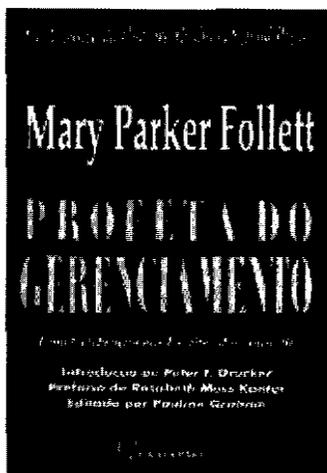


PROFETA DO GERENCIAMENTO



de **MARY PARKER FOLLETT**
Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997, 316 p.

por **Delmo Alves de Moura**, pós-graduado no CEAG da EAESP/FGV e Professor do Departamento de Administração da FACESP/FECAP.

Mary Parker Follett nasceu nos Estados Unidos da América e graduou-se em economia, administração pública, direito e filosofia. Ainda como estudante universitária, em 1896, publicou um estudo com o título *The Speaker of the House of Representatives*, no qual analisou o confuso funcionamento do processo legislativo do Congresso americano.

Este livro de Mary Parker Follett, *Profeta do gerenciamento*, é uma coletânea dos textos produzidos durante os anos 20 que tratam do processo de gerenciamento dentro de uma empresa e das formas de obter-se uma perfeita gestão, integrando equipes de trabalho, aproveitando ao máximo o potencial de cada indivíduo e, acima de tudo, permitindo maior envolvimento e comprometimento dos homens que compõem uma organização. O cerne de seu trabalho está nos incessantes estudos para conhecer cada vez mais como administrar um relacionamento humano.

Seus estudos, que se enquadram perfeitamente nos dias de hoje, geraram controvérsias na época em que Follett proferia palestras em empresas norte-americanas e participava de vários congressos, estudando e vivendo diversos momentos do cotidiano de várias organizações, com executivos, gerentes, supervisores e homens da linha de frente. Follett era uma pessoa de visão extremamente

auspiciosa e profícua para a época em que viveu. Mesmo sem ter ocupado cargo de executiva em qualquer empresa durante sua vida, ela sabia muito bem quais eram os pré-requisitos básicos para uma excelente administração e como prosperar nesse campo dentro das organizações. Muitos de seus truísmos da década de 20 estão acontecendo, enquanto outros estão ultrapassados, nos modelos de administração vigentes nas empresas.

Para a área de Administração Geral, os ensinamentos de Follett são de fundamental importância, considerando o ser humano como base de uma excelente administração. O livro salienta a busca da integração entre os indivíduos, dentro e fora da organização empresarial. Segundo a autora, para garantir o sucesso no gerenciamento é preciso conhecer muito bem as pessoas que nos cercam, seus objetivos, o potencial de cada um e sua satisfação na realização das tarefas. É necessário sabermos trabalhar com a antecipação da resposta e, acima de tudo, sabermos preparar o caminho para a mesma, fazendo com que cada indivíduo esteja engajado, podendo assim extrair o máximo de cada um numa relação organizacional.

De acordo com Follett, interesse, responsabilidade e poder constituem uma parceria indissolúvel, que tem como escopo a capacidade de autodesenvolvimento e que não deve ser entendida como delegação de poder ou poder compartilhado pelos funcionários de uma organização, pois o controle não seria legítimo: *“o poder não é uma coisa preexistente, que pode ser dada a alguém, ou tirada”*. O poder é uma forma de influência interativa que deve permear a todos dentro de uma organização e com isso permitir um relacionamento transparente entre as classes hierárquicas, cujo envolvimento e comprometimento tornam-se a base de sustentação da administração.

A “ordem” não deve ser imposta às pessoas de forma abrupta, pois parte das contribuições serão perdidas e atritos surgirão nesses relacionamentos, trazendo, como consequência, a perda da participação pessoal de cada indivíduo dentro do contexto organizacional. As pessoas deverão sentir orgulho do papel que desenvolvem dentro da empresa.

Follett escreveu em seus artigos sobre aquilo que bem mais tarde surgiu com o nome de *empowerment*. A autora relata quais são realmente as condições necessárias para que possamos delegar poder a uma pessoa dentro de uma organização, os preparativos necessários, o papel de cada um, a comunicação como fator relevante no processo, o respeito mútuo entre os indivíduos e, sobretudo, o treinamento adequado. *“O ‘dar ordens’ necessita de tanto estudo e treinamento, quanto qualquer outra habilidade que desejemos adquirir”*. Follett discorre sobre o quanto é necessário que cada pessoa esteja realmente preparada para exercer sua função dentro de uma organização e os reflexos negativos que surgem quando essa preparação não existe. Como podemos observar no nosso dia a

dia, as pessoas almejam ascensão dentro de uma empresa, e muitas vezes conseguem alcançá-la, mas não estão preparadas para aquele instante, criando entrave no relacionamento pessoal: com isso, a organização acaba sofrendo grandes perdas de fatores humanos que possuíam enorme potencial para o trabalho, mas que não foram administrados por pessoas preparadas para tal função.

“Organizações que adquirem experiência logo de início em modos de interligar conhecimento e poder estarão diversos passos adiante de suas rivais à medida que a concorrência fundamentada em conhecimentos tem passado a predominar em muitos setores de atividades. Essas são empresas alertas para o fato de que planos de carreira são mais do que apenas ferramentas para preservar o moral dos funcionários. As superestruturas empresariais têm de ser repensadas (rethought) para refletir a nova realidade de que o poder precisa estar expresso por intermédio de conhecimento e experiência tanto como por meio da autoridade gerencial”. Esse parágrafo, extraído do livro *Rethinking: Repensando as Corporações*, de Robert M. Tomasko, já fora explorado por Follett nos anos 20; mas, naquele momento, não condizia com a realidade vivida pelas organizações nos Estados Unidos, ou em qualquer outra parte do mundo. As idéias de Follett foram consideradas muito avançadas para sua época também por grandes intelectuais, pois muitos de seus escritos não chegavam às universidades e ao conhecimento dos alunos que queriam aprofundar-se no tema ou conhecer quais eram os pensamentos futuros no mundo gerencial.

Seus escritos sobre gerenciamento corroboram a importância fundamental que devemos dar ao indivíduo na realização de suas tarefas e satisfação profissional. Seria de bom alvitre manter seus ensinamentos transparentes e calcados na cultura de toda organização empresarial. Jan Carlzon, autor de *A Hora da Verdade*, descreve em seu livro como fez sua empresa prosperar, e o ponto de fundamental importância para o feito ter-se tornado realidade foi o investimento nos indivíduos que eram o cerne da organização.

Outro ponto enfatizado nos escritos de Follett é a necessidade de coordenação com o fim de manter a empresa e suas atividades estreitamente unidas e ajustadas (formando uma unidade de funcionamento) não permitindo que se torne uma estrutura de departamentos completamente separados (o que, por conseguinte, enfraqueceria o todo). Follett discorre sobre maior integração entre os departamentos, pois, muitas vezes, ou quase sempre, eles trabalham de forma completamente adversa, o que faz com que cada um passe a ser uma pequena empresa concorrente dos outros dentro da mesma organização, e, acima de tudo, não tendo o cliente como foco de seu trabalho. Naquela época, Follett já propunha uma maior integração entre os departamentos e um maior foco no cliente

para poder satisfazer ao máximo os desejos e necessidades destes últimos. Hoje, temos técnicas e vários livros que discorrem sobre este tema, focalizando o cliente.

A multifuncionalidade entre os diferentes departamentos é também tratada em seus escritos como uma forma de aproximação das necessidades do cliente, propiciando, acima de tudo, uma maior integração entre as pessoas envolvidas, permitindo que a solução para determinadas situações não dependa de grandes burocracias internas (referentes à posição hierárquica de cada indivíduo) e eliminando entraves que são conflitantes no sistema de gestão, permitindo uma autoridade horizontal, ao invés de vertical.

A integração é tratada por Follett como uma forma passível de sucesso de gestão. Ela descreve que, para um bom administrador empresarial, saber utilizar-se da integração é fator precípuo. Pela integração, busca-se impedir que os executivos ajam como juízes. Para decidir, é importante que eles tentem integrar os diferentes pontos de vista, para não criarem um processo de rejeição de A ou B e com isso perderem o potencial ilimitado de cada funcionário de contribuir com suas diferentes experiências e conhecimentos, visando a um trabalho de cooperação entre os envolvidos. A integração fará com que os executivos estejam unidos sob uma determinada política, agregando valor para a empresa; caso contrário, será um ponto extremamente negativo para o sucesso da organização.

Discorrendo sobre o tópico “Coordenação”, Follett explica que um maior senso de responsabilidade coletiva ajuda a unificar uma empresa. Os homens de dentro de uma organização devem ser responsáveis por seus trabalhos e, acima de tudo, devem compartilhar de um senso de responsabilidade com relação a toda organização. Follett aborda como o desperdício pode ser suprimido ou minimizado, fazendo com que todos participem e dêem sua parcela de contribuição, pensando exclusivamente como se a empresa fosse sua, eliminando assim, tarefas desnecessárias, desperdício de material, tempo de operações que não agregam valor ao produto/serviço e colaborando com os novatos na empresa. Estes ensinamentos de Follett foram disseminados no Japão, e como consequência, podemos perceber muito da sua contribuição dentro do programa de Qualidade Total, que foi implantado em todos os continentes e que muito contribuiu para o sucesso de vários países. Os trabalhos de Follett foram relevantes nos círculos japoneses de gerenciamento. Seu conceito de integração de interesses e ação conjunta foram pontos fundamentais para o processo de gerenciamento japonês.

Pelos ensinamentos de Follett, podemos aprender muito sobre o poder, o dar ordens e a autoridade. Follett tem uma visão extremamente clara, embasada em grandes argumentos e estudos sobre estes assuntos. Na reorganização da indústria, ela discorre sobre o tipo e a quantidade

de autoridade a serem administradas não mais pela posição hierárquica, e sim pelo trabalho em si. O intuito é o gerenciamento com autoridade nos níveis inferiores. Busca-se transmitir conhecimentos para cada indivíduo para que o mesmo saiba sua função dentro do processo. Almeja-se que ele exerça a autoridade da sua função, utilizando sua inteligência e seu poder de conhecer distintamente.

O foco dos escritos de Follett é o indivíduo no grupo; é fazer reconhecer ainda mais o princípio grupal na vida empresarial. Este ensinamento tem o intuito de nos adequarmos à era da vida coletiva, de nos fazer buscar uma mentalidade de cooperação, sair do campo empresarial comandado por inteligências individuais, e partir para a integração de inteligências que se influenciam constantemente. O objetivo desse ponto é salientar a importância da união entre as pessoas que integram uma empresa; a importância de usufruir-se da melhor forma possível de suas inteligências, experiências e conhecimentos, sobretudo para alcançar os objetivos das organizações e os interesses de capital e trabalho.

Mary Parker Follett proferiu palestras a várias pessoas ligadas ao mundo dos negócios, mas nunca foi considerada uma consultora em gerenciamento. Seus conhecimentos permitiram que fosse uma investigadora de diversos problemas em empresas. Seus ensinamentos foram expostos em diversos meios, como conferências de negócios, universidades, órgãos profissionais etc. Ela acreditava que os indivíduos precisavam ter uma vida em grupo e que, com isso, suas potencialidades floresceriam e eles poderiam contribuir ao máximo com outras pessoas. A vida em grupo era fator primordial e imprescindível para Follett. O gerenciamento seria progressivamente melhorado se fosse feito coletivamente, respeitando cada indivíduo, seu pensamento, sua atitude, seu papel dentro da organização, o grau de responsabilidade determinado pela sua função e o prazer em fazer parte desse grupo. Com isso, Follett acreditava no desenvolvimento das pessoas e no grupo do qual faziam parte. O fato de os indivíduos poderem-se integrar, tendo um alvo em comum, faz com que os elementos de um grupo sintam-se realizados, por desenvolverem um trabalho de âmbito grupal.

De forma eficaz e eficiente, Follett descreve cada passo para se obter um alto grau de gerenciamento. Cada ponto é exposto de forma bastante abrangente demonstrando a rígida análise de seus ensinamentos. Com isso, o leitor saberá mensurar o grau de perspicácia de Follett, além de obter respaldo de opiniões de grandes celebridades no assunto. A autora procurou expor seus pensamentos de modo que os administradores tenham uma visão bem definida das relações que permeiam toda uma empresa e de que forma elas poderão ser melhor estudadas e bem compreendidas.

Os princípios de Follett são impossíveis de serem executados separadamente, sendo sua integração fundamental

para que o processo de gerenciamento seja mais eficiente.

É realmente gratificante poder ler seus estudos que muito contribuíram e contribuem para o meio acadêmico e empresarial, pois suas idéias são altamente importantes, independentemente da época em que venham a ser utilizadas. Mais de setenta anos passaram-se desde que estes escritos foram feitos, e as situações expostas naquela época nós vivemos hoje e no passado mais recente.

O princípio dos ensinamentos de Follett é uma administração democrática, conduzindo a uma interdependência do modo de gerenciar, ampliando o conhecimento, promovendo o trabalho em grupo, o processo interdisciplinar, a valorização de cada indivíduo e permitindo maior contribuição de todos.

Follett terá com certeza seu espaço reservado no processo de gerenciamento de cada indivíduo que vier a ter contato com essa obra, pois seus ensinamentos podem se enquadrar em todas as áreas organizacionais e da sociedade como um todo. Seria de bom alvitre refletir constantemente sobre seus ensinamentos e procurar colocá-los em prática à medida que o aprendizado amadurecesse. Creio que seus estudos só têm a contribuir e, por isso, devem ser meditados da melhor forma possível, pois, com certeza, se forem bem aplicados só irão agregar valor ao ambiente profissional e comunitário. Sua obra fortalece ainda mais o espírito da valorização do ser humano, a busca de mostrar que ele necessita de uma integração mútua em vários grupos a que pertence e precisa aprender a viver com outras pessoas. Seus ensinamentos na área de psicologia social muito contribuem para o entendimento da associação dos seres humanos. Follett menciona o fato de que, para obter sucesso em sua carreira, o homem de negócios precisa saber trabalhar com união, enfocando a inteligência cooperativa treinada: "*Os interesses de capital e trabalho devem ser unidos*".

As idéias de Follett são indubitavelmente de uma visão extremamente perspicaz, de alguém que possui total conhecimento do assunto tratado, que prova o entrelaçamento harmonioso entre a teoria e a prática, exemplificando cada ponto discutido, inserindo as vantagens e benefícios dessas aplicações no ambiente de negócios.

Os escritos de Follett expostos nesta obra trazem opiniões de nomes consagrados como Peter F. Drucker, Warren Bennis, Pauline Graham, Paul R. Lawrence, Rosabeth Moss Kanter, dentre outros, que merecem total atenção e reflexão de cada leitor. É uma obra que possui um conteúdo valioso e significativo para o desenvolvimento do processo de gerenciamento bem sucedido. É aconselhável aos executivos, gerentes, supervisores, professores, consultores e a todos que sintam o interesse de conhecer o processo de gerenciamento de pessoas e almejem harmonia no relacionamento e alto grau de qualidade e produtividade nas tarefas inerentes ao processo de trabalho. □