho certo, porque nós, nessas associações, que estudamos administração de empresas, podemos, por experiência própria, confirmar o que estão dizendo.” (cont.)

**“Cada organização tem uma forma, uma estrutura, e o que esse organismo faz, sua atividade unificada, depende não apenas dos constituintes, mas de como esses constituintes se relacionam entre si.”**

# Uma abordagem de "sistemas complexos" para as organizações (II)



“Os exemplos possíveis de gestão empresarial do funcionamento deste princípio fundamental são inúmeros. Considere uma situação feita pelas condições de crédito, demanda dos clientes, facilidades de produção e atitude dos trabalhadores. Todos juntos formam uma determinada situação, mas constituem essa situação por meio de sua relação uns com os outros. Se você alterar um, geralmente alguns, senão todos, os outros são alterados. Ou veja a forma como a política de vendas, a política de produção e a política financeira influenciam uma à outra. Quando elas se unem para formar uma unidade genuína, não temos uma mera agregação. Cada uma foi um pouco alterada no processo de adesão. E o todo, ou a política geral, é diferente por causa dessa mudança nas partes. Ou seja, não é a agregação, mas a integração dessas partes que constitui o campo de controle. Este é o ponto que esquecemos, e esquecemos para o nosso desastre, continuamente, na gestão de negócios. A consciência do que realmente é o campo de controle em uma determinada situação é essencial para uma gestão empresarial bem-sucedida.”

**“Não é a agregação, mas a integração dessas partes que constitui o campo de controle. Este é o ponto que esquecemos, e esquecemos para o nosso desastre, continuamente, na gestão de negócios.”**

*Mary Follett, The illusion of final authority, 1933*

# Observações finais

Em suas palestras e escritos, Mary Follett se mantém livre de qualquer reducionismo e descreve uma abordagem totalmente prática da *Teoria de Sistemas* para a gestão organizacional. Ela o faz pelo menos uma década antes de pioneiros como *Ludwig von Bertalanffy* (1901-1972) ou *Norbert Wiener* (1894-1964) estabelecerem os fundamentos conceituais da teoria dos sistemas.

As conceituações sistêmicas e interdisciplinares de Mary Follett, articuladas para organizações, paralelizam conceitos semelhantes emergentes em teorias da aprendizagem e sociologia ao mesmo tempo. Na teoria da aprendizagem, conceitos que enfatizavam como a aprendizagem resulta do desenvolvimento de uma compreensão das partes do processo de aprendizagem e da situação de aprendizagem como um todo, foram introduzidos por *Maria Montessori* (1870-1952) e *Jean Piaget* (1896-1980), por exemplo. Na sociologia, os trabalhos de *Émile Durkheim* (1858-1917), *Max Weber* (1864-1920) e *Kurt Lewin* (1890-1947) exemplificam perspectivas interdisciplinares semelhantes, todas as quais se mostraram críticas para romper com os modelos e pensamento reducionistas da era industrial, onde muitos trataram o ensino, a dinâmica social ou a gestão como condicionamento comportamental.

O pensamento de Mary Follett sobre liderança e poder está firmemente enraizado em princípios humanísticos e democráticos. Ele ofusca o da maioria dos líderes de pensamento e pesquisadores até hoje.



# Fontes e leituras recomendadas

Os trechos do texto de Mary Follett neste artigo foram retirados das seguintes palestras:

Follett, Mary (1919) *Community is a process*. In: *Philosophical Review*, Vol. 28, 1919, p. 576-88

Follett, Mary (1925) *Business as an integrative unity*. In: *Dynamic Administration*, 1941

Follett, Mary (1925) *Power*. In: *Dynamic Administration*, 1941

Follett, Mary (1926) *The meaning of responsibility in business management*. In: *Dynamic Administration*, 1941

Follett, Mary (1927) *Leader and expert*. In: *Dynamic Administration*, 1941

Follett, Mary (1927) *The psychology of consent and participation*. In: *Dynamic Administration*, 1941

Follett, Mary (1927) *The psychology of control*. In: *Dynamic Administration*, 1941

Follett, Mary (1928) *Some discrepancies in leadership theory and practice*, In: *Dynamic Administration*, 1941

Follett, Mary (1933) *The basis of authority*. In: *Freedom and Coordination*, 1947

Follett, Mary (1933) *The illusion of final authority*. In: *Freedom and Coordination*, 1947

Follett, Mary (1933) *The essentials of leadership*. Paper presented 1933, England. In: *Freedom and Coordination*, 1947

*Leituras adicionais relacionadas*: Pflaeging, Niels/Hermann, Silke (2020): *OrgPhysics: Value creation and the three leadership structures*. In: *People+Strategy Magazine*, Vol. 43, p. 50-54

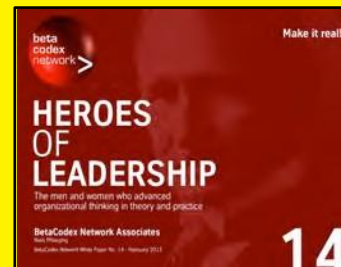
*Ensaios da BetaCodex Network relacionados (disponíveis em betacodex.org)*:



*Org Physics – Explained*  
White paper No. 11, 2011



*Organizar para a Complexidade*  
Edição Especial, 2012



*Heroes of Leadership*  
White paper No. 14, 2013



*A Invenção das Administrações*  
White paper No. 17, 2021



the  
betacodex  
network

*since 2008*

Entre em contato com  
os autores deste artigo.



Niels Pflaeging  
[niels.pflaeging@redforty2.com](mailto:niels.pflaeging@redforty2.com)



Silke Hermann  
[silke.hermann@redforty2.com](mailto:silke.hermann@redforty2.com)

Conceito e design do white paper: *Niels Pflaeging*

Esteja à vontade para usar este artigo, ou partes dele, desde que cite e/ou mencione a fonte, de forma adequada. Visite [www.betacodex.org](http://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 da BetaCodex Network

Encontre todos os nossos ensaios em [betacodex.org/white-papers](http://betacodex.org/white-papers) e no Slideshare.



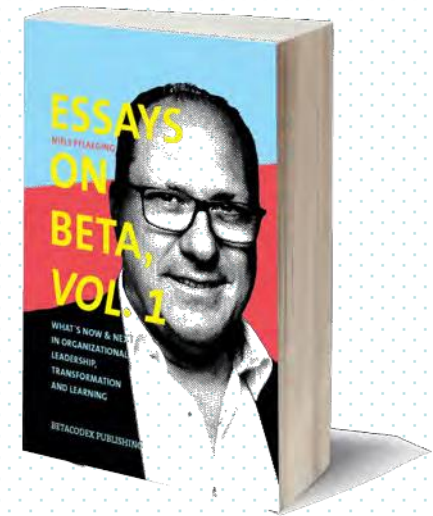
# Livros relacionados do BetaCodex Publishing



*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 | Niels Pflaeging  
2018, 2ª edição 2020  
*Disponível também em alemão e coreano*



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