

MARY PARKER FOLLETT

A Profetisa da Gestão

Sobre Liderança, Poder, Empresas e Sociedade

Introdução, seleção e organização de textos
ARMÉNIO REGO e MIGUEL PINA E CUNHA



EDIÇÕES SÍLABO

SOBRE LIDERANÇA, PODER, EMPRESAS E SOCIEDADE

MARY PARKER FOLLETT

Introdução, seleção e organização de textos

ARMÉNIO REGO
Católica Porto Business School,
Universidade Católica Portuguesa

MIGUEL PINA E CUNHA
Professor Fundação Amélia de Mello de Liderança
Nova School of Business and Economics,
Universidade Nova de Lisboa

Textos comentários

JORGE CORREIA JESUÍNO
JORGE LÍBANO MONTEIRO

Tradução
DAVID MARTELO

EDIÇÕES SÍLABO

É expressamente proibido reproduzir, no todo ou em parte, sob qualquer forma ou meio, **NOMEADAMENTE FOTOCÓPIA**, esta obra. As transgressões serão passíveis das penalizações previstas na legislação em vigor.

Visite a Sílabo na rede
www.silabo.pt

A fonte da tradução dos textos presentes nesta edição encontra-se referida em cada um deles.

Editor: Manuel Robalo

FICHA TÉCNICA

Título: Sobre Liderança, Poder, Empresas e Sociedade

Autora: Mary Parker Follett

© Da presente tradução: Edições Sílabo, Lda.

Capa: Pedro Mota

Imagem da capa: © catiamadio | Dreamstime

1ª Edição – Lisboa, setembro de 2017.

Impressão e acabamentos: Cafilesa – Soluções Gráficas, Lda.

Depósito Legal: 433908/17

ISBN: 978-972-618-919-0

EDIÇÕES SÍLABO, LDA.

R. Cidade de Manchester, 2

1170-100 Lisboa

Telf.: 218130345

Fax: 218166719

e-mail: silabo@silabo.pt

www.silabo.pt

Índice

Nota do editor	7
Introdução – Mary Parker Follet: muito à frente do seu tempo	9
Uma biografia breve	9
A profetisa da gestão	10
Alguns contributos importantes de Follett	13
O trabalho de Mary Parker Follet no seu tempo	17
Textos seleccionados para este livro	19
Obras de (e sobre) Follett	26

Sobre Liderança, Poder, Empresas e Sociedade

Parte I

Liderança

Os fundamentos da liderança	37
Coordenação	51
Relacionamento: a resposta circular	69

Parte II

Poder, Controlo e Conflito

Poder	103
A emissão de ordens	127
O conflito construtivo	149

Relação Sociedade-Empresas

Uma comunidade é um processo	171
A lei como autocriadora a partir das atividades diárias do homem	185
A relação sociedade-empresas	197

Comentários a Mary Parker Follett e à sua obra

Lendo e relendo Mary Parker Follett	215
A defesa da dignidade humana como motor do desenvolvimento empresarial	223

Nota do editor

Os textos presentes nesta coletânea têm origens diversas e foram agrupados tematicamente. Alguns são reproduções de palestras, outros capítulos de livros e outros ainda artigos autônomos. Para além da sua sequência cronológica estar alterada relativamente às datas das suas publicações originais, alguns contêm marcas de oralidade e, aqui e ali, alusões a conferências ou textos e capítulos prévios ou posteriores presentes ou não nesta edição. Procurou-se esclarecer estas situações recorrendo a notas de rodapé. Além destas notas e das da autora, apresentam-se também notas da responsabilidade do editor e do tradutor tendo como objetivo auxiliar o leitor na compreensão de algumas referências feitas pela autora.

Introdução

Mary Parker Follet: muito à frente do seu tempo

«Reler Mary Parker Follett representa a entrada numa zona de calma no seio de um mar de caos. O seu trabalho lembra-nos que, mesmo no nosso mundo célere (...), há verdades acerca do comportamento humano que resistem ao tempo. Essas verdades persistem apesar das mudanças superficiais, do mesmo modo que o mar profundo e calmo permanece sob as ondas das modas da gestão.»

Kanter (1995, p. xiii)

Uma biografia breve

Mary Parker Follett (1868-1933) nasceu numa família *quaker* do Massachusetts. Foi «uma mulher da renascença»! Estudou, durante um ano, no *Newman College*, em Cambridge, Inglaterra, e graduou-se no Radcliffe College, em 1898. O seu primeiro livro, *The Speaker of the House of Representatives* (1896), teve grande repercussão nos meios políticos e governamentais. A obra foi entusiasticamente recebida por Theodore Roosevelt, que considerou Follett uma melhor intérprete do funcionamento do Congresso Americano do que Woodrow Wilson (o 28.º presidente dos EUA), autor de *Congressional Government*, surgido no ano anterior.

Nas duas décadas seguintes, Follett dedicou-se aos assuntos sociais. O seu segundo livro, *The New State* (1918), constituiu suporte para as suas teorias de gestão. A sua intervenção nos meios laborais/industriais conduziu-a à terceira obra, *Creative Experience* (1924), que fomentou a sua reputação como prestigiada consultora de gestão. Aí

⁽¹⁾ Johnson (2007, p. 425).

sublinhou o processo da «resposta circular»: a integração dos interesses de pessoas com diferentes pontos de vista mas um objetivo comum.

Follett interessou-se por física, fisiologia, psicologia, psicologia social, ética, direito e política – tentando encontrar paralelismos entre estas áreas. Foi uma ativa conferencista e consultora de líderes empresariais e de governo nos EUA e na Inglaterra. Viria a ser redescoberta na década de 1950 pelos japoneses, vinte anos após a sua morte.

Johnson escreveu:

«Através da sua experiência e [dos muitos contactos com pessoas influentes], Follett prosseguiu a sua aprendizagem ao longo da vida e contribuiu, com as suas ideias, para o desenvolvimento dos indivíduos, das organizações e de uma melhor sociedade.»¹

Elliot Fox notou, há mais de quatro décadas, que Follett foi (*a*) uma pioneira notável das modernas gestão e administração, (*b*) uma mulher de sucesso num mundo de homens, (*c*) uma das primeiras individualidades a reconhecer que as pessoas constituem uma questão fundamental da gestão moderna, (*d*) uma personagem singular ao descobrir que os conceitos que haviam sido apanágio dos filósofos políticos eram também relevantes para os processos de gestão, administração e liderança em quase todos os campos do empreendimento humano.²

A profetisa da gestão³

«Follett foi (...) a estrela mais brilhante do firmamento da gestão.»

Drucker (1995, p. 2)

Follett era uma personalidade carismática, dinâmica e amante do conhecimento⁴ Como pessoa, foi descrita como «enérgica, ingénua nos seus pontos de vista, dogmática, por vezes arrogante, provocadora

(1) Johnson (2007, p. 426).

(2) Fox (1968).

(3) Drucker (1995); Simms (2009).

(4) Grant (1995).

e estimulante.»¹ Destacou-se, no seu tempo, em três áreas: (1) como consultora de gestão; (2) pelo seu trabalho nos domínios do desenvolvimento social e comunitário (foi precursora no estabelecimento de centros comunitários); (3) pelo seu pioneirismo nos campos da teoria organizacional e do comportamento organizacional. Do seu legado, podem extrair-se contributos importantes para a melhoria da vida económica, social e organizacional.

Todavia, após a morte, a sua obra foi amplamente negligenciada.² Drucker denominou-a «profetisa da gestão», embora votada ao esquecimento.³ Mary Feldheim argumentou que os seus contributos, ao longo do século XX, foram «perdidos e achados – uma vez, outra e mais outra»;⁴ e sugeriu que, «nos tempos incertos e de rápida mudança do novo milénio, necessitamos, uma vez mais, de redescobrir a sua abordagem holística e regeneradora da administração e da gestão».⁵ Uma leitura atenta permite verificar que são várias as áreas em que Follett deixou contributos relevantes:

- Simms sublinhou o seu papel no domínio do empreendedorismo social⁶
- Gehani e Gehani referiram que o seu trabalho releva para o crescimento inovador das empresas globais competindo nas economias altamente dinâmicas do presente⁷
- Melé sublinhou que a ética, hoje considerada essencial no mundo dos negócios, emerge explícita e implicitamente nos seus escritos.⁸ Mostrou ainda como os seus trabalhos se espalharam por outros temas tão caros ao nosso tempo, como a teoria dos *stakeholders*, a gestão como profissão, as virtudes dos gestores, a importância da integridade dos líderes ou a espiritualidade no trabalho.

(1) Feldheim (2004, p. 342).

(2) Drucker (1995); Kanter (1995); Barclay (2005); Stout e Love (2017).

(3) Drucker (1995).

(4) Feldheim (2004).

(5) Feldheim (2004, p. 341).

(6) Simms (2009).

(7) Gehani e Gehani (2007).

(8) Melé (2007).

- Johnson¹ referiu que os contributos de Follett anteciparam o atual pensamento em torno da espiritualidade no trabalho²
- Wheelock e Callahan sublinharam o seu contributo para o campo do desenvolvimento de recursos humanos³
- Morse denominou-a «profeta da participação»⁴
- Barclay salientou que os diversos contributos de Follett para a área da justiça organizacional deveriam ser retomados pelos atuais estudiosos.
- Mendenhall, Macomber e Cuttright denominaram-na «profetisa [das teorias] do caos e da complexidade.»⁵
- Schilling considerou que nos seus trabalhos se podem encontrar as sementes da teoria dos *stakeholders*⁶
- Eylon argumentou que ela contribuiu para a pesquisa sobre empoderamento, um tema hoje caro a grande quantidade de académicos e gestores⁷
- Phillips escreveu que qualquer discussão sobre os fundamentos da administração pública «ficaria incompleta sem a inclusão de Mary Parker Follett (...), uma das grandes figuras na história da disciplina» (Philipps, 2017, p. 47).

Não pode aqui deixar de referir-se a perspetiva de Berman e Van Buren. Estes autores argumentaram que o futuro do capitalismo depende, fortemente, da sua legitimidade junto dos trabalhadores. Consideraram que essa legitimidade dependerá do grau em que os trabalhadores apoiarem essa filosofia. E argumentaram que, para esse efeito, é crucial retomar as ideias de Follett, sobretudo os conceitos de integração e participação. Desse modo, «melhores resultados podem ser alcançados para as organizações e os trabalhadores, o que conduzirá à restauração da confiança no capitalismo» (Berman e Van Buren, 2015, p. 44).

(1) Johnson (2007).

(2) Benefiel (2003); Butts (2003).

(3) Wheelock e Callahan (2006).

(4) Morse (2006).

(5) Mendenhall, Macomber e Cuttright (2000).

(6) Schilling (2000).

(7) Eylon (1998).

Alguns contributos importantes de Follett

«Foi uma visionária e um espírito pioneiro cujo pensamento informa dois movimentos do nosso tempo: o empreendedorismo social e a sustentabilidade.»

Simms (2009, p. 352)

Follett foi uma entusiástica promotora dos ideais democráticos na vida social e empresarial – algo que, mais recentemente, tem sido retomado como essencial¹ para a construção de organizações melhores e mais eficazes. Considerando o poder como essencial, legítimo e inevitável, argumentou que, para o mesmo ser eficaz e construtivo, não deveria ser autoritário – daí a sua preferência pelo «poder com» (o genuíno poder) relativamente ao «poder sobre» (o pseudopoder). Pugnou pela edificação de organizações democratizadas, nas quais as pessoas – sobretudo gestores e trabalhadores – poderiam/deveriam aprender a cooperar. O tema ainda hoje é considerado «ousado»²: em sociedades democráticas, falar de organizações democráticas continua a ter um travo «subversivo». Considerou que as experiências democráticas/participativas ajudariam as pessoas a desenvolver o seu potencial. Preconizou a «governança cooperativa», nos termos da qual os trabalhadores seriam formados para compreender os negócios e os seus mercados, e participariam na gestão dos destinos das organizações.

Follett argumentou que o sistema taylorista e a gestão científica se destacavam pelas melhorias da eficiência – mas a expensas da civilidade. Sublinhou que os ganhos de eficiência que a divisão do trabalho gerara para a produção em massa tinham ido demasiadamente longe – removendo laços sociais e gerando relacionamentos caracterizados pelo excessivo individualismo competitivo (a que chamou «tragédia», em *The New State*). Discordou da «tese» da gestão científica que distinguia os pensantes (os superiores) dos meros executantes ou «mãos impessoais», e militou pela participação e pelo empoderamento dos empregados. Advogou a liderança através da coordenação, mais do que da hierarquia, do autoritarismo ou da competição. Manifestou-se contra a liderança dominadora ou agressiva e salientou, implica-

(1) Manville e Ober (2003).

(2) Gratton (2004).

mente, a importância da humildade – algo que diversos autores atuais¹ têm vindo a realçar como qualidade importante nos líderes e traço organizacional conducente a maior competitividade. Enfatizou, ainda, a importância de os líderes desenvolverem os seus seguidores como líderes – em vez de fomentarem o seguidismo dos *yes men*. Argumentou que um líder é o que «vê a situação no seu todo, organiza a experiência do grupo, oferece uma visão do futuro e forma os seus seguidores para serem líderes»² – uma conceção que Warren Bennis, uma autoridade mundial em liderança, perfilharia seguramente e que, subscrita por algum autor de gestão contemporâneo, daria azo a um *best-seller*.³

Advogou a «polifonia» no seio das organizações – um tema na ordem do dia⁴ – mais do que o foco em culturas homogêneas fortes, asseguradas por práticas homogeneizadoras. Neste ponto particular, foi uma precursora da apologia das vantagens da diversidade, tanto em contexto de trabalho como na vida comunitária:

«Em vez de excluir o que é diferente, deveríamos acolhê-lo (...). Toda a diferença que é acolhida sob uma conceção mais ampla alimenta e enriquece a sociedade; toda a diferença que é ignorada alimenta-se da sociedade e, por fim, corrompe-a.»⁵

Follett lutou pela necessidade de tornar a autoridade menos arbitrária e sublinhou os efeitos negativos que resultam da adoção de uma lógica culpabilizadora quando se cometem erros. Do seu ponto de vista, quando erros são cometidos, é mais eficaz recorrer à educação/formação do que à culpabilização. Neste aspeto, antecipou o que mais recentemente tem vindo a ser apontado por Edmondson⁶: a aprendizagem com os erros pode ser uma fonte de vantagem competitiva, requerendo que as organizações combinem segurança psicológica (ou seja, disposição para discordar, assumir erros e partilhá-los) com um clima de responsabilização.

(1) Por exemplo, Collins (2001); Vera e Rodriguez-Lopez (2004); Owens, Johnson, e Mitchell (2013).

(2) Kanter (1995, p. xiv).

(3) Kanter (1995).

(4) Kornberger, Clegg e Carter (2006).

(5) Follett (1918, p. 40).

(6) Edmondson (2008); Edmondson e Lei (2014).

Advogou ainda a «normalidade» do conflito, considerando-o a expressão legítima das diferenças, e preconizou as vantagens do mesmo – manifestando-se contra práticas de gestão destinadas a remover a diversidade de pontos de vista e a evitar o questionamento das ideias dos gestores. Follett pugnou pelas virtudes da cooperação entre competidores – de um modo que pode ser considerado precursor do mais recente conceito de «coopetição»!¹ Sublinhou as vantagens de o conflito ser gerido através da integração (obtenção de novas soluções ajustadas aos interesses das partes conflitantes), mais do que da dominação («o modo mais simples de lidar com o conflito») ou do «mero» compromisso («o modo aceite e aprovado de acabar com uma controvérsia»):

«O resultado último da gestão do conflito – na verdade, o único modo de resolver o conflito – não é a “vitória”, nem o “compromisso”. É a integração de interesses.»²

Follett interessou-se, também, pela espiritualidade no trabalho – tema que tem vindo a ser reconhecido nos últimos anos, tanto pelos académicos como pelos profissionais. A própria Academy of Management legitimou a relevância do tema ao criar, em 1999, o grupo Management, Spirituality, and Religion [Gestão, Espiritualidade e Religião]³ Do ponto de vista de Follett, o divórcio entre a vida espiritual e as atividades laborais representa um dualismo fatal. Assim, defendeu a criação de ambientes organizacionais capazes de permitir que os indivíduos tenham uma vida integrada, holística – em comunhão com a sociedade alargada.

São hoje comuns as perspetivas segundo as quais as organizações, sobretudo as empresariais, podem contribuir para o desenvolvimento social comunitário. A atestá-lo, estão as numerosas abordagens à responsabilidade social das empresas e à gestão sustentável. Em muitas destas abordagens, a lógica é instrumental – esperando-se que as práticas de responsabilidade social beneficiem a reputação da empresa e os seus lucros. Mas Follett antecipou algo que merece ser recuperado – a harmonização entre (1) o desenvolvimento dos indivíduos como

(1) Walley (2007).

(2) Drucker (1995, p. 4).

(3) Dean, Fornaciari e McGee (2003).

cidadãos e membros ativos da comunidade e (2) a criação de melhores organizações. Eis como Clegg, Courpasson e Phillips se referiram ao pensamento de Follett:

«A experiência de comunidade é a origem da democracia, na qual as pessoas comuns são capazes de descobrir que têm capacidades extraordinárias para realizar coisas em cooperação com outras pessoas. Nas comunidades, elas aprendem acerca do empoderamento democrático e do poder coativo!¹ Através da experiência do poder positivo, as pessoas aceitam a legitimidade do poder quando o mesmo é coativamente constituído. A legitimidade que constroem através da partilha nas democracias de base significa que aprendem a partir da diferença. Quando a organização consegue incorporar este sentido de poder virtuoso e positivo, ela torna-se mais robusta, mais capaz e mais apta a aproveitar as energias e as capacidades criativas de todos os seus membros.»²

Gehani e Gehani (2007, p. 391) sublinharam:

«Para Follett, uma empresa era uma agência social representativa da sociedade alargada. Esforçou-se constantemente para pôr as empresas ao serviço da melhoria da sociedade. Posicionou os seus princípios de gestão empresarial no contexto da contribuição para o valor social, político e económico da comunidade.»³

Esta é, porventura, uma perspetiva que tem de ser restaurada, na esfera social e organizacional, de modo a que sejam conjugados os benefícios da inquirição apreciativa⁴ levada a cabo tanto na *polis* como nas organizações. Ou seja: do ponto de vista follettiano, as organizações e as comunidades não deveriam ser espaços conflituantes ou em relação dialética, mas zonas em comunicação osmótica. Uma das questões que hoje se coloca é a de saber se a exigência de

(1) O poder coativo (ou «poder com») é a capacidade de fazer as coisas ocorrerem eficazmente, permitindo que as pessoas possam crescer no seu esforço colaborativo. Distingue-se do poder coercivo (ou «poder sobre»), que se baseia na imposição, na dominação e na força autocrática.

(2) Clegg, Courpasson e Phillips (2006, p. 75).

(3) Gehani e Gehani (2007, p. 391).

(4) Cooperrider, Whitney e Stravos (2008).

entrega quase total que as organizações modernas endereçam aos seus colaboradores não colidirá com os desígnios de melhoria comunitária – e se daí não decorrem efeitos negativos para as próprias organizações.

O trabalho de Mary Parker Follet no seu tempo

«Follett acreditava que todos os indivíduos, qualquer que fosse o seu lugar na sociedade, mereciam respeito. Pretendia conceder mais poder aos indivíduos e assegurar que as suas vozes eram não só escutadas, como integradas nas soluções. Na época, contudo, estavam a ser levados a cabo esforços para reduzir o papel do indivíduo na sociedade, através, por exemplo, da criação de governos mais controladores, de maior dimensão e cada vez mais poderosos.»

Barclay (2005, p. 741)

Embora algumas ideias de Follett não possam ser consideradas propriamente revolucionárias à luz do que são os atuais debates sobre as disciplinas da gestão e do comportamento organizacional, o seu enfoque na vertente *soft* da gestão e das organizações pode ser considerado uma contribuição radical – talvez, paradoxalmente, uma das principais razões para o esquecimento da sua obra após a sua morte, em 1933. É possível que a passagem de Follett para a penumbra do meio académico e gestor tenha resultado, em forte medida, do deslumbramento e do impacto que o taylorismo criou no espaço industrial e económico. Drucker referiu que, após a sua morte, Follett se tornou uma «não-pessoa»!¹

Um tal esquecimento não se terá devido, segundo alguns, à sua condição feminina, mas a outros fatores?² Há quem sugira que o facto de se expressar em linguagem simples, sem um jargão específico, fez olvidar a riqueza do seu legado?³ O seu trabalho não pode ser identifi-

(1) Drucker (1995).

(2) Embora alguns autores (por exemplo, Feldheim, 2004) perfilhem um ponto de vista distinto.

(3) Fox (1968).

cado com nenhuma escola específica de pensamento – os seus contributos espraíam-se pelas escolas da gestão científica, das relações humanas e da teoria dos sistemas.¹ As suas ideias também não se inseriam nas teorias de gestão e organização reinantes nos anos subsequentes.

O pensamento dominante dos EUA nas décadas seguintes à sua morte não acolhia favoravelmente os seus pontos de vista. Por exemplo, a ideia da gestão do conflito como modo de integrar interesses não se compaginava com uma cultura política focada na guerra, não na paz.² A sua visão comunitarista utópica colidia com o individualismo americano. A cultura organizacional e sindical estava pejada de conceções quase «bélicas» – de tal modo que a simples ideia de criar «círculos de qualidade», suscitar parcerias entre gestão e trabalhadores e auscultar os trabalhadores através de questionários era encarada com desconfiança e razão para ameaçar com uma greve.³

Enquanto, para Follett, as empresas eram instituições sociais, a mentalidade dominante encarava-as como entidades meramente económicas. A própria ideia segundo a qual a gestão deveria ser apanágio de todos os tipos de organizações (públicas e privadas; lucrativas e sem fins lucrativos) não era compatível com a mentalidade vigente. O enfoque de Follett na administração democrática estava ligado a um sistema económico falhado, com o epítome na crise de 1929.⁴ Foi então que os escritos de Barnard se tornaram mais populares, advogando a hierarquia forte e a eficiência para enfrentar a Grande Depressão e, depois, a II Guerra Mundial. Esta reorientação relegou os contributos de Follett para segundo plano.

É certo que o seu legado foi respeitado e nutrido no Reino Unido e no Japão (onde se criou a *Follett Association*, nos anos 1950). Muitas das suas teorias foram confirmadas por estudos empíricos realizados nos anos 1960 e 1970.⁵ Todavia, o impacto e o reconhecimento dos seus contributos foram escassos para a dimensão de alguém que vários autores⁶ consideraram estar à frente do seu tempo – tanto há um século como hoje.

(1) Barclay (2005); Gehani e Gehani (2007).

(2) Drucker (1995).

(3) Drucker (1995).

(4) Feldheim (2004).

(5) Feldheim (2004).

(6) Por exemplo, Drucker (1995); Grant (1995).

Textos seleccionados para este livro

«Ao ler Follett, verifiquei que descobrira a minha mentora.»

Graham (1995, p. 11)

Para este livro, foram seleccionados textos abrigados sob três tópicos: liderança, poder e conflito, e relação sociedade-empresas. Para cada tópico, foram seleccionados três textos, cuja síntese é seguidamente apresentada.

1. Liderança

1.1. Os fundamentos da liderança

«(...) o dever de um quadro superior não é tomar decisões que competem aos seus subordinados, mas sim instruí-los sobre a forma como hão de tomar as suas próprias decisões.» [pág. 45]

Segundo Follett, há três tipos de liderança: de posição, de personalidade e funcional. A primeira baseia-se no exercício da posição formal/hierárquica. A segunda assenta em características pessoais de assertividade, dominância e imposição. A terceira, e mais eficaz, assenta na capacidade do líder em compreender a situação e canalizar os esforços de todos para a prossecução do propósito comum. A liderança pode ser aprendida, e o líder mais eficaz tem o seguinte perfil:

- Fomenta o desenvolvimento dos seus seguidores, incluindo no que concerne às suas competências de liderança. Ou seja: aprecia liderar líderes e não *yes men*. Ajuda os seguidores a resolver os problemas e a tomar decisões, em vez de fomentar a obediência passiva de «servidores dóceis».
- É conhecedor da sua função.
- Foca-se na compreensão da «situação global» (factos actuais ou potenciais, objetivos, propósitos, pessoas) e procura o traço unificador, o todo – e não o caleidoscópio de peças. Organiza todas as forças do grupo e direciona-as para um propósito

comum. Por conseguinte, assenta mais a sua ação no poder do grupo do que no seu poder pessoal.

- Procura descortinar a dinâmica das situações, a possibilidade de novos caminhos, as condições futuras prováveis. Denota espírito de aventura, mas não o temperamento de um jogador.
- Vê os seguidores como entidades que lhe permitem manter o controlo da situação. Está, pois, aberto à respetiva influência e ajuda.
- Encara o propósito comum como o verdadeiro líder – o líder invisível a que se subordinam chefes e chefiados: «os melhores líderes veem as suas ordens obedecidas porque eles também obedecem» a esse líder invisível.
- Em vez de culpabilizar, procura compreender, juntamente com o seguidor, a raiz do problema.

1.2. Coordenação

A coordenação é um dos desafios que as organizações precisam de resolver para poderem funcionar de modo eficaz e eficiente. Uma boa organização atua de forma tão coordenada que pode ser vista como um todo, mais do que como uma soma de partes. Para usar linguagem que posteriormente se vulgarizou, as organizações devem funcionar como verdadeiros sistemas.

Ora, na prática, a eficiência organizacional é frequentemente limitada pelas fricções entre as partes. Essas fricções decorrem da existência de diferentes interesses e interpretações. Gerir o problema de coordenação implica, pois, a assunção das diferenças de opinião que naturalmente emergem em qualquer organização. Follett preconiza a existência de três formas para lidar com a diferença (dominação, compromisso, integração) e explica por que motivo a integração é superior (veja o leitor as diferenças entre as três formas na secção 2.3).

1.3. Relacionamento: a resposta circular

A reação, explica Follett, é sempre uma reação a um relacionamento. Quando reagimos, tendemos a considerar que reagimos ao outro. No entanto, defende Follett, reagimos ao outro e à nossa relação com ele.

Mary Parker Follet é uma das poucas mulheres que ascendeu ao estatuto de guru na opinião de muitos académicos, profissionais e pensadores da gestão. Peter Drucker apelidou-a de profetisa da gestão. Com uma actividade profissional multidisciplinar, os seus pensamentos encontram-se vertidos numa vasta bibliografia que abrange temas como democracia, relações humanas, filosofia política, psicologia e comportamento organizacional entre outros. Mal compreendida pelos seus contemporâneos, muitas das ideias desta visionária vieram a ser retomadas ou reformuladas anos mais tarde por outros pensadores e práticos da gestão. A ela se atribui a definição mais sucinta e clarividente de gestão: obtenção de resultados através das pessoas.

Esta coletânea de textos que agora se apresenta ao público português está agrupada em três temas específicos: liderança, poder e conflito, e relações sociedade-empresa. De leitura estimulante e actual, este livro deverá fazer parte da biblioteca básica de gestores, professores, alunos, consultores, investigadores e de todos aqueles que procuram obter resultados através das pessoas.

“Follet foi a estrela mais brilhante do firmamento da gestão, tendo tocado todos os acordes daquilo que agora é a «sinfonia da gestão».

Peter Drucker

“Reler Mary Parker Follett representa a entrada numa zona de calma no seio de um mar de caos. O seu trabalho lembra-nos que, mesmo no nosso mundo célere (...), há verdades acerca do comportamento humano que resistem ao tempo. Essas verdades persistem apesar das mudanças superficiais, do mesmo modo que o mar profundo e calmo permanece debaixo das ondas das modas da gestão.

Rosabeth Moss Kanter

