

Maria Augusta Soares

ANEXO AO PROCESSO Nº 510/2002 - CM

DEFESA DISSERTAÇÃO/MESTRADO EM: 29/04/2005

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO

Mary P. Follett: Profeta da Gestão Democrática

Marília
2005



MARIA AUGUSTA SOARES

MARY P. FOLLETT: PROFETA DA GESTÃO DEMOCRÁTICA

Soares, Maria Augusta.
Mary P. Follett: profeta da gestão democrática / Maria Augusta Soares. - Marília, 2005. - 123 p. - 30 cm.
Dissertação (Mestrado em Educação) - Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista, 2005.
Bibliografia: f. 120-123
Orientador: Dr. Paschoal Queglia
Linha de pesquisa: 1. Construção do saber, 2. Construção do conhecimento, 3. Construção da identidade humana, 4. Relações humanas, 5. Amor II.
Tema:
CDD 371.01

Marília

2005



MARIA AUGUSTA SOARES

MARY P. FOLLETT: PROFETA DA GESTÃO DEMOCRÁTICA

S676m Soares, Maria Augusta.
Mary P. Follet: profeta da gestão democrática / Maria Augusta Soares – Marília, 2005.
123. ; 30 cm.

Dissertação (Mestrado em Educação) – Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista, 2005.

Bibliografia: f. 120-123

Orientador: Drº Paschoal Quaglio

1.Administração Escolar. 2.Comunidade. 3 .Centros Comunitários. 4. Relacionamento Humano. I. Autor. II. Título.

CDD 371.03

MARIA AUGUSTA SOARES

MARY P. FOLLETT: PROFETA DA GESTÃO DEMOCRÁTICA

TEXTO PARA DEFESA DA DISSERTAÇÃO

Banca Examinadora

Prof. Dr. Paschoal Quaglio
(Orientador - UNESP/Marília)

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho", Campus de Marília para a obtenção do título de mestre em Educação (Área de Concentração: Políticas Públicas e Administração da Educação Brasileira).

Orientador: Paschoal Quaglio

Dra. Lourdes M. de S. Machado
(UNESP/Marília)

1410001835



Dr. Wilson Sardenha
(Unioeste)

Marília
2005



MARIA AUGUSTA SOARES

MARY P. FOLLETT: PROFETA DA GESTÃO DEMOCRÁTICA

TEXTO PARA DEFESA DA DISSERTAÇÃO

Banca Examinadora

Prof. Dr. Paschoal Quaglio
(Orientador – UNESP/Marília)

Dra. Lourdes Marcelino Machado
(UNESP/Marília)

Dr. Wilson Sandano
(Uniso/Sorocaba)

A profª Drª Lourdes Marcelino Machado,
que jamais deixou de incentivar-me,
denico este trabalho.

Marília, 29 de abril de 2005

AGRADECIMENTOS

A realização deste trabalho só foi possível graças à colaboração direta e indireta de muitas pessoas. Agradeço, em primeiro lugar, a todos os que me incentivaram e apoiaram durante todo o processo, especialmente a minha família e amigos.

Em especial, agradeço ao prof. Dr. Paschoal Domingos, que me orientou com paciência, dedicação e competência.

A todos os meus amigos e colegas de trabalho.

Em especial, ao Dr. Pa. Marques, pelos ensinamentos, conselhos e amizade.

A Maria J. C., pela ajuda na organização deste trabalho.

A Maria D. C., companheira das primeiras viagens.

Aos funcionários da seção de Pós-Graduação Unesp/Marília, especialmente a Maria J. C. e a Angélica.

A FAPESP - Fundação de Amparo à Pesquisa, pelo apoio financeiro.

Por fim, agradeço à minha família e amigos, especialmente à prof.^a Dr.^a Lourdes Marcelino Machado, que jamais deixou de incentivar-me, dedico este trabalho.

AGRADECIMENTOS

RESUMO

A realização deste trabalho só foi possível graças à colaboração direta ou indireta de muitas pessoas. manifesto aqui minha gratidão a todas elas e de forma particular:

Ao prof. Dr. Paschoal Quaglio que me orientou com sabedoria, bondade e compreensão.

À Marlene, minha irmã, e melhor companheira.

Ao Dr. Pe. Marques, pelos ensinamentos, carinho e amizade.

À Maria, pela dedicação na normalização deste trabalho.

À Maria Duzolina, companheira das primeiras viagens.

Às funcionárias da seção de Pós-Graduação-Unesp/Marília, especialmente, Yara e Andréia.

À FAFIPREVE - Faculdade de Pres. Venceslau, pelo apoio financeiro.

Aos meus filhos, Gustavo e Roberto, pela presença constante e amorosa.



ABSTRACT

RESUMO

Tried to find new to Mary Parker Follett's thought - possible elements that can base

Procurou-se encontrar no pensamento de Mary Parker Follett, possíveis elementos que possam fundamentar uma análise das propostas de interação escola-comunidade, atualmente presentes nas políticas públicas brasileiras. Follett (1868-1933), uma cientista política que durante vinte e cinco anos se dedicou ao serviço social, estava interessada no indivíduo dentro grupo e da sociedade. Ela acreditou no conhecimento científico como o fator decisivo para o conhecimento do relacionamento humano – seria preciso conhecer o homem para que ele pudesse interagir e atuar melhor. A pesquisa científica baseada na Psicologia seria elaborada com base em conhecimentos concretos vividos no cotidiano do indivíduo. Seu argumento de que a democracia só poderia ser alcançada se os indivíduos se organizassem por si mesmos dentro de grupos comunitários, onde suas aspirações pudessem ser atendidas, é fundamental para o tipo de pensamento necessário atualmente. Portanto, o esforço de Follett na construção da democracia mediante a organização de grupos informais ainda hoje faz sentido, porque esse continua a ser um desafio para toda a humanidade.

Key-Words: Community, Community centers, Human relationships, Democracy.

Palavras-chave: Comunidade. Centros comunitários. Relacionamento humano. Democracia.

ABSTRACT

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....8

Trieds to find now in Mary Parker Follett's thought, possible elements that can base an analysis of the programs of interaction school-community, presents in the public policy a spread out throughout the Brazil. Follett (1868-1933), a political scientist that was devoted to the social service for 25 years, it was interested in the individual inside of the group and of the society. She believed in the knowledge scientific as the decisive factor for the knowledge of the human relationship - it was necessary to know the man to interact and to act better. The scientific research, based on the Psychology, would be elaborated starting from the concrete knowledge lived in the individual daily. Her argument that democracy could only work if individuals organized themselves into neighbourhood groups, and people's aspirations were attended is fundamental to the sorts of thinking that is necessary on nowadays. Therefore, the effort of Follett in the construction of democracy by the organization of informal groups still today make sense, because that continues to be a challenge for all the humanity

AS CATEGORIAS DE FOLLETT.....31

Key-Words: Community. Community centers. Humam relationships.
Democracy.

1 O movimento circular.....84

1.1 2 A relação professor-aluno.....66

1.1.3 O poder circular.....72

1.1.4 Integração.....76

1.2 A comunidade: como processo.....81

1.3 O processo democrático.....83

1.3.1 O processo grupal.....103

1.3.2 O processo individual.....106

4 FOLLETT HOJE.....110

5 O DIÁLOGO COMO REFLEXÃO COMUNITÁRIA.....116

CONCLUSÃO.....118

REFERÊNCIAS.....120

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	6
1 FOLLETTT: VIDA E CONTEXTO.....	14
1.1 Quem foi Follett.....	14
1.2 Suas idéias e sua obra.....	20
1.3 Contexto político-social.....	32
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	45
2.1 John Dewey.....	46
2.2 William James.....	53
3 AS CATEGORIAS DE FOLLETT.....	61
3.1 As relações humanas.....	62
3.1.1 O comportamento circular.....	64
3.1.2 A relação professor-aluno.....	66
3.1.3 O poder circular.....	72
3.1.4 Integração.....	76
3.2 A comunidade como processo.....	81
3.3. O processo democrático.....	93
3.3.1 O processo grupal.....	103
3.3.2 O processo individual.....	106
4 FOLLETT HOJE.....	110
5 O DIÁLOGO COMO REFLEXÃO COMUNITÁRIA.....	115
CONCLUSÃO.....	118
REFERÊNCIAS.....	120

INTRODUÇÃO

Para melhor compreensão da teoria da Administração Escolar e do seu caráter científico ou ideológico, (KUNZER, 1984) de suas possibilidades e limitações, é necessário o estudo de sua origem, de suas fundamentações e de seu desenvolvimento. O presente trabalho: "Mary Parker Follett: profeta da gestão democrática" enquadra-se nessa perspectiva; caracteriza-se, portanto, como um estudo histórico/crítico.

A origem da teoria de Administração Escolar pode ser entendida como associada ao próprio desenvolvimento da Teoria Geral da Administração, que se desenvolveu através de três escolas: a Clássica, a Psicossocial e a Contemporânea.

Essas escolas têm sido explicadas, geralmente, em sua origem e evolução, na necessidade de controle trazida pelas novas relações sociais iniciadas com o surgimento do capitalismo industrial e sua evolução para a fase monopolista.

A Escola Clássica, em plena época de consolidação da Revolução Industrial, no início do século vinte, tem sido representada na maioria das vezes por meio de três movimentos: a Administração Científica de Taylor, A Administração Geral de Fayol e a Administração Burocrática.

Para se contrapor ao critério da eficiência econômica trazida pela Escola Clássica de Administração, surge a Escola Psicossocial, baseada no movimento das Relações Humanas de Mayo e Dickson e no Comportamento Administrativo de Barnard e Simon.

A partir de 1930, época de grande crise que assolou o mundo capitalista, as idéias da Escola das Relações Humanas passam a ganhar divulgação e a

experimentar um grande desenvolvimento, fruto da preocupação dos administradores e empresários com o aumento da produtividade e com a redução de custos.

Com o crescimento do capitalismo, também crescia e se solidificava a organização dos trabalhadores, fato que, dentro da lógica empresarial, poderia representar perigo para o capital. Dessa maneira, as propostas da Escola das Relações Humanas (MOTTA, 1991) trouxeram formas de ajustamento da organização ao processo produtivo e criaram modos de subordinação do trabalhador.

Freqüentemente, tem-se incluído (FELIX, 1989; MOTTA, 1991; KUNZER, 1984; SANDER, 1982) na Escola das Relações Humanas o nome de Mary Parker Follett (1868-1933), cujo pensamento não foi até agora (pelo menos sob a perspectiva educativa) devidamente estudado. Conhecer melhor o seu pensamento é a proposta do presente trabalho: Mary Parker Follett: profeta da gestão democrática.

Essa cientista política, hoje mais conhecida como conferencista (na América e na Inglaterra) e como conselheira de líderes preocupados com as relações gerência-trabalhadores, teve o seu intenso trabalho na área social (dedicado à educação informal de adultos, ao desenvolvimento de organizações comunitárias, aos cursos noturnos e aos centros juvenis de recreação) relegado pela crítica. Ao que parece, as idéias de Follett, talvez porque salientassem o trabalho coletivo, não tiveram muito sentido no seu tempo, época em que o gerenciamento era considerado uma “caixa de ferramentas”, útil apenas para garantir o aumento da produtividade das empresas (GRAHAM, 1997).

Atualmente, o direcionamento das políticas públicas brasileiras para formas de gestão descentralizadas (e que se apresentam como comprometidas com a proposta do desenvolvimento local), pede o empenho de todos não apenas na

busca de melhores práticas; pede, também, um empenho teórico que leve à compreensão, à crítica ou quiçá à reformulação de tais políticas.

É diante do quadro que se quer “inovador” de políticas descentralizadoras que faz sentido a análise das idéias de Mary Parker Follett e mais precisamente das idéias dedicadas ao relacionamento humano e ao desenvolvimento de centros comunitários.

No Brasil, as idéias de Follett já foram analisadas pela professora Maria Lúcia Rocha Duarte Carvalho em seu trabalho: “Escola e democracia: subsídios para um modelo de administração” segundo as idéias de Follett, publicado em 1979 pela EPU (Editora Pedagógica Universitária) em co-edição com a Universidade Estadual de Campinas.

O trabalho da professora Maria Lúcia Carvalho foi uma obra pioneira sobre esse assunto no Brasil e ofereceu valiosos subsídios para a presente pesquisa. Carvalho (1979) abordou as características dos fundamentos psicológicos do pensamento de Follett, do ponto de vista educativo, explicitando também o seu caráter, global, integrativo e social. Ao finalizar o seu trabalho, a professora Maria Lúcia considerou a democracia como o elemento básico na constituição das organizações escolares.

No presente trabalho, a partir da análise do conteúdo de dois livros¹ e dois artigos de Follett, direciona-se o olhar mais especificamente para o aspecto de desenvolvimento comunitário, por ser essa uma face do trabalho de Follett que ainda permanece inédita no Brasil.

¹*The New State – Group Organization, The Solution for Popular Government (1918). Creative Experience (1924) Community is a process (1919). The teacher-students relations (1928).*

As idéias de Follett são importantes para o cenário administrativo-educacional brasileiro porque não se referem a qualquer desenvolvimento; ela fala de um desenvolvimento comunitário que tem como paradigma a aprendizagem coletiva; isto significa uma aprendizagem realizada a partir de um relacionamento humano de novo tipo, isto é, uma aprendizagem concretizada a partir da criação de situações em que cada um será responsável por todos e todos serão responsáveis pelos demais. A partir desse novo tipo de relacionamento humano, sai favorecido o exercício da gestão participativa daquilo que realmente pertence a todos. Se concretizada tal gestão, ela representará uma esperança para a produção democrática de políticas públicas relativas aos diversos setores da sociedade, inclusive para a educação.

Este trabalho acha-se dividido em quatro partes. A primeira parte refere-se a uma pequena biografia de Follett e a uma visão geral do contexto histórico-político do período básico da formação do seu pensamento. Nesta parte, trata-se primeiramente da colonização dos Estados Unidos com os elementos que geraram o espírito do seu povo e, depois mostra, ainda que rapidamente, a passagem do século dezanove para o século vinte quando a intensa industrialização provoca instabilidade no quadro político e social americano e mundial. A compreensão desses períodos torna-se necessária para a compreensão integral das idéias follettianas.

A segunda parte deste trabalho trata do referencial teórico, isto é, analisam-se as principais idéias que influenciaram a obra da autora: o pensamento político/pedagógico de John Dewey e o pensamento político-filosófico de William James.

Na terceira parte, exploram-se algumas categorias elaboradas por Follett e que neste trabalho foram consideradas eixos básicos para o trabalho comunitário: relacionamento humano, comportamento circular, integração, relação professor-aluno, comunidade e processo democrático, que está subdividido em dois itens: o processo grupal e o processo individual.

A quarta parte do trabalho: Follett Hoje fornece uma análise e avaliação da relevância do trabalho de Follett para a compreensão do enfoque político/pedagógico de que carecem os atuais programas de interação escola/comunidade levados a efeito pela Secretaria Estadual de Educação do Estado de São Paulo.

Os projetos de interação escola/comunidade hoje em andamento no Brasil e que pretendem envolver a comunidade na vida da escola e a escola na vida comunitária são projetos fundamentados na Lei n.º 9394/96, Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, que estabelece, no inciso VIII do Artigo 3º, a “gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino” (SILVA, 1998, p.138). A referida lei no Artigo 14 volta a insistir no assunto, estabelecendo princípios da “democratização do ensino”, “do trabalho coletivo” e da “descentralização” que devem nortear a gestão do ensino público na educação básica (SILVA, 1998, p.142). Já antes, na Constituição da República Federativa do Brasil promulgada em 05.10.1988 a “*gestão democrática do ensino publico, na forma da lei*” está presente de forma bem clara no seu artigo 206, inciso VI (SILVA, 1998, p. 124).

Apesar da existência das críticas, as propostas de envolvimento comunitário tornaram-se realidade, vindo a englobar prioritariamente, duas linhas de ação. Uma delas aborda os programas de melhoria da qualidade dos administradores da educação (Circuito Gestão, *Renageste* e *Consed*). No Estado de

São Paulo, por exemplo, já se iniciaram entendimentos para que as universidades estaduais criem um curso inovador para dirigentes escolares, com um currículo feito por pedagogos e especialistas em tecnologia comunitária e em empreendedorismo (DIMEINSTEIN, 2004). Outra linha de ação visa reforçar a gestão educacional e a capacidade institucional nos níveis nacional, regional e local, avançando na promoção de melhores formas de participação comunitária e familiar (Amigos da Escola, Escola da Família, Projeto Comunidade Presente, Cidade Educadora, etc).

Parece ser significativa a leitura de Mary Parker Follett porque, além de revelar a natureza político/pedagógica do seu pensamento, poderá contribuir na criação de organizações onde os indivíduos sejam considerados e possam ser percebidos como sujeitos do ato de organizar-se, constituindo o que Lima (2002) chama de “democracia radical”.

Apontados os motivos deste trabalho procurar-se-á agora delimitar os seus objetivos:

1º Fornecer bases teóricas para a criação de uma cultura organizacional baseada na dimensão participativa.

2º Formular conhecimentos teóricos capazes de analisar as propostas de interação escola/comunidade hoje em vigor no Brasil.

3º Desfazer os equívocos de apropriadores ou intérpretes do pensamento follettiano.

Na intenção de alcançar os objetivos propostos para o presente trabalho, foi realizada uma pesquisa qualitativa que adotou a análise de conteúdo como abordagem metodológica.

Por meio da técnica da análise temática procurou-se descobrir os núcleos de sentido nos textos selecionados da autora cuja presença tivesse significado para a administração de espaços educativos e, mais especificamente, para a administração de instituições escolares.

Na seleção dos textos com vistas à constituição do “corpus” a que se refere Bardin (1977) surgiram as primeiras dificuldades, porque a obra de Follett é encontrada apenas em língua inglesa e é de difícil acesso em bibliotecas e livrarias do Brasil. Nesse caso, foi utilizado o recurso da pesquisa via internet que obedeceu ao seguinte roteiro:

- Coleta e impressão dos textos;
- Tradução dos textos obtidos;
- Leitura exaustiva e repetida dos textos;
- Ordenação e classificação do conteúdo, constituindo o *corpus de análise*.

A partir do *corpus de análise* emergiram vários temas cuja análise cuidadosa resultou no elenco final de temas.

Após a escolha dos temas e, seguindo as orientações preconizadas por Bardin (1977), foi feita a análise temática procurando os significados que estavam presentes nos textos. Essa procura de significados foi uma tentativa de compreender profundamente a mensagem da autora e apreender aquilo que estava por detrás dos conteúdos dos textos. Para que isso fosse possível, foi necessária uma pesquisa do contexto histórico e social em que o ideário da autora foi produzido.

Em seguida foi elaborada a sistematização das idéias de Mary Parker Follett, que resultou na definição de várias categorias, isto é, enumeraram-se as características mais fundamentais do pensamento da autora que seriam úteis para o objetivo da pesquisa.

Na elaboração da redação da dissertação e, em se tratando de uma pesquisa de natureza bibliográfica, adotou-se um procedimento que se caracterizou como crítico-integrativo. É preciso que se diga que foi dada ênfase à análise e à coerência das idéias de Mary Parker Follett com a intenção de apreender as colocações originárias da autora, relevantes no processo de participação comunitária nos espaços sociais e escolares e não apenas as colocações da autora referentes ao gerenciamento empresarial.

A leitura das idéias de Follett foi realizada calcada na teoria de Paulo Freire (1921-1997), um filósofo educador que, como Follett, também estava preocupado com a educação de adultos, com a democracia e com a formação de espaços educativos dentro de uma “dialogicidade problematizadora” (FREIRE, 1975).

A criação de espaços educativos chamados de centros comunitários (community centers) por Follett e “círculos de cultura”, por Paulo Freire (1974) foi considerada o fator básico para a “conscientização” (individual consciousness) – processo dialógico desencadeado por um líder onde os participantes de um trabalho em grupo descobrem que sabem pouco de si – se fazem problema para si mesmos; indagam e respondem; suas respostas os levam a novas perguntas e assim se conscientizam de sua própria situação. Conhecendo melhor a sua própria situação, os homens buscam a sua autonomia dentro de um processo dinâmico e coletivo em que poderão decidir sobre sua própria vida e a vida de sua comunidade, tornando-se gradativamente participantes de um processo político democrático cada vez mais amplo.

1 FOLLETT: VIDA E CONTEXTO

Sendo o objeto desta pesquisa a leitura e interpretação do pensamento de Follett; é preciso buscar dados a respeito da autora; é preciso buscar o “eu” que pensa; é preciso buscar a pessoa que “pensa o pensamento”.

Diante da necessidade de conhecer melhor a autora, é preciso buscar agora a pessoa de Follett. Follett não é só a sua obra. Follett foi uma pessoa que viveu em determinado tempo histórico e sob determinadas condições particulares.

1.1 Quem foi Mary Parker Follett

De início será utilizada a biografia de Mary Parker Follett apresentada por Metcalf, C. Henry and Urwick, L. (1941). Follett nasceu em Quincy, Massachussetts, Estados Unidos, a 3 de setembro de 1868, e faleceu a 18 de dezembro de 1933, em Boston; filha de Charles Allen – descendente de família inglesa de origem escocesa e galesa – e de Elizabeth Curtis (Baxter) Follett – descendente de um afortunado banqueiro inglês.

Enfrentou graves problemas em sua infância, tendo que assumir precocemente a administração de sua casa. Apesar disso, dedicou-se com afincos aos estudos, mesmo em uma época que das mulheres não se esperava muito mais do que a educação básica.

Recebeu educação inicial na Thayer Academy, em Braintree, Massachusetts, graduando-se em 1884. Aí foi grandemente influenciada por Anna Boyton Tompson, uma professora de História.

Ingressou, em 1888, numa sociedade feminina de instrução, orientada por professores e instrutores do Harvard College (mais tarde, Radcliffe College); lá estudou por dois anos Ciência Política, Filosofia e, especialmente, História, sob a orientação intelectual de Albert Bushnell Hart.

De 1890 a 1891, freqüentou o Newham College, na Cambridge University, Inglaterra, estudando História, Leis, Ciência Política e Filosofia, sob a orientação de Henry Sidgwick, adquirindo um grande interesse pelo meio social inglês. Entretanto, Follett interrompeu seus estudos na Inglaterra e os reiniciou posteriormente no famoso Radcliffe College, nos Estados Unidos, nos anos de 1891-92 e 1894-97, graduando-se em 1898, obtendo primeiro lugar com louvor em economia, administração pública, direito e filosofia. Apesar de sua formação acadêmica ter sido concluída com pós-graduação em Paris, o aprendizado, tanto formal quanto informal, permaneceu uma constante em toda a vida de Follett.

Em 1896, ainda estudante do Radcliffe, publicou sua primeira obra: *The Speaker of the House of Representatives*, na qual detalhava o complicado funcionamento do processo legislativo e os métodos utilizados pelos relatores do Congresso Americano para exercer seu poder e influência. Nesse trabalho Follett exibiu, pela primeira vez, a dupla abordagem que mais tarde aplicaria em todos os seus trabalhos: estudo metódico de registros e documentos, combinado ao contato pessoal com os indivíduos envolvidos, a fim de verificar em primeira mão, seus sentimentos, pensamentos e atitudes. O referido trabalho foi desenvolvido sob a

orientação do Prof. Hart e constitui-se numa contribuição notável para os estudos de Direito Constitucional.

A seguir, Follet iniciou em Boston sua atividade pública na área de assistência social, o que provavelmente reflete a influência de Isobel L. Briggs, grande apreciadora de trabalhos dessa natureza e sua amiga por muitos anos. Assim, através do trabalho comunitário, Follett lança as bases de toda a sua teoria: o desenvolvimento de trabalhos em grupos locais como o eixo fundamental de uma nova e mais realista concepção de democracia.

Em 1900, fundou o Roxbury Debating Club; em 1902, o Highland Union, um clube, social, esportivo, educacional e o Roxbury Industrial League, todos eles para jovens pobres que trabalhavam nas fábricas e no comércio. Este último foi logo depois cognominado Roxbury League, primeira organização deste tipo sediada na escola pública de Boston e cujo sucesso mostrou a possibilidade do uso de prédios escolares, em horas ociosas, para propósitos comunitários.

Em 1908, o recém fundado Women's Municipal League of Boston criou centros comunitários, tendo Follett como presidente do comitê, posição mantida até 1920. Sob sua direção, a liga realizou, com sucesso, um projeto de experimentação em East Boston. Tal projeto levou o corpo docente da escola municipal a criar centros noturnos em algumas outras escolas de Boston (CARVALHO, 1979, p. 5).

O plano vocacional constitui outro grande interesse de Follett. Caracteriza-se como a segunda etapa de seu trabalho a criação de agências para colocar jovens necessitados nas indústrias. Em 1912 foi convidada pelos diretores do sistema escolar de Boston para ser membro do primeiro Placement Bureau Committee, do qual participou por cinco anos, oferecendo grande contribuição. Este

comitê deu início a um departamento oficial de orientação vocacional, onde Follett trabalhou até a sua morte.

Seu trabalho nesta agência de empregos permitiu-lhe um grande contato com o setor industrial. Sob sua orientação, foi organizado um arquivo informativo acerca das possibilidades e exigências de trabalhos nos diversos centros industriais. Foi então que seus interesses por problemas políticos e sociais transferiram-se para o estudo das relações industriais, porque, segundo suas próprias palavras, foi entre os homens de negócios que ela encontrou idéias mais avançadas, mais de acordo com a vitalidade de seus pensamentos. "Aqui (no mundo empresarial) a teoria e a prática caminham de mãos dadas. Estou envolvida com o gerenciamento de negócios porque me preocupo com idéias e quero levá-las para o mundo dos negócios"² (METCALF; URWICK, 1941, p. 18, tradução nossa). Follett acreditou no futuro das organizações porque percebeu um movimento inovador com bases científicas que se iniciava no meio industrial. Follett contrapôs-se tanto à mera dogmatização, como à simples teorização a favor do controle e da submissão que predominava nos meios industriais. Follett percebeu na indústria um esforço consciente na busca de soluções para problemas não apenas restritos à área industrial, mas soluções que auxiliariam na compreensão de um relacionamento mais humano tanto no governo como nas relações internacionais. Follett via a Liga das Nações como uma grande oportunidade para desenvolver relações internacionais dentro do seu princípio de co-ordenação e como fator básico para um melhor relacionamento entre as pessoas, entre os grupos e entre as nações. Em 1925, iniciou, na cidade de Nova Iorque, sua carreira de conferencista sobre

² *Here the ideal and the practical have joined hands. That is why I am working at business management, because, while I care for the ideal, it is only because I want to help bring it into our everyday affairs.*

Administração Industrial. Suas últimas conferências foram feitas no Departamento de Administração da Escola de Economia de Londres durante os meses de janeiro e fevereiro de 1933.

Em outubro desse mesmo ano voltou à América do Norte para tratar de assuntos pessoais e de saúde e não mais retornou à Inglaterra. Faleceu no Deaconess Hospital de Boston, em dezembro do mesmo ano (CARVALHO, 1979, p. 6).

Assim, uma vida corajosa e pioneira chegava ao fim. Porém, seu trabalho árduo e perspicaz continua vivo. Ela permanece surpreendentemente moderna e, em muitos casos, é ainda vanguarda. A opinião sobre Follett é unânime: muito à frente de seu tempo, nos anos 20. Nos dias atuais, ela permanece “profeta do gerenciamento” (DRUCKER apud GRAHAM, 1997, p. 9).

Fica evidente na expressão usada por Peter Drucker a ênfase concedida à perspectiva empresarial nos trabalhos de Follett que, na verdade, depois de graduada, envolveu-se no trabalho social por vinte e cinco anos e, onde, graças à sua dedicação, adquiriu notoriedade e teve oportunidade para contatos com o meio industrial (através da orientação vocacional e no seu trabalho junto as Ligas de Conciliação). O seu sucesso como conferencista durou pouco porque veio a falecer em 1933, sendo daí em diante completamente esquecida.

Bem posteriormente, nos anos 1990, os escritos de Follett foram celebrados através da publicação feita pela Havard Business School Press: “*Mary Parker Follett: prophet of management*”, obra em que a editora Pauline Grahamn apresenta uma seleção de escritos escolhidos entre toda a obra de Follett, incluindo suas palestras. Essas palestras proferidas entre 1925 e 1933 foram dedicadas a tópicos críticos de gerenciamento. Em 1996 foi criada junto ao *Idaho Systems* (USA-

United States of América) a Mary Parker Follett Foundation, que tem como meta a promoção de competências necessárias para enfrentar a maior carência do nosso tempo – a necessidade que possuem indivíduos e grupos de participar ativamente na construção de sua própria vida; na construção de seu próprio mundo. A fundação considera que num tempo de complexidade, de mudanças e de conflitos deve-se partir, da visão de mundo que reconhece o inter-relacionamento entre todas as coisas – valoriza um modelo participativo de sistema social. A fundação preocupa-se também, com as reformas educacionais dentro de um prisma democrático e sob as luzes dos ensinamentos de Mary Parker Follett.

No Brasil, o nome de Follett tem sido mencionado em trabalhos sobre Administração Empresarial (WAHRLICH, 1986; MOTTA, 1991; LODI, 1977), contudo, nenhuma obra de sua autoria mereceu ainda uma tradução. Em Administração Escolar, Follett é lembrada quando se aborda a gênese e o desenvolvimento da Administração Escolar (SANDER, 1982; FELIX, 1989; KUENZER, 1984); a exceção é o trabalho da professora Maria Lúcia de Carvalho que se dedicou ao trabalho de resgate das idéias e princípios de Follett considerados por ela como importantes para que se estabelecesse um “modelo” de Administração Escolar.

Ao contrário do trabalho da professora Maria Lucia, o presente trabalho não quer buscar um “modelo” de administração escolar; também não quer reviver a face empresarial de Follett, quer sim reviver a sua face educativa, a face dedicada ao inter-relacionamento comunitário. Follett em seu trabalho: *The New State – Group Organization, the Solution for Popular Government* propõe a organização grupal como o único caminho que poderia conduzir uma nação a mudanças em sua estrutura social rumo a formação de um Estado realmente democrático.

Haverá uma luz ao final do túnel? As propostas de gestão participativa, administração democrática, sociedade democrática são concretizáveis?

1.2 Suas idéias e sua obra

“Muitas pessoas dizem-me o que eu devo fazer e exatamente como eu devo fazê-lo, mas poucas têm me incentivado a fazer algo.” (FOLLETT, 1918/2002, tradução nossa³).

Essas palavras escritas há quase um século por Follett, ainda hoje são provocantes. É como se ela estivesse vivenciando o paradoxo atual em que, o excesso de informações, de opções, de receitas, de chamadas e de caminhos, desorientam, mais do que orientam. Assiste-se a uma situação em que as pessoas são levadas a uma negação de si mesmas em oposição ao verdadeiro autoconhecimento – uma teia complexa de possibilidades emaranha-se com a alta tecnologia, com a competência, com a produtividade e, ao lado disso tudo, existe, ou melhor, resiste, quase derrotado, o solitário, o indefeso e alienado ser humano. Homens, mulheres, jovens e crianças que não sabem, não querem, não desejam, não amam e nem sequer sonham.

O sonho de Follett continua válido? O que Follett sonhou?

³ “Many people tell me what I ought to do and just how I ought to do it, but few have made me want to do something [...]”

Pode-se afirmar de maneira genérica que Follett defendeu idéias em relação ao gerenciamento muito à frente de seu tempo. Pode-se também comprovar facilmente que as formas de liderança e trabalho em equipe, enunciados por ela, fazem parte hoje, das mais inovadoras técnicas do gerenciamento moderno. Dizer isso parece que não significa dizer tudo sobre Follett. Parece que fica alguma coisa no ar. Parece que ainda há algo a ser revelado. Parece existir algum enigma ou, talvez algum erro na avaliação de sua obra – daí a interrogação: Quem foi Mary Parker Follett? Por que Follett, que não sendo graduada em Administração Empresarial, nem nunca ter dirigido seus próprios negócios, adquiriu notoriedade justamente no meio empresarial? Por que antes de tudo, não se diz que ela foi uma “educadora-política” que aplicou com sucesso suas idéias originais no campo do serviço social? Por que ela caiu no esquecimento logo após a sua morte? Por que seu trabalho comunitário não foi divulgado? Por que ela depois de mais de vinte anos dedicados ao trabalho social, transferiu seu interesse para a administração empresarial?

Por vezes, na ânsia de encontrar pontos de contato ou afinidades, são elaboradas aproximações muito genéricas ou são classificados sob um mesmo ponto de vista pensadores diferentes. Talvez um equívoco ocorra nesse sentido quando freqüentemente se define Mary Parker Follett uma precursora da Escola de Relações Humanas. Lodi, por exemplo, é um dos que adotam essa classificação, diz ele, “Follett foi a primeira, separando-se da tradição da Administração Científica, a analisar a motivação humana partindo de valores individuais e sociais.” (LODI, 1977, p.81).

Não, o espírito que embalava as idéias de Follett não era o mesmo que embalava a Escola das Relações Humanas. Follett via o ser humano como processo

e produto. Ela pensou no elemento humano; no elemento humano interagindo coletivamente; pensou no ser humano construindo a si próprio ao mesmo tempo em que constrói o seu grupo, a sua comunidade e a sua nação.

Os teóricos da administração empresarial deram ao pensamento de Follett uma interpretação empresarial – seu objetivo maior teria sido a reconciliação do indivíduo com a organização. Neste trabalho tenta-se demonstrar que o objetivo maior da ação administrativa para Follett não é conseguir a integração das pessoas para favorecer privilégios de detentores de poder. O conceito de integração para ela significava o indivíduo ter poder sobre si mesmo, se autoconhecendo, se avaliando e num processo global ir construindo sua própria identidade dentro do grupo. Integrar para Follett é harmonizar-se consigo mesmo e com o seu ambiente; seja com o ambiente mais próximo ou com o ambiente mais amplo.

No que concerne à literatura educacional brasileira, o pensamento de Follett foi sempre considerado (erroneamente?) a favor do capital. Um exemplo disso pode ser encontrado em “Supervisão educacional – uma visão crítica” (SILVA, 1987, p. 45) que ao analisar a teoria de Follett afirma: “[...] situou sua preocupação no homem, mas apenas no seu aspecto motivacional para fazer o que a autoridade quer; a motivação, a participação nas decisões e o bem-estar são usados no sentido manipulativo [...]”. Parece ter havido neste caso uma interpretação superficial do verdadeiro sentido que Follett queria dar às palavras. A palavra poder, por exemplo, não significa poder sobre os outros, mas, poder sobre a situação. Os indivíduos desenvolvem coletivamente o poder de controlar uma situação conflitante. Seria conveniente uma revisão dos conceitos follettianos. Seu pensamento teria sido distorcido?

Outro sintoma de uma débil apropriação da obra follettiana é a escassa referência a obras da autora no que diz respeito diretamente a educação, seja ela, formal, informal, ou mesmo, na literatura referente à administração escolar. Follett é citada na Administração Empresarial, no entanto, existe em sua obra muito de educacional e de pedagógico, como por exemplo, o artigo *The Teacher-Student Relation* (FOLLETT, 1970/2002) – “A relação Professor/aluno” – onde a autora aborda fundamentalmente o problema da aprendizagem escolar; tal artigo consiste numa palestra dedicada aos professores e é baseada em conceitos de John Dewey.

É curioso que Follett precisasse vencer fortes preconceitos – além de mulher, tinha uma aparência modesta e severa sendo chamada, por Lyndall Urwick, outro pioneiro da administração, de “uma solteirona magricela de Boston”. A qualidade de suas idéias, no entanto, era incontestável e ela acabava por conquistar todos os que com ela se relacionavam. Não apenas o fato de ser mulher fez com que Follett sofresse preconceitos. Parece que suas convicções profundamente democráticas e a maneira humana como ela via as relações profissionais, fez com que fosse tachada de subversiva, deixando, talvez por isso, de merecer a devida atenção por várias décadas, caindo sua obra em uma espécie de esquecimento.

No início dos anos 1950, porém, os japoneses, ávidos por aprender sobre gestão, depararam-se com seus livros. Em um primeiro momento, taxaram-na de marxista, devido à sua ênfase na coletividade. Logo, porém, despindo-se dos preconceitos e estudando a fundo sua contribuição, resgataram sua verdadeira importância e, como já citado anteriormente, chegaram a fundar uma Associação Follett, para melhor estudá-la. (GRAHAM, 1997, p.15).

Quem se dedicou a analisar a personalidade de Mary Parker Follett concluiu que ela, apesar de portar um ar rígido, cativava quase todos os que com ela

se encontravam. Emocionalmente vulnerável, aparentava-se confiante e segura de si. Pode-se dizer que o trabalho de Follett se situou espiritualmente e moralmente dentro do realismo da experiência cotidiana. Ela escreveu: "A filosofia, vista como uma 'progressiva integração', dá-nos um patriotismo e uma crescente identidade; mostra-nos que o nosso maior alimento espiritual não surge ao 'invocar o espírito', mas, é encontrado nas circunstâncias".⁴ (FOLLETT, 1924/2002).

Através de seus amigos, interesses e relações, Follett conhecia todos os nomes de distinção no efervescente cenário intelectual e social de Boston/Harvard, do início do século vinte, época de ouro da qual ela era parte integrante. Fluente no alemão e no francês, manteve-se atualizada com os progressos de ambos os lados do Atlântico nas ciências físicas e sociais.

Seu círculo social incluía grande parte dos escritores, filósofos, juristas e políticos progressistas, bem como a aristocracia de Boston na época. A entrada de Follett nesses círculos inacessíveis foi facilitada pela posição social e também pelo companheirismo de sua amiga Isobel Briggs, uma inglesa cerca de vinte anos mais velha que ela, e bastante influente nos círculos social e político.

Follett usava seus conhecimentos ao máximo. No entanto, se quisesse aprender mais sobre um assunto, procurava entre os amigos uma autoridade no assunto, chegando com ele ao âmago da questão.

Como verdadeira democrata Mary Parker Follet respeitava todos os indivíduos, não obstante seu lugar na sociedade. Mostrava-se avidamente interessada no indivíduo dentro da sociedade e em como alguém poderia alcançar a

⁴ "The philosophy involved in 'progressive integration' gives us the crescent self, it shows us that our greatest spiritual nourishment comes not from 'inviting our soul' but in meeting the circumstance."

realização pessoal e ao mesmo tempo esforçar-se no sentido de criar uma sociedade bem organizada e justa.

Follett colocava a solução para as questões sociais com base no governo democrático, crença essa que norteou todas as suas atividades durante o resto de sua vida. Observa-se que ela desenvolveu e permaneceu fiel ao ideal democrático, praticando-o por toda sua carreira (GRAHAM, 1997, p.15-16).

Pode-se afirmar que a força de Follett derivava de uma combinação exclusiva de habilidades, de seu amplo domínio do campo da ciência social, de sua profunda empatia para com as pessoas e de sua própria experiência prática do mundo. Portadora de mentalidade inovadora, Follett concebeu a idéia, à qual não davam ouvidos na época, de manter as instalações da escola abertas, após o horário das aulas, para que a escola servisse de clube de recreação e estudo. Ela insistia no fato de que não seria preciso criar instalações novas, quando as da escola já estavam disponíveis, “teria sido um mau gerenciamento da nossa parte” (GRAHAM, 1997, p. 16).

O interesse de Follett não se restringiu apenas à recreação; recreação, pensava ela, era importante, mas o trabalho era naquele momento um aspecto que angustia a classe menos favorecida. Por que não usar os centros, à noite, também como escritórios de encaminhamento profissional? Com sua costumeira atenção aos detalhes, Follett instituiu esses escritórios, fazendo deles modelos para que outras cidades copiassem. Eles foram incorporados ao sistema de escolas públicas de Boston, em 1917, sendo que, num tributo à habilidade de organização de Follett, continuaram sendo administrados durante muitos anos de acordo com a estrutura original que ela havia estabelecido (GRAHAM, 1997, p.16).

Com relação ao trabalho social, Follett foi administradora efetiva de vários centros comunitários, iniciando projetos e conseguindo que fossem aceitos e implementados em muitas outras localidades. Quando descobria que alguma coisa precisava ser feita, ela se aplicava primeiro a um estudo do assunto, fazendo depois suas recomendações. Nada era insignificante demais: ela fazia, por exemplo, um estudo completo da maneira mais econômica de se armazenar lenha para a lareira, antes de trazer a questão ao conhecimento dos zeladores do prédio.

Follett permaneceu ativa no trabalho social por mais de duas décadas e, em todo esse tempo, organizações locais e nacionais continuamente recorriam a ela, para conselhos e orientação (GRAHAM, 1997, p. 17). Parece não restar dúvidas de que o trabalho originário de Follett abrange o campo social e educativo; foi persistente a sua busca por conhecimento sobre os relacionamentos humanos (*"the laws of association"*). Ela procurou saber como as pessoas poderiam se relacionar e se relacionar melhor; melhor, no sentido de que, em conjunto tanto as pessoas, quanto os grupos ou as organizações pudessem criar por elas próprias uma direção melhor para as suas vidas. Nessa busca Follett percorreu vários caminhos, iniciados no Congresso, conhecendo e procurando entender as interações que ali se sucediam. Depois Follett se interessou pelas interações nos bairros pobres de imigrantes em Boston. A seguir, ainda preocupada com os relacionamentos, atuou como membro da Junta de Salário Mínimo. Ela não mediu esforços na sua ânsia de compreender os relacionamentos e buscou luzes tanto nos avanços da Psicologia e da Sociologia como nos ensinamentos filosóficos.

A primeira publicação de Mary Parker Follett foi *The Speaker of the House of Representatives*. Neste livro, Follett trata do papel do "Speaker of the House" (líder da Câmara dos deputados federais), tema até então negligenciado por homens



públicos e investigadores, provavelmente devido à natureza do material a ser coletado, já que as funções deste líder na época eram restritas mais à prática oral do que a documentos escritos. Seu trabalho exaustivo, efetuado em quatro anos consecutivos, teve como base dados coletados em arquivos e em entrevistas com ex-líderes, constituindo um rico acervo de informações. Nesse trabalho, Follett investigou o jogo do poder na política americana.

A obra é iniciada com um esboço histórico, numa breve apreciação da tão negligenciada representação do período das Colônias na Assembléia e finaliza com a conclusão de que esta representação era política. Muita ênfase é dada também ao status político do presidente das primeiras assembléias e à influência dessa posição nos membros da Convenção Constitucional. Em seguida, trata do status do líder em sua época. Posteriormente, discute as suas funções, partindo da consideração do seu poder moderador nas atribuições de presidir as sessões e manter a ordem dos trabalhos. Analisa o crescimento de seu poder, favorecido pelo posicionamento em relação aos poderes parlamentares. Finalmente, considera o status político da representação, concluindo que o poder do líder é salutar e necessário e que sua posição nunca aparece como deliberadamente moderadora, mas sempre em termos de uma verdadeira liderança política (CARVALHO, 1979, p. 6-7).

Com a obra *The New State: Group Organization the Solution of Popular Government*, publicada em 1918, Follett ganhou renome internacional. Sua introdução foi escrita por Viscount Haldane, estadista e filósofo inglês. Caracteriza-se pela preocupação com uma sociedade que proporcione maior satisfação ao indivíduo.

Além de hábil administradora do cotidiano, Follett era também uma observadora e estudante aplicada. A obra em questão resultou de sua observação a

respeito da dinâmica do processo grupal – como as pessoas trabalham juntas, evoluindo, desenvolvendo e realizando planos e tarefas.

O indivíduo é soberano na medida em que pode desenvolver, controlar e integrar sua natureza múltipla num todo único; o grupo é soberano na medida em que seus membros unidos se orientam no sentido de exprimir os propósitos comuns que os movem; um Estado é soberano na medida em que segue o mesmo caminho e se institui como um grande grupo, unificado pelos seus objetivos comuns.

Nesta linha de argumentação, a autora prossegue até chegar a afirmar que, dado que não há antítese entre os indivíduos e os grupos, a vontade do grupo pode ser vista como a vontade individual em nível diferente de objetivos: por conseguinte, o Estado soberano não se situa fora dos cidadãos que o compõem. A organização em grupos é um método ou um instrumento político, mas a unidade última é sempre o indivíduo, já que suas atividades são sempre mais extensivas que as de qualquer grupo organizado com propósitos específicos. Ela vê a tarefa de implantar tal forma de Estado como uma tarefa educacional em seu sentido mais amplo (CARVALHO, 1979, p. 7-8).

Portanto, diferentemente do que ocorreu na sua obra anterior, na qual Follett investigou o jogo do poder na desordem da política americana, na obra em questão a autora desenvolveu suas próprias idéias sobre governo democrático. Esse tipo de governo ela acreditava, não seria atingido através da retórica e da transferência formal de poderes instituídos. A autoridade democrática precisaria ser criada pelas próprias pessoas. Falando de um modo geral, Follett estava defendendo a substituição de instituições burocráticas por *networks*, nas quais as próprias pessoas analisariam seus problemas e, então, produziram e implementariam suas próprias soluções. Isso seria a verdadeira democracia, cada

indivíduo tendo parte no processo de tomada de decisão e aceitando a responsabilidade pessoal pelo resultado (GRAHAM, 1997, p. 17).

The New State teve um grande impacto, confirmando a reputação de Follett como uma original e substancial pensadora política. O livro foi analisado em jornais eruditos de ambos os lados do Atlântico. O estadista e filósofo inglês Lord Haldane (que iria tornar-se, mais tarde, amigo de Follett) escreveu a ela dizendo-se muito impressionado pelo idealismo e conhecimento que o livro revelava, e também pelas possibilidades promissoras de que o método grupal ou comunitário poderia trazer o Estado à realidade do indivíduo (Graham, 1997, p. 13).

Mais tarde, Lord Haldane escreveu uma longa introdução à terceira edição de *The New State*, publicada em Londres, em setembro de 1920.

O livro tornou Follett uma figura de destaque internacional e trouxe convites a Massachusetts, para representar o público em juntas de conciliação, de salário mínimo, tribunais públicos e outros órgãos oficiais. Essas novas posições habilitaram Follett a experimentar, em primeira mão, a política de relações industriais. Ela viu como as partes de uma disputa trapaceavam por posição, usando toda sorte de estratégias para obter vantagem. Agora, seu interesse passava para os negócios e a indústria e, sempre como estudante, ponderava e registrava sua experiência. A sua exposição a esses novos campos possibilitava-lhe, assim, a coleta de material que serviria para a elaboração de sua próxima obra (GRAHAM, 1997, p. 18).

Na obra: *Creative Experience*, publicada em 1924, encontramos o grande interesse de Follett pelo desenvolvimento do estudo dos fenômenos psicológicos. Nele, desenvolve a idéia da inter-relação de todo fenômeno psicológico envolvido nas relações humanas, evidenciando a dinâmica das relações de natureza humana.

Defende a necessidade de se saber como os homens podem interagir melhor e conjugar suas ações no sentido de assegurar a consecução de seus objetivos.

Segundo Follett (1924/2002), dado que o problema central de relações sociais refere-se ao problema do poder, devemos buscá-lo na ação conjunta, ou seja, na co-ação, a fonte de enriquecimento e de elevação de todo ser humano, e não no poder coercitivo. Isso se traduz na busca de uma técnica de relações humanas baseada na preservação da integridade do indivíduo, à luz da qual a vida coletiva deve ser vista. Segundo ela, o poder produtivo da vida coletiva é testado pela capacidade de atender às necessidades individuais e pela sua possibilidade de integrar as comunidades e indivíduos.

Resta saber se há alternativa para a sociedade do poder, em que os indivíduos são submetidos à vontade do mais forte, ou melhor, se existe um processo social no qual o que é desejado pelos indivíduos venha constituir a trama básica da sociedade por eles formada. Daí ser objeto de seu livro o delineamento de uma forma pela qual o progresso social possa ser atingido sem pôr em risco a plena integridade do indivíduo. É neste contexto que Follett opõe o termo integração ao termo ajustamento. Para ela, o confronto de desejos diversos, com a conseqüente vinda à tona de valores e a subsequente reavaliação desses valores, emergindo como uma união de desejos, é progresso, traduzido aqui não como ajustamento, da maneira como é empregado em Ciências Sociais (como processo que resulta de um conflito em que há abandono de objetivos primitivos). O termo ajustamento parece inadequado para a expressão daquilo que Follett tem em mente, isto é, para a sua doutrina do comportamento circular ou integrativo que aponta para um desenvolvimento social acompanhado de desenvolvimento individual.

1.3 Conte Finalmente, Follett estabelece ainda relações entre sua concepção de experiência criativa e as concepções de autores de várias áreas, principalmente de Psicologia (CARVALHO, 1979, p. 8-9).

A última contribuição de Mary Parker Follett é uma série de conferências, compiladas por L. Urwick e H. Metcalf sob o título de *Dynamic Administration*, nas quais delineia sua filosofia integral e enuncia seus princípios fundamentais.

Da aplicação desses princípios deverá, de seu ponto de vista, resultar uma ordem político-social que possibilite ao indivíduo o direito de aproveitar ao máximo suas potencialidades. Em cada uma de suas conferências, coloca as relações humanas, e não o indivíduo, como o pedestal de uma organização que, por sua vez, constitui-se numa parte da sociedade. Analisa a perspectiva dinâmica da organização para concluir que autoridade, poder, direção, emissão e recepção de ordens são vocábulos ativos. Estabelece ainda, vários postulados para uma organização à base de *coordenação*, ilustrados em sua última conferência. O livro *Dynamic Administration* sumariza os ensinamentos de Follett, constituindo as bases sobre as quais toda e qualquer organização genuína deverá erigir-se (CARVALHO, 1979, p. 9).

1.3 Contexto político-social da obra follettiana

Para se compreender melhor a obra de Follett é preciso um esforço para que algumas coisas fiquem mais ou menos claras. Quem foi ela? Onde viveu? Quem a influenciou? O que pensava? Em que acreditava? A quem e a quem reagia?

Agora, será apresentado um estudo atento do contexto em que surgiram as idéias follettianas.

Nessa análise será utilizada basicamente a obra de Arthur Ekirch Jr., *Democracia Americana*, editada em Nova York em 1963 e publicada no Brasil em 1965.

Num primeiro momento, pode-se dizer que nas últimas décadas do século dezenove e nas duas primeiras décadas do século vinte, os Estados Unidos experimentaram mudanças consideráveis em muitos aspectos de sua vida social e econômica. Pode-se dizer que neste período o acelerado processo de industrialização, imigração, urbanização e suas conseqüências em termos de mudança social, provocaram uma onda de inquietude política, uma crise de natureza e proporções novas que afetou as referências morais e a própria imagem que os americanos tinham de si mesmos. Nota-se claramente que Follett foi uma crítica contundente dos impasses desse período, além de ter sido uma colaboradora direta das instituições educativas que agiam no meio da população pobre e imigrante.

Ao lado desses fatores resultantes da industrialização que incomodavam Follett, pairava no ar a ameaça dos regimes totalitários – o socialismo de Stalin na Rússia e o fascismo de Mussolini na Itália já eram uma realidade e Follett, vista no

presente trabalho como uma “educadora-política” procurou a saída na educação. Era preciso abolir a dominação imposta pelo antagonismo capital/trabalho, sim; era preciso construir um novo modo de governar, sim; mas, para ela, a ameaça da democracia não estava fora do país, mas se encontrava dentro dele mesmo, nas atitudes das pessoas tanto quanto nas instituições.

Apesar dos Estados Unidos desfrutarem, nessa época, uma situação privilegiada, abastecendo a Europa e em particular a Inglaterra e a França, com alimentos, manufaturas e capitais, tendo, portanto, a sua economia bastante estimulada nesse período, no plano externo, esse foi um período extremamente contraditório e conturbado que acabou por redundar na primeira grande guerra.

Já antes, no período de 1897 a 1901 quando o governo americano estava nas mãos do republicano McKinley a industrialização cresceu a todo o vapor e o governo foi favorável à máxima abertura à imigração européia. Nesse tempo os Estados Unidos anexavam territórios e impunham sua dominação sobre outros países estabelecendo alianças, constituindo o processo chamado imperialismo; as Filipinas, por exemplo, foram anexadas nesse governo. Em 1901, McKinley foi assassinado e Theodore Roosevelt (1901-1908) sucedeu-lhe. Sua política interna caracterizou-se pela luta contra os trustes. Conseguiu que os tribunais ordenassem a supressão de algumas grandes empresas, cuja existência violava as leis nacionais. Procurou integrar os imigrantes e melhorar a situação dos trabalhadores, consciente de que o poderoso desenvolvimento industrial do país exigia nova etapa nas relações capital/trabalho; patrão/empregado; T. Roosevelt buscou “civilizar o novo capitalismo”.

O processo de “integração” e “civilização” presente na política americana foi denunciado por Follett que elaborou, como se verá a seguir, um novo conceito de

integração. Follett condena a política capitalista, os trustes e ambição desenfreada e, com sua mente inquieta e imaginativa elabora um conceito novo de democracia participativa e escreve o livro *"The New State - Group Organization, the solution for Popular Government"*, publicado em 1918.

T. Roosevelt (1901 – 1908) empenhou-se em conseguir que empresas e assalariados abandonassem posições extremadas. Elevou os Estados Unidos a uma posição de igualdade em relação às grandes potências e provocou uma revolução na Colômbia em 1903, fato este que levou à criação do estado do Panamá – condição necessária à construção do canal. Nas relações com a América Latina foi francamente intervencionista. T. Roosevelt foi vitorioso nas eleições de 1904 e em 1906 foi Prêmio Nobel da Paz. Em 1912 concorreu pelo partido republicano às eleições presidenciais sendo derrotado por Woodrow Wilson (EKIRCH, 1965).

Em 1913, tomou posse, pelo partido democrata, Woodrow Wilson (1858 – 1924) que combateu os monopólios, (combatidos também por Follett) pleiteou a outorga de independência para os filipinos tentando manter a neutralidade dos Estados Unidos na guerra e foi contra o uso da força como meio de atenuar os conflitos internacionais. Em 1918, Wilson propôs os 14 pontos, como base da paz o que representou um esboço da futura sociedade das nações (Liga das Nações). Wilson conseguiu que essa idéia fosse aceita na conferencia de Paz de Paris, no entanto, não conseguiu que o senado americano aprovasse o chamado "Tratado de Versailles" ficando os Estados Unidos fora da Sociedade das Nações. Em 1920, Wilson foi Premio Nobel da Paz e escreveu: "O Novo Estado", "A Nova Liberdade" e "O Estado" livros em que demonstra sua preocupação com a formação, de um estado mais democrático (EKIRCH, 1965).

A crise do liberalismo determinou o início de uma política intervencionista e estatizante, fato que refletiu em toda a obra de Follett e mais especificamente em “*The New State*”. Nesse período, o sistema de competição livre, (*laissez-faire*) predominante desde o término da Guerra Civil (1861-1865), quando a economia americana passou a ser dominada pelo capital industrial, é substituído pelos monopólios. Foi um período tenso que durou até a quebra da bolsa de Nova York, cuja tensão motivou o espírito de luz na procura de compreensão e luz.

Nessa época os capitalistas ampliavam o seu domínio dentro e fora do país e a produção em larga escala exigia o incremento nas instalações fabris e uma maior demanda tanto no aspecto qualitativo (diversidade) quanto no aspecto quantitativo na solicitação do trabalho. O processo de produção tornou-se socializado e mais complexo enquanto que os procedimentos administrativos assumiam um cunho “científico”. Assim, a obra de Taylor, de Fayol e todo o desenvolvimento da Administração como ciência representaram uma resposta para a premente necessidade de uma ciência que controlasse o trabalho dos outros (BRAVERMAN, 1980).

Seria correto incluir-se a obra de Mary Parker Follett dentro do espírito individualista dessa época, em que o objetivo da administração era a produtividade fundamentada no controle, na alienação e na racionalidade técnica?

Para responder a essa questão e para não cair no perigo de uma análise superficial será feito, a seguir, um breve retrospecto do contexto político e social da época em que Follett viveu. Antes disso, porém, é preciso ir às origens da organização política do povo americano. A referência será buscada na obra: A democracia na América, livro publicado em 1835, escrito por Aléxis de Tocqueville

versando sobre a importância da democracia na América e o funcionamento dessa inovadora sociedade.

A obra, resultado de uma viagem de Tocqueville ao continente americano, em 1831, é considerada, até hoje, pela crítica, a mais precisa descrição do funcionamento do regime político norte-americano. Também, foi considerada no presente trabalho, obra fundamental para pensar as raízes do pensamento de Follett.

As observações de Tocqueville sobre a sociedade americana mostraram uma situação em que liberdade e igualdade se harmonizam – o homem americano estava mais voltado para o futuro, rompendo com o modelo do grande contexto europeu; com o “passado”, com a tradição. A partir do rompimento com a hierarquia, por nascimento, criou-se na nova terra uma nova modalidade de hierarquia, pelo sucesso; criou-se uma objetividade mais fecunda, no sentido de moldar o mundo a partir de necessidades cotidianas. Esse espírito carregado de utilitarismo marcou a mentalidade do povo americano levando-os à arrogância, ao egoísmo e ao isolamento, mais tarde denunciados por Follett que em boa parte de sua obra opõe-se à esse modo “pragmático” de conhecer, de fazer, de sentir, de viver, e, o que é mais importante para a abordagem deste trabalho: Follett ansiava pela construção de um novo modo de conviver, de se organizar, de interagir e de comunicar.

Tocqueville, no seu contato direto com os americanos, percebeu que o dogma da soberania popular não era algo apenas retórico. Segundo ele os interesses da comunidade que já eram preponderantes na época da colonização inglesa, constituíram-se como eixo fundamental do governo estadual e o federal, depois da Revolução de 1776. Mesmo em Maryland, um estado que desde a sua

fundação era dominado por grandes proprietários, proclamou-se o sufrágio universal e outras práticas democráticas.

Tocqueville percebeu a existência de uma dinâmica irrefreável na democracia. A cada concessão dada aos ricos, o regime popular avançava para outra exigência, e desta para mais outra ainda. Convenceu-se, então Tocqueville (1998) que naquela época, nos Estados Unidos o voto universal dava, realmente, aos pobres o governo da sociedade. Tanto era assim que dois anos antes de Tocqueville desembarcar, em 1829, Andrew Jackson assumira a presidência dos Estados Unidos (um coronel da milícia da fronteira e plantador do Tennessee), claramente apoiado no voto das classes de menor renda da sociedade norte-americana (EKIRCH, 1965). Parece que reinava no território americano não apenas a democracia formal (das leis), mas, a democracia participativa – “o povo reina sobre o mundo político americano como Deus sobre o universo. É ele a causa e o fim de todas as coisas, tudo sai do seu seio, e tudo se absorve nele. Querer deter a democracia seria como lutar contra o próprio Deus” (TOCQUEVILLE, 1998, p.14).

Tocqueville comparou a tradição francesa centralista, onde durante o Antigo regime o Palácio de Versalhes mandava em tudo com a pujança e a autonomia política das pequenas comunidades norte-americanas. Os municípios (*county*) eram tudo – deles partiam iniciativas que, num movimento ascendente, chegavam até as altas esferas do Estado e da União. E isso era possível exatamente porque o poder central era limitado. A autoridade lá de Washington não possuía força suficiente para intrometer-se no que ele chamou de “sociedade comunal”. O país nada mais era do que centenas de pequenas localidades – de dois ou três mil habitantes – controladas pelo povo. Os indivíduos que o compunham,

não tendo soberano, eram os soberanos de si mesmos. Tinham a sua própria autonomia.

Apesar do presidente norte-americano ter, constitucionalmente, muitas prerrogativas, na prática, pouco uso delas fazia. Devia-se isso às circunstâncias que formaram a república americana. Ao contrário da França, os Estados Unidos não eram ameaçados por ninguém; os imigrantes vinham cheios de iniciativas, ávidos por terras e por fazer dinheiro eles não precisavam que lhes dissessem o que deviam fazer. Segundo Tocqueville, (1998) a inexistência de inimigos externos combinada, com a auto-suficiência dos indivíduos, fazia com que nos Estados Unidos a armada e o exército (uns seis mil homens no máximo) fossem insignificantes. Evitavam-se assim as possíveis tentações autoritárias ou ditatoriais de parte dos líderes políticos.

O sucesso da democracia norte-americana devia-se também, (TOCQUEVILLE, 1998) a uma razão de fundo cultural – os ingleses que para lá foram povoar o Novo Mundo estavam acostumados a “tomar parte nos negócios públicos”. Eles traziam na sua bagagem um respeitável acervo de liberdades: de palavra, de imprensa, de organização, de participação em júris, etc., pois fora na Inglaterra do século dezessete que se dera a primeira revolução antiabsolutista da era moderna – a Revolução Puritana, liderada por Oliver Cromwell (1649-1658). Além disso, na América, não tinham que combater uma aristocracia podendo desenvolver ao máximo a idéia dos direitos individuais e as liberdades locais. Para eles, a liberdade não era tanto algo a ser conquistado, mas sim algo a ser preservado.

É interessante destacar que apesar de Tocqueville (1998) ter demonstrado que a participação comunitária era a chave da democracia em toda a

nação americana, ele afirmou ser mais acentuado esse caráter entre os habitantes da colônia da Nova Inglaterra, região em que estava situado o condado de Massachussets, justamente, o berço de Follett.

A partir da descrição feita por Tocqueville, na colônia da Nova Inglaterra, terra natal de Follett, compreende-se que a vida política iniciou-se no próprio seio da comuna. Em sua origem a Nova Inglaterra já era uma nação independente. Mesmo depois da formação do Estado, os habitantes dessa colônia não atribuíam ao governo estadual o direito de intervir na direção dos interesses propriamente comunais, apenas se submetiam aos interesses sociais, interesses que se referiam, por exemplo, na construção de estradas, escolas, etc. Não obstante a sua independência as comunas ficavam obrigadas à obediência ao Estado: a existência de uma escola, por exemplo, era imposta, mas era a comuna que a construía, financiava e dirigia. A ligação entre o habitante da Nova Inglaterra e a sua comuna era estabelecida não tanto por que ele nasceu dentro dela, mas principalmente porque tal habitante via naquela comuna uma corporação livre e forte, da qual ele fazia parte.

Em resumo, a tradição comunitária foi um sentimento forte que determinou a vida americana, como afirmou Tocqueville: "Na América, não só existem instituições comunais, como ainda um espírito comunal que as sustenta e vivifica" (TOCQUEVILLE, 1998, p. 58). Pelo exposto acima parece não restar dúvidas que uma tradição fortemente comunitária marcou as origens do pensamento follettiano. Entretanto, Tocqueville (1998) mostra ainda o caráter individualista desse povo que se apegava obstinadamente aos bens já conquistados e que temiam perdê-los. Dessa maneira, os Estados Unidos formavam uma nação dividida entre o

regionalismo e a totalidade, entre o materialismo e a religiosidade, entre o nacionalismo e o imperialismo.

O espírito comunal descrito por Tocqueville representou um anseio, uma necessidade a ser construída ou preservada, representou também, o sonho democrático presente em toda a obra de Follett.

Anísio Teixeira, um educador brasileiro bastante envolvido com a educação brasileira do seu tempo e profundo conhecedor das questões americanas poderá contribuir na compreensão da inquietação de Mary Parker Follett na questão da construção de uma verdadeira democracia através do seu trabalho: "Educação como experiência democrática para cooperação internacional", publicado na Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos.

Segundo a análise de Anísio Teixeira (1966), a América do Norte está originariamente ligada às tradições da Inglaterra, país, que, a partir do século XVI, a colonizou, sob o impacto da Reforma e da Contra-reforma religiosa, e do despertar do Renascimento. Chega à Independência entre os fins do século XVIII e início do século XIX na emergência de dois outros grandes movimentos que revolucionavam a Europa, ou seja, a democracia e a industrialização. Assim a América do Norte, mesmo tendo mudado os termos de suas relações com a Europa com a sua emancipação, continua ligada à grande experiência comum da civilização ocidental.

Anísio Teixeira (1966) reafirma os relatos de Tocqueville: enquanto nos Estados Unidos a democracia fundamentava-se nas tradições igualitárias e livres de resíduos feudais, na Inglaterra, na Europa e na América Latina, a democracia constituía uma revolução em conflito com as tradições enraizadas de uma sociedade marcada pela estratificação social do feudalismo. A ascensão para a independência e para um destino próprio não constituía nos Estados Unidos, uma nova revolução,

mas, a consolidação, em termos políticos e nacionais, da tradição igualitária e humana já então reinante desde os tempos coloniais na sociedade agrária do país. Já na Inglaterra e, sobretudo na Europa, foi o movimento de industrialização que teve precedência sobre o movimento democrático, e pelas suas implicações, forçou a democratização em conflito com a estrutura social anterior.

O inter-relacionamento entre a industrialização e a democratização era, por assim dizer, reverso nos Estados Unidos, comparado com a Europa. Na América do Norte, a força mais vigorosa e já estabelecida era a democracia, ao que foi adicionado, com certa subordinação sociocultural, a industrialização. Na Europa, ao contrário, o movimento de industrialização comandou as mudanças e o democrático teria de se processar, de certo modo, como movimento conflituoso e reivindicatório.

Segundo Teixeira (1966) esta diferença de posição histórica entre os dois movimentos explica o paradoxo americano manifestado no caráter surpreendentemente conservador da sua sociedade, a despeito das transformações radicalmente revolucionárias por que passou. Através da análise de Tocqueville como já foi visto anteriormente, sente-se que a sociedade, igualitária, comunitária e participativa da primeira metade do século dezenove, em impetuoso desenvolvimento, não tinha consciência de estar fazendo uma revolução. Estava naturalmente a expandir-se e a crescer dentro de suas próprias tradições. A ausência de resistência, ou melhor, a aceitação entusiástica das transformações em curso – o processo de industrialização já começara e a marcha para o Oeste estava em pleno avanço – produzia o sentimento generalizado de que as oportunidades estavam abertas a todos. A explosão de expectativas era recebida sem medo e até com alegria, o que permitia avançar sem constrangimento, num dinâmico e amplo

sentimento de liberdade. “*Laissez faire* não era um princípio nem uma teoria, mas um estado de espírito.” (TEIXEIRA, 1966, p. 258).

O espírito de livre iniciativa desencadeou-se tanto no setor privado quanto no público apesar de que as instituições criadas para a sociedade agrária foram mantidas. O Governo Central reforçou um tanto seu campo de atuação, mas deixou os Estados no gozo de seus direitos. Os counties, townships e distritos escolares possuíam grau variável, mas substancial de autonomia. A livre iniciativa, portanto, não era somente dos indivíduos e das corporações, mas de uma infinidade de governos locais e número crescente de governos estaduais, à medida que os Estados iam sendo criados. Para essa sociedade, a industrialização é que poderia constituir-se em ameaça às virtudes e hábitos democráticos já estabelecidos e dominantes.

Com efeito, a tradição democrática americana não foi estática, mas, dinâmica, e, com o avanço do comércio e da indústria, ocorreu que o individualismo e a liberdade tornaram-se fonte de corrupção e os primeiros ideais democráticos do povo americano tiveram dificuldade em se realizar. O individualismo dos americanos (CARVALHO, 1998), fez com que eles tivessem a capacidade de organizar-se: tinham, consciência coletiva, espírito de iniciativa e independência do Estado – na revolução pela independência em 1776, optaram pela liberdade do homem privado, a liberdade dos direitos de ir e vir, liberdade de opinião, de propriedade, de religião. Nesses termos, a base para formação da República americana foi o interesse individual que colocou dificuldades para a concepção do público e do coletivo.

As dificuldades para a efetivação da ideal democrático incomodavam profundamente Follett cuja obra criada dentro da vida industrializada, nervosa, e às vezes cruel, representou um combate ao espírito reinante – individualista e

competitivo. Para ela, a solução para o caos reinante seria um governo popular – um governo de novo tipo (*New State*) fruto de uma organização grupal a ser desencadeada pelos próprios participantes à partir de sua conscientização social.

Follett deixou claro que a cidadania não depende de leis ou da vontade de um dirigente – a cidadania é algo a ser aprendido coletivamente; cidadania é, condição necessária para a formação da verdadeira democracia.

A palavra cidadão deriva de cidade; o termo cidadão vem etimologicamente do latim *civitas*, *civitatis*, através do adjetivo *civitatanus*. Na Antigüidade, significava a pessoa que gozava do direito de cidade, e que, atualmente, significa a pessoa que goza, no Estado onde é domiciliado, dos direitos civis e políticos, e, sobretudo, dos direitos de voto. Cidadania significa também a qualidade de cidadão, ou seja, a qualidade de uma pessoa que possui, em uma determinada comunidade política, o conjunto dos direitos civis e políticos.

O processo pelo qual a cidadania evolui pode ser explicado como decorrente de lutas desenvolvidas em diversos países, o que leva da condição de “membro da sociedade nacional” no século dezessete ao “direito de associação” no século dezenove, até serem alcançados os “direitos sociais” em pleno século vinte. Tais lutas ocorrem nas aglomerações humanas denominadas burgos, onde o homem do burgo, ou burguês, transforma-se em cidadão, o homem do trabalho livre, vivendo num lugar livre, a cidade.

A cidadania pode ser vista como uma qualificação do exercício da própria condição humana, ou seja, o homem só é plenamente homem se for cidadão. Em cada expressão concreta do seu agir, o homem realiza mediações com a natureza, com os seus semelhantes e com a sua própria subjetividade. Para isso,

ele necessita contar com suficientes bens naturais, políticos e simbólicos, o que significa qualificação para o exercício da cidadania.

Como já foi argumentado anteriormente, Follett, com o seu trabalho prático, dedicado em grande parte aos estudos sobre a liderança, contribuiu com suas pesquisas e análises para a compreensão da liderança e sua importância para a organização. No entanto, não se pode deixar de mencionar a importância da liderança para a organização. A liderança é um processo que envolve a influência de uma pessoa sobre outras, visando a alcançar objetivos comuns. Follett, ao estudar a liderança, buscou entender como ela funciona e como pode ser utilizada de forma eficaz.

É importante ressaltar que a liderança não é uma característica inata, mas sim uma habilidade que pode ser desenvolvida. Follett, ao estudar a liderança, buscou entender como ela funciona e como pode ser utilizada de forma eficaz. Ele argumenta que a liderança é um processo que envolve a influência de uma pessoa sobre outras, visando a alcançar objetivos comuns. Follett, ao estudar a liderança, buscou entender como ela funciona e como pode ser utilizada de forma eficaz. Ele argumenta que a liderança é um processo que envolve a influência de uma pessoa sobre outras, visando a alcançar objetivos comuns.

Por fim, é importante destacar que a liderança é um processo que envolve a influência de uma pessoa sobre outras, visando a alcançar objetivos comuns. Follett, ao estudar a liderança, buscou entender como ela funciona e como pode ser utilizada de forma eficaz. Ele argumenta que a liderança é um processo que envolve a influência de uma pessoa sobre outras, visando a alcançar objetivos comuns.

Por fim, é importante destacar que a liderança é um processo que envolve a influência de uma pessoa sobre outras, visando a alcançar objetivos comuns. Follett, ao estudar a liderança, buscou entender como ela funciona e como pode ser utilizada de forma eficaz. Ele argumenta que a liderança é um processo que envolve a influência de uma pessoa sobre outras, visando a alcançar objetivos comuns.

Follett?

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Como já foi afirmado anteriormente, Follett, com o seu trabalho prático, dedicado em grande parte aos centros comunitários, contribuiu com suas palestras e aconselhamentos, enfim, contribuiu com a sua significativa obra escrita para o avanço no conhecimento administrativo e para a ação prática da participação democrática. Agora é preciso um questionamento: Como Follett desenvolveu seu próprio conhecimento?

É indiscutível que só é possível ao ser humano avançar em qualquer conhecimento, ou melhor, só é possível a passagem de um nível de conhecimento para outro, através da experiência, do enfrentamento de problemas. A esse respeito já foi dedicado neste trabalho, um espaço para a apreciação do contexto político, social e econômico que poderia ter marcado o pensamento follettiano. Foi também relatada ainda que brevemente a história da vida pessoal de Follett.

Partindo-se da idéia de que apenas a prática não faz com que o ser humano avance no seu desenvolvimento, nem na sua práxis; que é essencial uma reflexão sobre a sua própria prática para que se evolua, deduz-se que não há evolução sem conscientização de seus próprios conhecimentos.

Considerando-se que a conscientização ou o “pensar sobre os nossos próprios pensamentos”, o pensar sobre as nossas próprias ações, é um processo que precisa ser iluminado pelos saberes, teorias, concepções e pontos de vista, anteriormente conhecidos, pergunta-se: qual teoria teria iluminado o caminho de Follett?

Follett não se considerava hegeliana e de Hegel assimilou apenas a noção da dialética. Igualmente, não se considerava pragmatista, mas, no entanto, assimilou algumas idéias de John Dewey e de William James.

2.1 John Dewey

John Dewey, (1859-1952) filósofo e educador estadunidense, atuou nas Universidades de Michigan (1884-1894), Chicago (1894-1904) e Colúmbia (1905-1930), onde tornou-se professor emérito.

Dewey, contemporâneo de Follett, inicialmente foi um adepto da filosofia hegeliana, (EBY, 1976) ao encarar a Sociedade como um organismo, foi também influenciado em sua formação pelas teses darwinianas.

Como Follett, Dewey, em função do seu contato com individualismo extremado da vida norte-americana viu que a maior necessidade humana era um novo tipo de vida em cooperação. Dewey elaborou uma filosofia centrada nas noções de experiência e ação, fatores que considera decisivos para o conhecimento e a moral. A filosofia não deve assumir o caráter dogmático de detentora da verdade: sua meta é auxiliar o homem a compreender e controlar suas ações e reações diante dos acontecimentos que o cercam. É na ação social que se constitui o conhecimento e se formam os valores, os quais só podem ser avaliados mediante os resultados que produzem, e não segundo afirmações transcendentais previamente estabelecidas. O pensamento portanto, possui uma função instrumental cuja

finalidade é fornecer ao homem maneiras adequadas de relacionar-se com o mundo para transformá-lo em seu benefício.

O que aproxima a obra de Follett da filosofia deweyana é a crença inabalável na democracia como o único modo de vida capaz de propiciar experiências efetivamente significativas por possibilitar a revisão contínua das formas estabelecidas de convivência. Para Dewey, só a democracia possibilita reavaliação e reconstrução permanentes da vida, uma vez que os princípios democráticos são fundamentados na cooperação, no livre intercâmbio de idéias e experiências socialmente válidas. A essência da democracia é o diálogo entre iguais fundamentado na inteligência, o que se opõe a toda espécie de absolutismo e autoritarismo. A democracia garante o pleno desenvolvimento do indivíduo, cujos atributos são valorizados na medida em que convergem para o bem-estar da coletividade. Os fins coletivos, por sua vez, são definidos com base na liberdade de pensamento e ação dos indivíduos. Desfaz-se, assim, a dicotomia entre fatores individuais e exigências sociais, pois o indivíduo contribui para a formação da cultura, ao mesmo tempo em que esta lhe fornece o suporte para sua existência.

No pensamento deweyano e no pensamento follettiano, a democracia não é uma realidade já existente. Dewey e da mesma maneira, Follett não se referiram à sociedade americana de sua época como um exemplo de sociedade perfeita. Ao contrário disso, perceberam que as distinções geradas pelo profundo distanciamento entre as classes sociais impedem que seja assim. Eles reconheceram que a instituição da propriedade privada dos meios de produção e distribuição de bens materiais responde pelas divisões sociais, introduzindo no pensamento dicotomias incompatíveis – entre corpo e mente, teoria e prática, inteligência e ação, indivíduo e sociedade, entre outras.

Dewey e Follett consideravam-se liberais, mas expressavam uma visão crítica do liberalismo de seu tempo; tempo em que as concepções de liberdade, individualismo e natureza humana, inspiradas em Adam Smith, sustentavam o *laissez-faire*, a isenção dos poderes públicos diante da necessidade de regulação da vida social. Dewey entendeu que não se pode identificar liberdade com ausência de normalizações que visem garantir os direitos daqueles que são atingidos pela desigual distribuição da riqueza.

A natureza humana foi vista por Dewey e por Follett como essencialmente associativa. Dewey afirmou que a concepção *laissez-faire* adotada pelos liberais do início do século vinte servia apenas para ratificar as desigualdades sociais ainda mais agravadas pela concentração de capital. Sua visão crítica do capitalismo e da sociedade de classes em geral não o levou a acreditar em soluções que empregassem a violência ou a revolta armada que resulta na instalação da ditadura de uma classe sobre outra, pois esta só leva à continuidade dos dualismos vigentes.

Na visão deweyana tanto quanto na visão follettiana, a democracia teria um caráter utópico; era um estado a ser atingido pela humanidade no futuro. Mas eles não acreditaram em um caminho seguro e pré-definido para chegar à sociedade democrática – o que importa é lutar por mais liberdade, pela abertura de espaços de diálogo cada vez mais amplos, para que se instalem relações verdadeiramente cooperativas entre os homens.

Outra convergência presente na obra de Dewey e de Follett é a ênfase posta na ciência como o único meio disponível para dar início à transformação social. Neles, o conceito de ciência vincula-se estreitamente à noção de pensamento reflexivo, o qual é desencadeado por uma situação problemática e leva à elaboração de hipóteses, que são colocadas em prática até que se chegue à resolução do

problema inicial. Assim, o conhecimento resultante desse processo de investigação possui caráter instrumental, dado que é gerado pela ação dirigida à vida prática, e pode não ser definitivo, uma vez que novas situações problemáticas podem apresentar-se a qualquer momento.

Dewey defendeu a exemplo de Follett que o método científico – método da investigação ou do pensamento reflexivo – fosse aplicado a todos os assuntos humanos, inclusive os de natureza moral. A contribuição deweyana à educação consistiu em afirmar que a escola era o espaço privilegiado para o desenvolvimento do modo reflexivo de pensar, devendo, as práticas pedagógicas serem norteadas pelo pensamento científico. Coerentemente com seus preceitos filosóficos, contrários a todo tipo de dualismos, Follett assim como Dewey, não conceberam uma separação rígida entre os conhecimentos formalizados, o saber dos adultos e as fórmulas científicas, de um lado, e a experiência infantil, de outro. Sua sugestão consistiu em tomar o educando com ponto de partida para o ensino, sem que isto significasse confiar irrestritamente na espontaneidade da criança para chegar, por si mesma, às formulações da ciência. Levar o educando ao saber formalizado era a meta da educação, mas ela não seria jamais alcançada se não fosse considerado o estado atual da criança, seu potencial intelectual e seus interesses vigentes, isto é, se o ensino não fosse significativo para quem aprende.

Segundo Dewey (1971), o grande desafio dos educadores seria reorganizar os conteúdos escolares de modo a torná-los relevantes para a criança, acessíveis aos seus interesses atuais, sem que isto significasse descaracterizar os componentes formais que os distinguem do saber comum. Caberia à escola ensinar os saberes incomuns – científicos – por meio dos saberes comuns que integraria a

experiência cotidiana do aluno, o que exigiria afastar a dicotomia entre esses dois tipos de conhecimento e percebê-los como dois polos de um mesmo continuum.

Dewey (1971) destacou o valor da linguagem na educação, (essa é uma preocupação que foi denunciada também por Follett) estabelecendo que educar era em última instância, comunicar. A aprendizagem de qualquer matéria só seria possível quando a significação das palavras fosse partilhada com quem ensina e com quem aprende, o que se daria quando ambos os sujeitos estão envolvidos em atividades comuns. É assim porque as palavras surgem e adquirem sentido apenas no âmbito de ações concretas, e a influência educativa de um ser humano sobre outro acontece em meio a um ambiente físico que lhes serve de intermediário.

Comunicar idéias, representações das coisas e valores exigiria o uso de palavras socialmente partilhadas, as quais traduziriam ações sobre o ambiente. Por isso, a educação não poderia se dar à parte das contingências ambientais.

Os princípios deweyanos não se aplicam apenas aos conteúdos das matérias de ensino. Para Dewey, a escola deve ser um campo de vivências intelectuais e morais, um espaço de experimentação em que condutas e idéias são elaboradas segundo o método do pensar reflexivo. Por isso a escola deveria prover um ambiente social simplificado. Não se tratava, porém de fazer da instituição de ensino uma imitação da sociedade vigente, mas sim um meio especialmente planejado com o intuito de selecionar os aspectos verdadeiramente vantajosos da cultura, podendo oferecer, então, um ambiente purificado para a ação. Isto significava que a escola deveria assumir a função de integrar e fortalecer as tendências associativas e cooperativas da vida dos estudantes, propiciando-lhes experiências verdadeiramente democráticas como estímulos para o pensamento e a ação.

No contexto do presente trabalho é preciso deixar claro que Follett deu mais ênfase no trabalho comunitário explorando o aspecto conscientizador no sentido freireano do termo.

Dewey desenvolveu intensa atividade intelectual, com significativa atuação na sociedade norte-americana na primeira metade do século vinte, tendo suas idéias ultrapassado os limites geográficos dos Estados Unidos, chegando inclusive ao Brasil, no final da década de 1920, por intermédio de Anísio Teixeira. Já as idéias de Follett caíram no esquecimento após a sua morte e apenas suas conferências tiveram algum sucesso no meio empresarial.

Suas concepções filosóficas formaram-se no intercâmbio com as idéias de William James (1842-1910), Charles S. Peirce (1839-1914) e George H. Mead (1863-1931), pensadores que, juntamente com Dewey, são considerados os fundadores do Pragmatismo. Essa filosofia foi constituída na época dos movimentos de independência dos Estados Unidos, de avanço dos desbravadores em direção ao Oeste e de luta pela instalação de um sistema democrático naquele país. Tais circunstâncias históricas imprimiram na mentalidade americana a valorização do conhecimento como ferramenta de ampliação do potencial humano para controlar as adversidades do meio.

Alguns princípios básicos do Pragmatismo podem ser citados:

- pensamento e ação formam um todo indissociável
- idéias são hipóteses ativas que só adquirem efetividade quando colocadas em prática;
- conceitos como pensamento e mente são úteis na medida em que tomados como instrumentos de mediação entre o organismo e o ambiente;

- inteligência é a capacidade que possibilita ao homem alterar as condições de sua existência.

Apesar de Dewey ter sido contemporâneo de Follett e, apesar das afinidades quanto ao aspecto de considerar tanto o indivíduo como a sociedade num contexto dinâmico e de considerar a educação como instrumento de mudança social, Follett avança no sentido das questões de participação comunitária como se verá mais adiante no presente trabalho. Dewey defendeu a prática política da democracia nos locais de trabalho e influenciou Follett nesse sentido. Porém Follett avançou para uma democracia mais realista. A democracia realista defende uma noção de democracia a partir da premissa de que a população necessita de um conhecimento para tomar boas decisões. É uma visão que exerce influência nos mais avançados debates contemporâneos da centralização e descentralização.

É bem verdade que o trabalho de Dewey perante os movimentos reformistas nos anos 1920 ou 1930 depois da primeira guerra mundial salientou a importância da participação dos trabalhadores, porém os patrões favoreceram limitadas formas de democracia ao trabalhador. Follett superou o pensamento de Dewey ao propor um modo de organização que favorecia o governo e propriedade dos trabalhadores instalando ambientes cooperativos onde as questões relativas ao antagonismo trabalho/capital fossem atenuadas.

2.2 William James

Para esta reflexão sobre a influência de William James na obra de Follett buscou-se referência no trabalho da professora Cecília Azevedo (2002) que realizou uma crítica sobre as concepções políticas e filosóficas de William James.

Nascido em Nova York, numa família rica e intelectualmente favorecida, William James viveu entre os Estados Unidos e a Europa, onde lecionou na Universidade de Edimburgo, na Escócia.

Apesar de sua condição social privilegiada, sofreu desde jovem, doenças físicas e emocionais, cujas vivências interferiram em seus estudos, especialmente os de Psicologia e Filosofia.

Um dos aspectos do pensamento de W. James que parece ter influenciado Follett e que representa o dilema básico que o afligia, foi encontrar uma possibilidade de conciliar o racionalismo das ciências naturais e o idealismo romântico.

Apesar de suas ambigüidades e dificuldades, o pioneirismo e o valor de seus trabalhos foram amplamente reconhecidos. Considerado um dos fundadores da Psicologia, em 1890, W. James lançou idéias através das quais ele se afastou do behaviorismo então dominante e defendeu que a percepção não é resultado mecânico de um estímulo exterior, mas uma relação criativa, em que interferem, tanto elementos culturais quanto a vontade ativa. Criticava, assim, - e isso é bastante singular para o seu tempo - o dualismo entre objetividade e subjetividade, defendendo que os aspectos internos e externos ao sujeito seriam inseparáveis,

apresentando-se entrelaçados nas experiências humanas. Dessa forma, o conhecimento deveria ser percebido sempre como mediado pela subjetividade, pela individualidade. Mais ainda, W. James reconheceu que o Homem é um complexo de experiências e que existe muitas personalidades dentro de cada um de nós (JAMES, 1974).

Follett, quando se afasta do idealismo e espiritualismo de Hegel, se aproxima do pragmatismo de W. James situando-se moral e espiritualmente dentro do realismo da experiência diária – “a Filosofia envolvida numa ‘integração progressiva’ deu-nos um sentimento interior e uma crescente autonomia, mostrou-nos que o nosso maior alimento espiritual não é encontrado no campo espiritual, mas é encontrado nas circunstâncias”.⁵ (FOLLETT, 1924/2002).

Uma das maiores convergências entre o pensamento de Follett e o pensamento de W. James é a idéia de interpenetração indivíduo/sociedade. Os homens estariam sempre unidos e o abismo entre os homens nunca seria possível dentro de uma vida social – a idéia de que “o homem é um ser social” foi uma das bases do pensamento de Follett e de W. James. Os homens vivendo em sociedade seriam como fios de uma trama que se sobrepõem e nesse sentido W. James afirma que os indivíduos são “confluentes” (JAMES, 1974). W. James vê a pessoa como um complexo de radiações e convergências, sempre cruzando e entrecruzando energias. Por essa maneira de compreender o ser humano, o isolamento seria prejudicial ao homem no que se refere à construção de sua identidade.

Um dos aspectos mais inovadores do pensamento de Follett e de W. James se relacionava justamente com a visão sobre a verdade, tema clássico da

⁵ “The philosophy involved in ‘progressive integration’ gives us a soul at home and it gives us the crescent self; it shows us that our greatest spiritual nourishment comes not from ‘inviting our soul’ but in meeting the circumstance”

Filosofia. Os adeptos do Pragmatismo opuseram-se à teoria essencialista da verdade, ou seja, à idéia de que a verdade equivalia à representação fiel de uma realidade que existia anteriormente. Abandonaram a idéia de que seria possível atingir, tanto na ciência como no terreno da moral, uma verdade absoluta, uma visão onisciente, acabada.

Os pragmatistas recusaram-se a acreditar na verdade como algo não construído pelos homens e que sobre eles tivesse autoridade. "As idéias verdadeiras são aquelas que assimilamos, corroboramos e verificamos. As idéias falsas são aquelas com as quais isso não é possível" (JAMES, 1974, p. 41). O valor e o sentido das coisas, segundo o Pragmatismo, resultariam da manipulação, do seu uso pelo homem, e não de algum valor intrínseco, imanente. A verdade acontece a uma idéia; os acontecimentos fazem dela verdade. Nesse sentido, o conhecimento não teria valor se não estivesse associado a um propósito (JAMES, 1974).

Como consequência da superioridade absoluta concedida ao agente, à prática sobre a teoria, a tradicional idéia da América do Norte como profecia bíblica, como "a cidade no topo da colina" elaborada pelos peregrinos puritanos, não fazia qualquer sentido. Segundo o Pragmatismo, ao contrário, a América do Norte não deveria se colocar no interior de nenhum quadro de referências a ser seguido ou preservado. Os pragmatistas consideravam que a busca do cumprimento de um "destino manifesto" produzia na política, a hipocrisia e a agressividade irracional.

James não reconhecia outra autoridade que não a resultante do livre consenso alcançado entre os homens e imaginou novas e mais ricas formas de felicidade humana, viabilizadas por uma postura ativa capaz de fazer frente às fragilidades da democracia americana. Dentre as críticas sofridas pelos pragmatistas destacam-se, a de que eles cultivariam um individualismo atroz e a de que o

Pragmatismo representaria o utilitarismo e a sacralização das estruturas sociais. Vontade de crer se traduziria na vontade de poder. A vontade de crer seria a vontade de fazer com que tudo continuasse inalterado. No entanto, tais críticas, além de não fazerem justiça a aspectos centrais do pensamento de James, desconsideram sua inserção nos debates políticos e ideológicos de seu tempo (AZEVEDO, 2002).

Quanto à discussão epistemológica em torno do sentido da verdade, deve-se considerar que W. James e Follett não foram tão longe quanto os pós-modernistas, desconstrucionistas e relativistas radicais contemporâneos que declaram que não há verdades, só ilusões discursivas. Eles insistiam que as idéias deveriam ser submetidas ao teste da experiência, cada situação particular é que dá sentido às idéias.

Por insistirem na idéia de que a consciência individual é eminentemente social, dado que a experiência, sempre social, a governa, W. James e Follett demonstram também, antes de tudo, serem adeptos de uma filosofia social. Uma filosofia libertadora do sujeito, sim, mas sempre afirmando que o sujeito, mesmo recorrendo à vida interior para superar a opressão social, só se realiza com a sua própria ação no mundo. Conceber o homem como construtor do seu mundo, em constante interação com o mundo não significava um referendo ao egocentrismo, muito pelo contrário, preocupados com a reforma social e a educação, W. James e Follett acabaram por conciliar independência de pensamento, ou seja, individualidade, com o compromisso de participação democrática.

As preocupações políticas de W. James podem ser ilustradas pela sua defesa de autogoverno pelos filipinos e a sua denúncia da intervenção injustificável dos Estados Unidos em questões externas. Também, pela sua defesa dos

irlandeses frente à Inglaterra. Embora se afastasse da vida partidária, W. James denunciou os horrores da guerra e os males do imperialismo através da imprensa e das ações da Liga Antiimperialista, que fundou em 1898. Preocupado com o respeito à diversidade religiosa e cultural, no ensaio *On a Certain Blindness in Human Beings*, James defendia a necessidade de se considerarem legítimas as práticas culturais alheias, mesmo aquelas que parecessem ininteligíveis, dado que nenhum ser humano seria capaz de alcançar um conhecimento pleno das coisas.

W. James travou com Theodore Roosevelt um combate de idéias que deixam claro o seu posicionamento político contra o americanismo, a idéia de excepcionalidade do povo americano legitimadora da imposição do poder econômico e político norte-americano no mundo.

Roosevelt defendia a intervenção armada nas Filipinas e atacava os que se opunham a ela, especialmente aqueles que, como James, a combatiam em nome de princípios democráticos. Considerava que a guerra nunca deveria ser evitada, mas enfrentada, já que seria o resultado inevitável da afirmação dos mais fortes no curso da história, os mensageiros da civilização. Criticava aqueles que, defendiam serem as relações comerciais o núcleo das relações internacionais. Para Roosevelt a América deveria garantir sua proeminência no mundo, reforçando o orçamento militar, de modo a ampliar sua capacidade bélica. Enfim, para ele, a firme ação imperial seria o único meio de garantir a concretização dos grandes ideais nacionais.

Ao polemizar com Roosevelt, a intervenção armada nas Filipinas, W. James afirmou que estava sendo esmagada uma das coisas mais sagradas do mundo – a tentativa de um povo longamente escravizado de conquistar o controle e a organização de um governo de leis próprias, de ser livre para seguir seu destino de acordo com seus próprios ideais.

No que diz respeito às relações interamericanas, W. James foi lúcido o suficiente para repudiar a doutrina Monroe, alicerçada no dogma da necessária identificação entre todas as repúblicas americanas, sob a proteção norte-americana. Rejeitou intervenções norte-americanas movidas por um exagerado patriotismo protestando publicamente através de discursos, artigos e cartas a jornais. W. James contrariou frontalmente a idéia de excepcionalidade e superioridade do norte-americano, a qual, segundo pensamento adotado por Roosevelt, justificaria as ações “civilizatórias” (AZEVEDO, 2002).

W. James pressentia a emergência de uma expansão capitalista que se anunciava como brutal, corrupta e irracional, e a exemplo de Follett mostrava-se cada vez mais preocupado com o crescimento de uma postura indecorosa e o abandono de princípios, que via sendo incentivados pelos meios de comunicação de massa, que estimulavam apenas o sensacionalismo.

Próximo de sua morte, em 1910, James defendeu em sua obra “*The Moral Equivalent of War*”, que o idealismo da juventude, canalizado ao longo da história da humanidade para a guerra, deveria ser redirecionado para fins positivos, como um esforço humanitário pela paz, contra a injustiça social, a pobreza, a doença e a ignorância. Dessa forma, W. James comungando do mesmo ideal democrático de Follett, julgou que o patriotismo não mais se associaria ao militarismo, mas à uma nova ética, à um novo sistema moral que redundaria numa ordem mundial fraterna.

Follett foi defensora da Liga das Nações e da mesma maneira que W. James admitia que fé e utopia eram o mais nobre exercício da razão humana. Follett e James podem ser considerados filósofos do pluralismo e podem ser vistos como antecessores de outros defensores das causas pacifistas que, embora abafadas, tiveram lugar nas primeiras seis décadas do século vinte. Com o início da primeira

Guerra Mundial, o repúdio à guerra encontrou outros porta-vozes. A central sindical anarquista *International Workers of the World* e o Partido Socialista promoveram demonstrações reunindo milhares de pessoas por todo o país (AZEVEDO, 2002).

As idéias centrais de William James e que poderiam ter influenciado o modo de pensar de Follett podem ser assim resumidas: a defesa da inexistência da verdade absoluta – a verdade está condicionada pelas ações e desejos humanos – e sua ênfase na força da crença. Crença para W. James não significa a adesão à um dogma, não significa crer em princípios *a priori*, em sistemas fechados. A crença na possibilidade de mudança nas realidades existentes significa “ar livre” (JAMES, 1974, p.12) e o fim das verdades indiscutíveis.

As idéias de Follett e de James significaram um rompimento com a concepção dos Estados Unidos como “terra prometida”, “profecia bíblica”, cara à tradição puritana norte-americana. Sendo a verdade condicionada pelas ações humanas, a primazia concedida à prática, não poderia haver um “destino manifesto”, preestabelecido, alheio às transformações pelas quais passava a sociedade norte-americana. William James foi acusado, por contemporâneos seus e autores de gerações posteriores de defender posições individualistas e utilitaristas. As concepções de James (AZEVEDO, 2002) têm sido duramente criticadas como justificadoras do imperialismo norte-americano. No entanto, tais críticas desconsideram o fato de William James ter sido filiado a uma corrente de oposição ao expansionismo, ao imperialismo e a valores centrais da cultura política hegemônica nos Estados Unidos, tendo militado em defesa do humanismo e do pacifismo.

Follett, tal qual W. James não era favorável as guerras. W. James se manifestou criticamente contra a guerra, repudiando a doutrina Monroe (união das

repúblicas americanas sob a égide norte-americana) e atuando na Liga Antiimperialista ou atacando a guerra como mecanismo para resolver os conflitos internacionais, James revelou suas preocupações com o direito à autodeterminação e à diversidade cultural. Seu áspero debate com Theodore Roosevelt – um expoente da defesa do caráter belicista e da ação imperialista dos Estados Unidos – não deixa dúvidas em relação ao lugar que William James ocupou nessa polemica. (AZEVEDO, 2002).

A teoria psicológica de W. James também influenciou o modo de Follett ver o relacionamento humano. Ele considerou a consciência como um fluxo contínuo do pensamento – “não existe um *cérebro imutável* – dentro de cada consciência pessoal, o pensamento é sensivelmente contínuo” (JAMES, 1974, p.55). Reconheceu que o homem é um complexo de experiências e que existe, em cada um de nós muitas personalidades diferentes. Como veremos mais tarde essa idéia é básica para o conceito follettiano de *resposta circular* segundo o qual nosso comportamento influencia o comportamento dos outros. A idéia de comportamento circular enquanto básico para o conceito de integração forneceu a chave para o conflito construtivo – Follett pensou nas situações “em evolução” e assim pode estudar os relacionamentos humanos dentro de um contexto de influencias múltiplas.

3 AS CATEGORIAS DE FOLLETT

Cronologicamente, Follett pertenceu à era da Administração Científica – escola de administração empresarial que se originou na última parte do século dezenove e dominou a prática de gerenciamento até a década de 1930, época em que a administração autoritária estava no seu auge e visava apenas calcular cientificamente quanto os trabalhadores poderiam produzir.

Mary Follett, porém fundamentada no pensamento de W. James, nos ideais democráticos de J. Dewey, nos aspectos da nova psicologia social e com base em sua experiência nos centros comunitários, escreveu sobre o comportamento humano como um aspecto básico na construção de espaços democráticos.

Comumente descrita como uma pessoa de mente e pensamentos universais que devotou sua vida à procura de princípios que pudessem assegurar uma base estável para o progresso do desenvolvimento humano, ela visualizou a organização consciente como o grande objetivo espiritual do homem e escreveu que o mundo necessitava de novo relacionamento entre os seus grupos constituintes. Para ela, este era o desafio fundamental perante todas as esferas da atividade humana e não somente na indústria: Follett acreditava que o fim de guerras entre as nações e guerras entre trabalho e capital viria exatamente da mesma maneira, formando as nações em um só grupo. O antagonismo, tanto na esfera individual como na esfera social representaria um sentimento pertencente a um mundo estático, e, através de um esforço coletivo, o mundo seria capaz de se integrar.

Dentre os vários conceitos psicológicos desenvolvidos por Follett foram escolhidos alguns por terem sido considerados essenciais na questão do relacionamento humano.

3.1. As relações humanas

Follett costumava dizer que o maior mal do mundo constituía em que as pessoas não sabiam se relacionar e, a maior necessidade de seu tempo era uma análise objetiva das relações humanas. Ela denunciava que palavras tais como, poder, metas, liberdade, serviço estavam sendo muito usadas sem que se soubesse o seu significado. Propunha que só através da observação de como as pessoas se comportam em seus relacionamentos se poderia alcançar tal entendimento. Ela sentia que a integridade do indivíduo estava sendo ameaçada; as pessoas estavam sufocadas perante propostas massivas: “balanço de poder”, “equilíbrio” das nações – conceitos que pretendiam apenas rearranjar as coisas que já existiam, mas nunca poderiam produzir novos valores. Ela viu a necessidade de pesquisas em atividades coletivas concretas e não apenas o estudo de conceitos teóricos – se o objetivo era a criação de uma vida mais progressiva, princípios de relacionamento humano deveriam ser pesquisados, pensou Follett.

Follett acreditou na pesquisa-participante em que novas visões deveriam ser buscadas através da observação da vida diária das pessoas, em seus relacionamentos, dentro das fábricas, no comércio, nas igrejas, nos clubes e em

encontros nas ruas ou no congresso com a finalidade de compreender o relacionamento humano. Ela acreditava que cuidado especial, deveria ser dado também a linguagem empregada usualmente, porque muitas palavras estavam impregnadas de conotações éticas e que por si mesmas poderiam atribuir injustificadas glórias ou censuras, numa atitude preconceituosa com pessoas e grupos.

O avanço, característico na época, de pesquisas experimentais foi criticado por Follett: "Centenas de estudantes tem observado pássaros construindo seus ninhos e relatado os seus 'propósitos'; tais estudos, não têm nos dado os propósitos das relações humanas e isto é o mais importante da psicologia social."⁶ (FOLLETT, 1924/2002). As pesquisas levadas a efeito, na época, feitas com crianças, animais e povos primitivos em detrimento do avanço de pesquisas sobre o relacionamento entre pessoas adultas e civilizadas, foi denunciado por Follett. Ela não admitia também as pesquisas sociológicas que abordavam quase que exclusivamente as questões da multidão, porque, segundo o seu pensamento, as realizações humanas são feitas através da associação e não através da multidão.

Follett alertou que em pesquisa, boas intenções não são suficientes, por exemplo, na relação trabalho/capital, uma análise superficial não basta – é necessário partir-se da compreensão de que os interesses envolvidos são diferentes e que assim devem ser tratados. Ela invalidou toda prescrição fácil para reformas superficiais. Ela queria saber como os homens poderiam interagir melhor para viver melhor.

⁶ "Thousands of students have watched birds building their nests and told us of their "purpose"; the same study has not been given to purpose in human relations and it is perhaps the most important conception of social psychology".

Para Follett o problema central do relacionamento humano era lidar com a questão do poder sem que a integridade do indivíduo fosse ameaçada. Ela denunciou que “vida coletiva” tinha se tornado um *slogan*, uma palavra vazia e que os psicólogos continuamente estavam afirmando que o “desejo” é a palavra chave na vida do indivíduo, acreditando nos desejos como a base para todas as ações e interações humanas. Para Follett o que deveria ser buscado era um modo pelo qual os desejos pudessem ser *entrelaçados* e que ao lado do integral desenvolvimento do indivíduo pudesse ser criado o progresso social.

3.1.1 A resposta circular (circular response)

Talvez seja válido afirmar que sociologicamente Follett não pertenceu a corrente do equilíbrio: não via sentido no tão falado “equilíbrio de poder” entre as nações; não concordava com aqueles que defendiam o consenso ou os interesses bem compreendidos entre capital e trabalho. Para ela a política, a indústria e o direito necessitavam de um novo ímpeto: ela foi buscar esse ímpeto na Psicologia.

As novas teorias psicológicas davam um passo à frente fugindo de uma visão positivista da realidade, visão a objetividade se contrapunha à subjetividade. Os idealistas apoiados na subjetividade enfatizavam o sujeito, assim como os realistas enfatizavam o objeto. Nesse sentido, Follett apoiou-se grandemente em Holt (Holt, Edwin B., 1873-1946, psicólogo norte-americano seguidor de William James) para estudar o relacionamento humano.

Para Holt, o sujeito e o objeto eram igualmente importantes e a realidade estava na relação, na atividade mútua, na “interminável evolução das relações”

(FOLLETT, 1924/2002). O “objeto” era influenciado pelo “sujeito” ao mesmo tempo em que “o sujeito” era influenciado pelo “objeto”. Essa abordagem psicológica enfatizava “a situação global” como componente do processo comportamental. Compreendia-se que a atividade do indivíduo era causada pelo estímulo da situação, e a situação em contra-partida era causada pela atividade do indivíduo. O comportamento, portanto, era uma relação não de “sujeito” e de “objeto” mas de duas atividades; renunciava-se à expressão agir “sobre” (o sujeito age sobre o objeto, o objeto age sobre o sujeito). Nesse processo, o fato central era o encontro e a interpenetração de atividades. O estímulo não era mais considerado a causa, assim como a resposta não era o efeito. Causa e efeito, sujeito e objeto, estímulo e resposta: tudo isso ganhava novo significado fugindo ao esquema behaviorista S-R. Segundo Follett, (1924/2002) a parte mais valiosa desse ensinamento era o fato de que o arco reflexo era a trajetória dos estímulos *recebidos em consequência de uma atividade do indivíduo*.

Com base nesses pressupostos de Holt, Follett elaborou o conceito de resposta circular ou comportamento circular que, segundo ela, era básico para todas as ciências sociais – “minha resposta não é a um produto cristalizado do passado, estático no momento do encontro; *enquanto* estou me comportando, o ambiente está mudando por causa do meu comportamento, sendo meu comportamento, uma resposta à nova situação, em parte criada por mim”. (FOLLETT, 1924/2002, tradução nossa)⁷.

Follett acreditava que nas mais simples e cotidianas experiências, poderiam ser encontradas evidências desse conceito: à medida que desenvolvemos

⁷ My response is not to a crystallized product of the past static for the moment of meeting, while I am behaving, the environment is changing because of my behaving, and my behavior is a response to the new situation which I, in part, have created.

uma certa ação, nossa idéia em relação a ela muda, mudando também a nossa atividade. "Através da resposta circular estamos criando um ao outro, o tempo todo." (FOLLETT, 1924/2002, tradução nossa).

Follett considerava que sob a perspectiva das ciências sociais as atividades deveriam ser observadas dentro de um prisma de *entrelaçamento* onde todos os fatores de uma situação estão constantemente criando novas situações. Assim, a partir do enfoque das ciências sociais, o conceito de responsabilidade assumia um significado completamente novo. Num ambiente escolar, por exemplo, pode-se constatar que os alunos não reagem ao professor ou ao professor mais as condições escolares, ou nem mesmo ao professor mais as condições escolares mais seus próprios desejos. Os alunos reagem, certamente à relação entre eles mesmos e o ambiente global como um todo.

3.1.2 A relação professor- aluno

Numa conferência realizada na *Boston University* em 1928, Mary Parker Follett afirmou que não obstante seus livros e artigos enfocarem o relacionamento humano de uma maneira ampla, não sendo seu pensamento direcionado a um único público alvo, ela via mais possibilidades de maior avanço, entre os administradores de empresas e entre os professores. Os professores, por exemplo, quando desempenham suas funções estão fazendo mais do que ensinar conteúdos pensava Follett, "[...] eles estão contribuindo para desenvolver uma concepção básica de

relações humanas [...]”⁸. (FOLLETT, 1970/2002) Follett viu a relação professor-aluno sob o mesmo prisma que a relação líder-liderado e justificou a justaposição de duas funções tão diferentes por apresentarem ambas, a possibilidade de desenvolver maneiras mais adequadas de relacionamento humano e por apresentarem uma certa disposição para fazer experiências. A idéia de Follett é que tanto os professores como os administradores, tem nas mãos “o melhor laboratório do mundo” para estudar as relações humanas.

Follett desprezou a idéia “líder-seguidor” que, segundo ela, constituía uma idéia estreita de liderança adotando, concepções mais amplas como, “liderança recíproca”, “associação de aliados”, “líder invisível”. Nessas concepções follettianas, a relação do líder com o grupo, não é passiva – há sempre um propósito em comum (*common purpose*) – e o líder acaba sendo o propósito ou o objetivo e nunca a pessoa.

Na visão de Follett, os professores dentre os outros profissionais, têm maior oportunidade de exercer esse tipo de liderança. Sendo assim, ela indagou: Quais oportunidades de liderança têm o professor? Qual é a natureza da sua liderança? Se liderança não significa coerção de forma alguma, se não significa controle, proteção ou exploração, o que significa então?

A essas indagações, ela respondeu afirmando que o maior serviço que o professor pode prestar aos seus alunos é lhes dar liberdade – liberdade de pensar e agir, desenvolvendo neles o seu poder de autocontrole. No entanto, Follett alertou para o fato de que o processo em busca da liberdade envolve métodos e instrumentos para o controle das condições necessárias a essa aquisição. Isto

⁸ “they are helping to develop one of the fundamental conceptions of human relations”

requer o planejamento das ações. Só por meio de atividades grupais planejadas é que poderão ser desenvolvidas as potencialidades dos alunos, encaminhando-os para a sua verdadeira autonomia. "O professor pode levar à autonomia, mas com método, de acordo com as leis das atividades grupais e de controle de grupo". (FOLLETT, 1970/2002, tradução nossa⁹). Follett se afasta de uma abordagem "espontaneísta" de ensino-aprendizagem. Ela critica a chamada "auto-expressão" onde tudo é válido e não existe a preocupação com o desenvolvimento de conceitos, de habilidades, de atitudes ou de conteúdos.

Ao discutir o binômio, liberdade/autonomia, Follett baseando-se em John Dewey afirma que nunca nenhuma pessoa foi espiritualmente libertada por ter sido simplesmente deixada à vontade e que remover as limitações formais é um fator negativo porque a verdadeira liberdade não é um estado, mas é um ato que envolve métodos e instrumentos para o controle de condições. (FOLLETT, 1970/2002, tradução nossa).

Para Follett, a autonomia não é fruto de uma liberdade absoluta: é fruto de uma liberdade controlada. Ao professor cabe instalar o ambiente de trabalho em grupo onde as potencialidades dos alunos serão liberadas. Como se vê o professor tem função de planejar o processo que levará o aluno a atingir a sua autonomia.

Para que o professor possa desempenhar o seu papel como um formador de cidadãos participantes, a sua formação também deverá ser global, abrangendo a aquisição de competências em âmbitos diversos, não se restringindo aos saberes teóricos, do passado, ou apenas ao saber científico específico da sua disciplina. O professor deverá ampliar sua competência para saberes da vida, do mundo real para

⁹ "The teacher releases energy, frees potentialities, but within method, within the laws of group activity and group control."

que possa compreender os mais diversos contextos em que atua e em que vivem os seus alunos.

Follett deixou claro que não pode haver separação entre o saber estático do professor e a experiência cotidiana do aluno. Vale a pena ler as suas palavras para que se possa compreender o caráter educacional de sua obra: “Nenhuma dicotomia é mais falsa que o professor com a sua sabedoria do passado e o aluno com a experiência do presente.”¹⁰. (FOLLETT, 1970/2002, tradução nossa).

O professor deve compreender o ambiente em que o aluno está vivendo; compreender que ele (professor) questiona, mas também pode ser questionado. O professor deve compreender a correlação existente entre a vida e as idéias; deve compreender a coerência entre o discurso e a ação.

Follett já profetizava a necessidade da formação continuada do professor, afirmando que este deveria saber levar a sua experiência ao encontro das novas idéias da geração dos seus alunos; deveria ser considerado um orientador de seus alunos. Sua compreensão de mundo foi o de um novo tempo transformado, constituindo um processo a que ela chama de “*plus-valents*” onde os indivíduos em constante interação com o seu ambiente e dentro de um contínuo circuito tese-antítese-síntese criam a melhor solução para os seus problemas. Neste processo vem à tona a integração de diferentes grupos, de diferentes pessoas fugindo, de possíveis acordos artificiais, de consensos ou de imposições. Dessa maneira, quando, duas gerações se relacionam, deveria ser estabelecido o diálogo para a compreensão das diferentes necessidades e aspirações de cada uma porque só a partir de um relacionamento dialógico, haveria a formação de “*plus-valents*” ou seja,

¹⁰ “(There can be no more false dichotomy than a teacher with past wisdom and student with present experience)”.

a partir de relacionamentos mais enriquecedores a pessoa teria construído novos valores, novos saberes e novos sentimentos – “a experiência progressiva em todo o nível significa criar mais-valia.” (CARVALHO, 1979 apud FOLLETT, 1924/2002, p.73).

Follett afirmou que é preciso criar “*plus-valents*”, isto é, é preciso que ao final de uma discussão, por exemplo, os participantes não sejam mais os mesmos – eles tenham crescido em seus conhecimentos, em seu conteúdo, em sua maneira de ver o mundo, tenham um valor a mais, o que é diferente de um valor maior ou superior.

Ainda, segundo Follett, é importante que o professor acredite no potencial de seus alunos e tenha fé nas suas possibilidades, tenha uma fé dinâmica no estudante; é importante que ele creia que a próxima geração vai realizar aquilo que ele sonhou.

A idéia de que “o pensamento está em constante mudança” (JAMES, 1974, p.53), influenciou na compreensão de Follett de que é importante que os estudantes saibam como resolver as diversas situações da vida. Cabe ao professor ensinar-lhes apenas o caminho, o “como” resolver os problemas, uma vez que cada situação é sempre nova, uma vez que o momento é outro. Com essa idéia Follett já antevia a noção atual de que o aluno deve “aprender a aprender”, enfim, ensinar o “como” aprender é a tarefa fundamental do professor.

Follett propôs alguns passos para reflexão nas situações de aprendizagem, recomendando que o estudante aprenda a refletir sobre a sua própria ação, o que Follett chama de “*experience-conscious*” (“experiência consciente”) – processo que torna o aluno consciente do significado das suas próprias ações em sua vida cotidiana.

Ser consciente da experiência (*experience-conscious*) significava para Follett, conhecer a diferença entre um momento e outro, uma vez que ela admitia, baseando-se em W. James, que nenhuma experiência pode ser igual a outra.

Follett ressaltava que embora houvesse muitos professores conscientes dessa idéia, existiam aqueles que relutavam em aceitá-la, vendo no professor a figura de um líder autoritário. Para Follett, os professores que assim pensavam não estavam acompanhando a evolução no campo das idéias pedagógicas, permanecendo dentro de uma visão tradicional do processo ensino-aprendizagem.

Esse pensamento de Follett pode ajudar nos projetos atuais de formação de nossos professores, tornando-os conscientes da importância do exercício profissional em ambientes participativos. Antes de ser professor, ele é um cidadão, no sentido de que tem responsabilidade de participar na organização política ou na formação do seu país. Desse modo o futuro professor forma-se para exercer uma profissão ao mesmo tempo em que se forma como pessoa, dentro de um processo de abrangência da comunidade, indo em direção da solução dos problemas mais gerais da nação.

A prática reflexiva e a participação crítica foram consideradas por Follett, como o eixo da formação e do desempenho tanto, da função do professor como de todo o cidadão. Follett admitia que da mesma maneira que o professor deve preocupar-se com o desempenho de sua profissão, com a liberdade (que conduz ao ajustamento) ou com o ajustamento (que conduz a liberdade), os homens de negócio, os médicos, os juizes, os legisladores, os administradores ou a Liga das Nações, também teriam necessariamente a liberdade como o centro de suas preocupações e só assim poderiam exercer uma liderança baseada num relacionamento humano libertador. A partir daí Follett imprimiu o mesmo sentido de

liderança tanto para professores como para administradores ou qualquer outro desempenho de função que tenha como centro o relacionamento humano.

Ao realizar a transposição dessas idéias para o terreno da política, Follett afirmou que Bismarck teve visão restrita da civilização a que estava vivenciando naquele momento, e atuou no sentido de impor o seu desejo pessoal na Alemanha. Embora tendo capacidade para liderar, suas metas não correspondiam aos anseios da sociedade alemã, e não realizaram progresso algum em termos políticos. Contrariamente, Lincoln compreendeu o contexto americano e soube analisar profundamente as necessidades de seu povo naquela época. O sucesso de Lincoln foi devido ao fato de que ele tanto teve a visão correta da situação como soube liderar. Seus pensamentos foram convincentes e construtivos, levando à mudança, sendo considerado por isso um dos maiores líderes da América. O mesmo não ocorreu com Wilson, que teve visão politicamente correta, mas não soube liderar.

As idéias follettianas, apresentadas acima deixam claro o seu interesse pela educação, desfazendo a tese de que Follett foi apenas uma teórica da administração empresarial; outrossim, essas idéias deixam clara a sua crença de que a educação é o caminho que conduz à verdadeira democracia. Essa fé na democracia e a essa fé na educação demonstram a influência de John Dewey no pensamento de Follett.

3.1.3 O poder circular

Enriquecendo a sua discussão sobre relações humanas, Follett discute também a natureza e propósitos do poder.

Follett começa o seu ensaio sobre poder perguntando: "Para que você quer poder?" (FOLLETT, 1924/2002). Follett desenvolveu um conceito de poder que certamente não foi compreendido por aqueles que a consideraram a favor do capital. O poder não pode estar a serviço do conflito capital e trabalho, ou para apenas realizar o desejo de poder. Follett elaborou conceitos novos de poder (*power-over; power-with; co-active power*) e fez a distinção entre "poder-sobre" (*power-over*) e "poder com" (*power with*). Também fez a diferenciação entre o poder coativo (*co-active power*) e o poder coercivo (*coercive power*) onde o primeiro supera o segundo:

Não devemos aprender onde está o poder; e sim devemos aprender como desenvolver poder. O poder legítimo é aquele que é construído, ele sempre escapa das mãos que tentam apoderar-se dele arbitrariamente; o poder legítimo não é controle coercivo, mas controle coativo, aquele poder que enriquece o espírito humano. (FOLLETT, 1924/2002, tradução nossa¹¹).

Follett esclarecia que se os trabalhadores vencem, alcança-se o "poder sobre" (*power-over*) o que não seria favorável para uma situação de diálogo. Para ela, numa relação humana não deve haver vencidos nem vencedores – quem deverá vencer é o ser humano que será sempre "mais" a partir do seu relacionamento com o outro.

Na sua defesa por formas de governo cooperativas, Follett se mostra bem realista e, enxerga a polêmica capital/trabalho em bases bem concretas, pelo que

¹¹ "Our task is not to learn where to place power; it is how to develop power. Genuine power can only be grown; it will slop from every arbitrary hand that grasps it; for genuine power is not coercive control, but coactive control. Coercive power is the curse of the universe; coactive power, the enrichment and advancement of every human soul".

aqui afirmou "[...] Nós não temos como nos livrar de 'poder sobre' nas cooperativas. Eu penso que nós nunca poderemos nos livrar de 'poder sobre'. Penso que podemos tentar é reduzi-lo" (METCALF; URWICK, 1941, 106, tradução nossa¹²).

Follett elaborou o que ela chamou de "teoria do poder circular" por meio da qual gerentes, trabalhadores e outros parceiros influenciam-se mutuamente. De Hegel e de Dewey, Follett assimilou o conceito de comportamento circular e de unidade. O conceito de Hegel de circularidade: "nenhum pensamento ou conceito existe por si mesmo, mas, ganha significado a partir do relacionamento com toda a teia de outros pensamentos ou conceitos" parece ter orientado Follett que afirma:

O comportamento circular é a base da integração. Se os seus negócios são tão organizados que você pode influenciar o co-gerente que está influenciando você, tão organizado que o seu empregado tem oportunidade de influenciar você como você está influenciando-o; se existe uma influência interativa todo o tempo ao redor de você, o *poder-com* pode ser efetivado¹³. (METCALF; URWICK, 1941, p. 105).

Follett acredita que é na sucessão de fatos, de ações, e de acontecimentos, nos inter-relacionamentos da vida concreta, que os valores, os pensamentos e os sentimentos das pessoas são transformados continuamente. Ela chama isto de "comportamento circular" em oposição ao "comportamento linear": "Nós nunca podemos entender uma situação total sem levar em conta o contexto da situação. E quando a situação muda nós não temos uma nova variação sobre um fato antigo, mas um novo fato" (FOLLETT, 1924/2002, tradução nossa¹⁴).

¹² *we have not got rid of power-over in the cooperatives. I do not think we shall ever get rid of power-over; I do think we should try to reduce it.*

¹³ *Circular behavior is the basis of integration. If your business is so organized that you can influence a co-manager while he is influencing you, so organized that a workman has an opportunity of influencing you as you have of influencing him; if there is an interactive influence going on all the time between you, power-with may be built up.*

¹⁴ *"We can never understand the total situation without taking into account the evolving situation. And when a situation changes we have not a new variation under the old fact, but a new fact".*

A partir dessas posições de Follett percebe-se no seu pensamento uma perspectiva totalizante ao analisar os acontecimentos e as situações: deve-se analisar as situações dentro de uma realidade global no lugar de se negar a priori os fatos; só assim pode-se reduzir o “poder-sobre” nos relacionamentos.

O pensamento follettiano também direciona o debate sobre as questões de poder recontextualizando centralização/descentralização dentro de um amplo modelo de governo democrático cooperativo não só para a indústria, mas para todas as organizações da sociedade. Assim, a teoria de Follett do “poder-com” ou poder cooperativo dá margem à uma diferente compreensão da dualidade centralização/descentralização.

Follett supera a dualidade centralização/descentralização em três passos. Primeiro ela coloca que o poder não é algo já pronto, que pode ser colocado nas mãos de alguém ou, por outro lado arrancado das mãos de alguém. Ela afirma: “Eu não penso que o poder possa ser delegado porque, o poder verdadeiro é capacidade”. (FOLLETT, 1924/2002, tradução nossa¹⁵). Poder, não é uma coisa preexistente que pode ser posta nas mãos de alguém ou arrancada das mãos de alguém.

Muitos confundem empoderamento com delegação. Em segundo lugar Follett redefine a função dos gerentes: “eles deverão dar aos trabalhadores a chance de se desenvolverem por si mesmos”. (FOLLETT, 1924/2002, tradução nossa¹⁶). Dessa maneira pode-se compreender que o verdadeiro empoderamento não pode ser “concedido” como um ato de benevolência dos gerentes. Deve-se aqui ser lembrado o sentido que Paulo Freire concedeu à democratização da escola dizendo

¹⁵ “I do not think that power can be delegated because I believe that genuine power is capacity”

¹⁶ “they should give workers a chance to grow capacity or power for themselves”

que a descentralização do ensino não dependia da “canetada do diretor”. Analogias entre Follett e Freire?

No terceiro passo Follett analisa a dualidade do “*um ou outro*” oferecendo sua teoria de “poder coativo” (*co-active power*): “[...] A finalidade de toda a organização, não poderá ser dividir poder, mas ampliar o poder, encontrar um método pelo qual o poder possa ser ampliado para todos”. (METCALF e URWICK, 1941, p. 182, tradução nossa¹⁷).

Em resumo poder para Follett é a capacidade de autodesenvolvimento desencadeado pelo próprio indivíduo a partir do relacionamento com o outro. Poder sob esse enfoque pode ser considerado como um jogo de interdependência entre os seres humanos na sua luta pela sobrevivência.

3.1.4 Integração

O bloco central do trabalho de Follett em “O novo governo” e em “Experiência Criativa” é a idéia de experiência integradora entre grupos de pessoas – processo integrativo que se realiza a partir da noção de “*plusvalent*”. Este é um conceito que como já vimos, considera o indivíduo em constante integração com o seu ambiente, produzindo uma interação circular baseada na dialética tese, antítese

¹⁷ “the aim of every form of organization, should be not to share power, but to increase power, to seek the methods by which power can be increased in all.”

e síntese. Forma-se dessa maneira um processo de integração de diferentes grupos de pessoas para a criação de solução para os seus problemas.

Follett deixa claro que a decisão coletiva integradora não é resultado de um simples consenso, não significa também um mero acordo, (*compromise*) onde alguém tem que abrir mão de seu objetivo ou de seu desejo ou ainda de suas necessidades, isto é, fazer sacrifício em favor do outro. A integração abrange o processo pelo qual o indivíduo, interagindo dentro de um grupo, cria a melhor solução para um problema concreto que está sendo vivenciado por todos. Para que essa integração aconteça é necessário que as pessoas compreendam suas ações dentro do constante e dinâmico sistema de "resposta circular" que nada mais é do que abandonar a velha idéia de resposta mecânica ou estímulo-resposta.

Follett recorre a noção da dialética criativa - tese-antítese-síntese de Hegel que a esclareceu e forneceu-lhe uma base filosófica para o seu trabalho, (apesar de não concordar com o idealismo hegeliano).

Filosoficamente Follett guarda mais afinidade com William James, colocando a espiritualidade e a moralidade dentro do realismo da experiência cotidiana, sem, contudo, ser pragmatista. Em *Creative Experience*, (1924/2002) Follett diz: "A Filosofia envolveu-nos numa progressiva integração, deu-nos um sentido de pátria e de crescente autonomia; mostrou-nos que o nosso maior alimento espiritual vem não do nosso espírito, mas das situações". (FOLLETT, 1924/2002, tradução nossa¹⁸). Em *The New State* ela reafirma o seu modo de pensar a formação de um verdadeiro estado democrático, onde as pessoas percebem o governo como uma construção cotidiana: "Nós precisamos de uma fé

¹⁸ "The philosophy involved in 'progressive integration' gives us a soul at home and it gives us the crescent self; it shows us that our greatest spiritual nourishment comes not from 'inviting our soul' but in meeting the circumstance."

construtiva e uma fé fortalecida, fé neste mundo, neste dia, no aqui e agora” (FOLLETT, 1918/2002, tradução nossa¹⁹).

Apesar de valorizar o ambiente, Follett coloca o ser humano como o centro e a origem de tudo: “a importância da nova psicologia é que considera o homem como o centro e origem de seu universo” (FOLLETT, 1924/2002, tradução nossa²⁰). Claramente, o avanço científico afetou o pensamento de Follett que como boa pesquisadora e estudiosa, logo incorporou as teorias de Freud em seu pensamento, entendendo o homem como o resultado de múltiplas determinações, fugindo do velho esquema estímulo-resposta da teoria comportamentalista. Follett pensava que, qualquer plano do governo, ou dos negócios que não considerasse o ser humano em primeiro lugar, não teria validade porque o elemento humano é o construtor e a razão de ser de qualquer instituição – revela-se assim, ela, bastante personalista, dentro de uma perspectiva do construtivismo social na medida em que considera os homens como criadores do seu próprio mundo, estando eles em constante interação com o seu mundo: “O homem é ao mesmo tempo fator social e produto social”.²¹ (FOLLETT, 1918/2002, tradução nossa). Isto significa que Follett considera os homens participantes ativos no processo da vida social, continuamente criando e recriando as instituições que eles mesmos criaram.

Follett acredita na mudança das atitudes humanas; mudanças nas mentes e no coração dos homens são para ela os verdadeiros impulsionadores de mais justiça, igualdade e representam vida social mais significativa. A partir da idéia de que os comportamentos adequados não dependem apenas de prescrições, Follett

¹⁹ “We need a constructive faith and a robust faith, faith in men, in this world, in this day, in the Here and Now”.

²⁰ “the importance of the new psychology is that it acknowledges man as the center and shaper of his universe.”

²¹ “[...] The man is the same time a social factor and a social product”.

vai além da mera formalização ou teorização de comportamentos. Para ela a construção da comunidade só é possível a partir de um verdadeiro treino, ou melhor, de um trabalho educativo competente e planejado onde os comportamentos adequados para a vida grupal possam ser desenvolvidos.

Não apenas a teoria ou o conhecimento científico mereceu os esforços de Follett. Ela valorizou sobremaneira a prática, as *"practice of community"* e os trabalhos em grupo, defendendo a idéia de que todos os componentes de um grupo devem ter conhecimentos e informações aprofundadas sobre as questões importantes sobre o seu próprio trabalho, sobre sua comunidade, sobre o governo e sobre si mesmo. Não só os especialistas devem ser os detentores de conhecimento. O conhecimento científico a que ela se refere, portanto, é o conhecimento das situações; é o conhecimento do ambiente em que o indivíduo e seu grupo estão agindo. O indivíduo que dentro do grupo não tem acesso ou não é capaz de entender a sua organização confiando cegamente nos especialistas terá a responsabilidade perante o grupo, diminuída.

Na visão follettiana, as pessoas que foram treinadas para participar e tem o conhecimento objetivo da situação proporcionarão uma diversidade de opiniões que enriquecerão o processo de tomada de decisões. Então, um apropriado funcionamento do processo grupal neutraliza a ação dos grupos de elite. As soluções grupais dependem da diversidade de opiniões. Enfim, nunca se alcança uma solução integradora para os conflitos sem uma boa base de pontos de vista alternativos. Os profissionais e o grupo de elite apresentam a esperança de uma forte democracia no processo grupal. Entretanto, suas vantagens podem ser neutralizadas através da apropriada aplicação do método grupal e dos princípios científicos.

Avaliando a forma de relacionamento inter grupal, Follett viu que a maioria das decisões era tomada através de “domínio” de alguns indivíduos que impunham suas idéias a outros coercitivamente ou através de acordos e consensos no qual cada parte renunciava aos seus próprios desejos para chegar a uma solução.

No pensamento follettiano, domínio foi claramente considerado inconveniente e consensos ou acordos também, uma vez que acordos e consensos implicam no “ajustamento” das questões e não em soluções criativas. Follett advogou o processo de “integração” como a única aproximação criativa no sistema de debate coletivo. Integração no trabalho em grupo significava colocar as idéias em debate para que da mistura de todas elas um novo pensamento pudesse evoluir. Integrar significava transcender as barreiras de alternativas mutuamente exclusivas. O exemplo dado por Follett era o seguinte:

Numa das pequenas salas de uma biblioteca alguém quer abrir uma janela e outro ocupante desta mesma sala quer a janela fechada. Eles decidem abrir a janela da sala ao lado, onde ninguém estava sentado. Isto não era uma concessão porque não se tratou de excluir a vontade de um ou de outro: ambos conseguiram o que realmente queriam. Um não queria estar na corrente de ar enquanto que o outro queria mais ar na sala. A teoria de integração também sustentava que nas relações sociais, as relações recíprocas sempre contêm um valor adicional. Relações entre pessoas produzem respostas, não somente entre si, mas também com os contextos. Entre as pessoas e o meio ambiente se dá o mesmo processo de enriquecimento. Em outras palavras, num ambiente de cooperação a solução criativa representa não apenas a soma de um e outro, mas, representa uma unidade integradora. (FOLLETT, 1928/2002, tradução nossa).

Trabalho com grupos na indústria e governo com objetivo de implementar a teoria de integração na década de vinte, demonstrou à Follett que não se tratava de um processo fácil, pois necessitava de mudança total de atitudes e desenvolvimento de novas aptidões. A maioria das pessoas foi educada para dominar a outras e às vezes tornavam-se desapontadas se as discussões do grupo

terminavam sem a “emoção da conquista”. Esta atitude foi o maior obstáculo para a criação de grupos de participação que Follett defendeu como fatores para a integração tanto a nível individual como em nível coletivo.

3.2 A Comunidade como processo

Acreditando que programas em nível macro podem fornecer condições necessárias para mudanças sociais, mas não podem proporcionar condições suficientes para tal mudança, Follett, sensibilizada com a situação política logo após o termino da Primeira Grande Guerra Mundial, se empenhou na elaboração de programas em nível micro para que as pessoas fossem educadas para novas formas de organização, para novas maneiras de relação com o mundo e com os outros. Para ela as relações de poder entre dominados e dominadores só seriam desfeitas quando o “poder sobre” fosse substituído pelo “poder com”. O “poder-com” segundo ela não pode ser aprendido em aulas sistemáticas, ou em ambientes institucionais – o “*poder-com*” só poderia ser aprendido na prática, através das experiências de vida em grupo.

É interessante lembrar aqui que conforme o relato de Aléxis de Tocqueville (1998), havia nos Estados Unidos, desde os tempos da colonização, proliferação de grupos ou associações comunitárias que desenvolviam trabalho voluntário na área da saúde, educação, igrejas e muitos outros setores da vida civil.

Tocqueville analisou como já se viu anteriormente, essa tendência gregária como resultado da hostilidade enraizada à autoridade central que muitos imigrantes trouxeram consigo dos seus países de origem.

Já está bastante evidenciado no presente trabalho que a participação comunitária, como elemento característico da vida americana, se deve em parte ao fato de que a sociedade americana já existia antes do governo ser instalado; os colonizadores tinham que encontrar meios de prover os serviços públicos por conta própria sem a ajuda de uma estrutura governamental preexistente. Eles faziam isso se unindo aos seus vizinhos, para criar escolas, construir celeiros e instalações de uso público, além de muitas outras atividades. Segundo Tocqueville (1998), a organização das comunidades variava bastante, conforme seu tamanho e o estado em que se localizavam. No entanto, o modelo de comunidade mais típico aquele no qual a autonomia do poder local encontrava-se mais estabelecida, preponderava no nordeste do país, no conjunto de Estados que se denominava Nova Inglaterra.

A comunidade padrão ou *county* contava com a população entre dois ou três mil habitantes. A representação política era desconhecida: a assembléia de todos os cidadãos aptos decidia soberanamente sobre questões locais. Esse corpo político elegia a cada ano, um conselho de executores, denominados *select-men*. A eles cumpria efetivar o que mandavam as leis do estado e executar tudo o que a assembléia da comunidade determinasse.

Além desse conselho, diversos outros funcionários eram eleitos anualmente pelos cidadãos. Havia aqueles encarregados de estabelecer os impostos e outros de cobrá-los. Havia, delegados, escrivães e tesoureiros. Havia responsáveis pela assistência aos pobres, pela manutenção das estradas, pelo

funcionamento das escolas, pela organização do culto. Ao todo, em muitas comunidades o número de funções eletivas chegava a vinte.

A comunidade norte-americana caracterizava-se, portanto, por regras de funcionamento radicalmente democráticas. A democracia direta predominava e a participação política era ampla.

A relação das comunidades com o Estado, baseava-se no princípio do interesse bem compreendido, onde tudo o que dizia respeito exclusivamente à vida da comunidade era por ela decidido. No que dizia respeito às ações que envolviam mais de uma comuna, o Estado tomava as decisões.

O espírito comunitário presente na cultura americana no início do século dezoito já não é a mesma no final desse mesmo século. O que Follett viu e viveu foi uma democracia sendo ameaçada pelas forças devoradoras do capitalismo. As instituições e o poder local forte e estruturador tornavam-se enfraquecidos. A vida social havia sido modificada pela industrialização. E na vida social havia a tendência para a formação de mega-estados tanto nos Estados Unidos como na Europa.

Follett se inquietava perante essa situação desfavorável e pensou num novo tipo de governo que resgatasse o sentido de comunidade, de inter-relacionamento e interdependência mediante a aprendizagem de relações humanas mais ricas.

Em seu trabalho intitulado "*Community is a Process*" (1919), baseado nos avanços da Psicologia de sua época, Follett analisa a comunidade não como algo estático, pré-determinado e acabado – vê a comunidade como um "processo

criativo". A comunidade "é um processo criativo porque é um processo de integração." (FOLLETT, 1918/2002, tradução nossa²²).

A categoria processo em Follett extrapola o sentido de função que mais remotamente fundamentava todos os estudos das ciências físicas. Quando Follett escreveu, todas as ciências físicas e humanas passavam a adotar um paradigma científico novo passando a se basear no princípio do processo.

O fundamento da conceituação de "comunidade como um processo" foi a teoria psicológica de Freud. Freud procurou mostrar que a natureza da motivação tende a mudar da infância para a idade adulta. Nas crianças caracteriza-se pelo domínio do que chamou o "princípio do prazer", isto é, da satisfação imediata de necessidades presentes. Nos adultos normalmente desenvolvidos, vem a dominar o "princípio da realidade", subordinação dos impulsos de ação a processos que se elaboram pela experiência, pela assimilação social, pela influencia educativa ou ainda, de acordo com Follett, através do processo de "integração". Integrar a personalidade não se reduz ao mero processo de absorver, desfazer, fundir ou reconciliar desejos. A integração da personalidade do individuo surge não quando um desejo domina o outro, mas, quando os desejos se unem formando um todo. Se um desejo for reprimido a personalidade terá um retrocesso mais tarde em consequência do seu desejo frustrado. Tudo o que for reprimido seja na personalidade individual, nos compromissos políticos ou nas disputas de trabalho tende a ter um desfecho desastroso.

²² "It is creative because it is a process of integrating".

Follett vê uma analogia entre o processo de integração de desejos que se dá em nível pessoal com o processo de integração que acontece em nível social. Ela exemplifica a integração grupal por meio do que acontece quando duas pessoas se encontram para resolver algo e ao final, tem como solução, algo que não representa o desejo apenas de uma; a decisão representa a vontade das duas sem que haja nem concessão nem imposição de nenhuma das partes envolvidas.

Comunidade pensou Follett, é um processo criativo na medida em que não se resume no mero equilíbrio ou num mero consenso; o processo criativo é fruto da conscientização por parte de todos do desejo de cada um. Ela afirmou que a Psicologia tanto individual como grupal não defende acordos e consensos: a pessoa com seus propósitos e seus desejos não pode ser vista como um produto acabado. “A pessoa é sempre o resultado de seus relacionamentos.” (FOLLETT, 1924/2002, tradução nossa²³).

Follett imprimiu um sentido histórico-social na construção da comunidade quando a percebe criando continuamente, personalidade, metas, poder, liberdade a partir de seu inter-relacionamento grupal – “nenhuma desastrosa concepção tem nos fatalmente dominado do que a concepção de fins estáticos.” (FOLLETT, 1919/2002 tradução nossa²⁴).

A Psicologia freudiana mostrou que os acordos, ou melhor, mostrou que quando os objetivos individuais são abandonados, acontece uma forma de supressão que compromete a integridade da pessoa humana; mostrou que aquilo que é reprimido hoje causará mais tarde um retrocesso no desenvolvimento da personalidade individual. Nas questões políticas e nas disputas entre capital e

²³ “The self is always in flux weaving itself out of its relations.”

²⁴ “[...] no more fattaly disastrous conception has ever dominated us than the conception of static ends.”

trabalho acontece o mesmo processo – o que não é discutido, o que não é refletido, não se torna consciente – fica “reprimido” e, nunca poderá dar margem a uma verdadeira integração. Não dará margem a que ocorram sentimentos, pensamentos ou ações comuns. O resultado não é uma ação em comum; não é, portanto, uma comunicação.

Para Follett, do mesmo modo que uma personalidade integrada não é rígida, nem possui desejos frustrados ou reprimidos, um grupo de trabalhadores é integrado quando seus objetivos são criados e reformulados constantemente através do livre diálogo entre empregados e patrões, por exemplo. Assim também, uma nação integrada é aquela baseada na mudança. Uma Liga das Nações integrada, não é aquela, onde as nações fazem o “sacrifício” da soberania, mas onde, mediante a união da soberania de todas as nações participantes, elas se tornam cada vez mais soberanas.

Para Follett, a supressão, o mal da Psicologia freudiana representava o mal da sociedade quer no sentido individual, quer no coletivo quando abrangia organizações e governos. As questões sociais, comunitárias foram tratadas por ela não apenas do ponto de vista psicológico ou sociológico – como uma cientista política soube tratar os relacionamentos sob o prisma maior e mais abrangente dentro de uma visão político/filosófica.

Como consequência de sua própria observação em grupos sociais e, alicerçada nos avanços da ciência, Follett afirmou que comunidade significava o inter-relacionamento que motivava um poder criativo. Assim, por exemplo, quando se observa o desenvolvimento de grupos concretos percebe-se que, a personalidade, os propósitos, os desejos, a lealdade são criações coletivas. “Onde existir verdadeiros desejos em comum, existirá a verdadeira personalidade; onde

houver verdadeiras personalidades haverá poder, autoridade e soberania". (FOLLETT, 1919/2002, tradução nossa²⁵).

Perante essas proposições de Follett nem é preciso que se diga que as palavras poder, autoridade, soberania nunca poderiam ser vistas sob a perspectiva da dominação. Faltou a quem assim ajuizou uma análise mais profunda do pensamento follettiano.

Fiel à teoria de Freud segundo a qual, o indivíduo será tanto mais livre, quanto mais seus impulsos e desejos estiverem integrados num todo. Follett compreendeu que a liberdade individual só se torna possível quando criada dentro de um processo de integração. O conceito de integração foi compreendido como um processo de conscientização, – um indivíduo será tanto mais livre e integrado, quanto mais se conscientizar de sua dependência social. Da mesma maneira que na vida individual, na vida grupal, se realiza a integração de pensamentos e de desejos coletivos tornando possível a conscientização grupal que representa a base para a tomada de decisão em conjunto. O processo de tomada de decisão pela interpenetração de pensamentos, desejos, etc. transfere o centro da conscientização do individual para o grupal, assim, "nossa concepção de liberdade depende de onde colocamos o centro da consciência" (FOLLETT, 1919/2002, tradução nossa²⁶). Quando se considera a comunidade como um processo, reconhece-se que liberdade e deveres devem aparecer juntos. "Se eu integro tendências opostas em minha

²⁵ "Wherever you have a genuine common will, you have a 'real' person; and wherever you have a common will and 'real' personality, you have power, authority, sovereignty".

²⁶ "Our conception of liberty depends upon where we put the centre of consciousness".

própria natureza, o resultado será liberdade, poder e direitos” (FOLLETT, 1919/2002, tradução nossa²⁷).

As novas formulações da Psicologia proporcionaram a Follett a visão de que é por meio das leis, das normas, dos deveres auto-impostos e auto regulados que nos realizamos, concretizamos nossas idéias e atingimos nossa liberdade.

Para ela, a liberdade não é uma posse definitiva; a liberdade é encontrada a cada momento. Ter liberdade não é viver solitariamente e livre da interferência dos outros em seu cotidiano; ter liberdade é fazer parte de um todo do qual eu faço parte e contribuo com as minhas próprias idéias. Ser livre é expressar a personalidade que eu criei a partir dos meus relacionamentos com o outro; é viver a autoridade que eu mesmo criei a partir da minha vivência. Follett afirma que com a Biologia e com a Psicologia nós aprendemos que o homem tem consciência de si mesmo e de sua liberdade através de regras. Sendo assim, as regras são a expressão da liberdade. Follett entende que esse ponto de vista é válido para a indústria, para o governo, enfim, para todas as organizações.

Na visão integradora de Follett a escolha individual de propósitos e a lealdade aos propósitos comunitários, só é possível, quando a comunidade é percebida como algo do qual o indivíduo faz parte; quando ele participou realmente das tomadas de decisões do grupo. A integração ao grupo permite ao indivíduo sentir-se como produtor do grupo e ao mesmo tempo sentir-se como um produto dele.

Criticando a simplificação realizada pelo idealismo que acredita na existência de propósitos universais, verdadeiros e perfeitos onde o individual não é

²⁷ “I integrate opposing tendencies in my own nature and the result is freedom, power, law.”

levado em consideração, Follett desenvolve a noção de complexidade. A vida social é complexa. A vida comunitária é complexa. É complexa porque o indivíduo é possuidor de desejos, necessidades e propósitos que precisam ser levados em conta. A noção de individualidade e o respeito à individualidade do homem é muito forte no pensamento de Follett. Ela combate o individualismo que segundo ela é um fator negativo na construção de ambientes cooperativos. Já a individualidade representa um fator que poderá ser positivo dentro de uma organização se for bem entendida e bem aproveitada: "Eu somente poderei tirar proveito de minha individualidade se juntá-la com a individualidade dos outros. A unificação dos opostos é um processo constante." (FOLLETT, 1918/2002, tradução nossa²⁸).

Por outro lado, Follett critica o caráter controlador dos grupos locais, fechados e extremamente manipuladores. Ela faz crítica aos pluralistas na medida em que separam a realidade do indivíduo e a realidade do Estado reduzindo o processo social em um processo mecânico. O erro dos pluralistas foi pensar que o indivíduo precisa realizar uma escolha: ou seu grupo ou o Estado. Para ela não cabe a dualidade: ou isto ou aquilo; ou os grupos estão errados, ou o Estado está errado. É a relação do grupo com o Estado que poderia estar errada. A relação do indivíduo para com o grupo e do indivíduo para com o Estado não pode ser simplificada. A vida grupal é complexa, envolve inúmeros fatores intervenientes e exige análises profundas da realidade.

Para Follett, verdadeira integração não se realiza a partir de medidas certas ou erradas e, nisto ela se baseou mais uma vez em Freud que aprofundou para além da simplificação, da ética improdutiva, da existência de regras morais

²⁸ "The only use for my difference is to join it with other differences. The unifying of opposites is the eternal process".

absolutas e universais. Não se pode cometer o engano de colocar a pessoa fora do processo de criação da realidade. A maior contribuição que o cidadão pode dar para o Estado não é a obediência às suas determinações e sim a consciência que ele próprio é o responsável pela criação de novas leis, de novos regulamentos, de novos modos de pensar, agir e sentir. Enfim, Follett vê o Homem como o criador de sua própria realidade.

Como observado acima, Follett viveu numa época de enorme fluxo imigratório, a questão da aculturação era alvo das mais diversas posições: monistas, pluralistas. Os pluralistas eram favoráveis a liberdade de pensamento; fazia oposição a assimilação das culturas imigrantes. Acreditavam que sendo livre o indivíduo resolve os seus problemas por si mesmo, sem a interferência do Estado.

Segundo Follett (1918/2002, tradução nossa), o Estado só será construído com a contribuição, com o envolvimento de todos os cidadãos. O indivíduo precisa aprender a criar seus pensamentos a partir da comunicação entre sua cultura e a cultura dos outros; precisa aprender a unir seus pensamentos com o dos outros para criar uma nova realidade; realidade mais justa porque co-participada.

Para Follett (1918/2002, tradução nossa) pluralismo é um tipo de organização em que o grupo representa a unidade política. Os diferentes grupos exercem poder e dentro deles os indivíduos cooperam para um fim comum. No pluralismo a diversidade é respeitada. No monismo toda a força do poder está na mão do governo que domina todas as organizações e a diversidade não é respeitada.

Não se pode restringir a posições pluralistas que deixam os indivíduos marginalizados, “a Deus dará”, lutando solitariamente, nem a posições individualistas

da auto-suficiência. Torna-se necessário um aprofundamento: como a minha identidade foi formada? Quem sou eu? E certo que o indivíduo é quem decide. Mas, porque assim decide? Quando a moderna Psicologia diz que é necessária a auto-expressão, a Psicologia Social investiga: O que é a individualidade que eu estou expressando? A individualidade do homem cresce conforme seus desejos crescem. Se ele só se atém ao fazer, não tem anseios de mudança, não sonha um futuro para o seu presente. No entanto Follett adverte que esse sonho é um sonho coletivo. Um sonho criado coletivamente.

Follett torna nítida a diferença entre individualismo e individualidade. A individualidade foge do enquadramento formal, do isolamento, do individualismo porque se baseia em relações onde o eu e o outro, estejam constantemente se completando. Ela exemplifica com uma metáfora: se um homem em toda a sua vida não foi além, não desejou, nem sonhou com nada além de suas relações comerciais pode-se escrever em seu túmulo; aqui jaz um comerciante. O cidadão verdadeiro não pode ser aquele pragmático que só pensa em ordens, hierarquia, organização, método.

Follett se opõe à competição individual, tão incrementada pelos ideais liberais de seu tempo que levam o homem a não apenas querer ser sempre o melhor mas levam à necessidade de ser o melhor – *"life is not a pyramid"* – nós estamos sempre nos construindo, completando-nos através do relacionamento de uns com os outros. Na visão follettiana da comunidade como processo não cabe a hierarquia; é importante tanto o quantitativo como o qualitativo. Não existe o supremo; o melhor de todos. Não existe o acima e o abaixo. O homem não é um objeto solto no espaço.

Follett mostrou-se preocupada com as terminologias adequadas aos novos modos de pensar. Por exemplo, ela usava as palavras ordem, integração com outros sentidos. A integração, não é sinônimo de uniformidade, de estagnação ou de unidade estática; a integração admite apenas uma unidade dinâmica. Integrar não é reduzir, simplificar; é ampliar mais e mais numa busca contínua. Expandindo para unificar. Follett também se preocupava com a questão da comunicação, com o uso de terminologias quando analisa que uma das dificuldades da aceitação por parte dos pluralistas das idéias dos monistas é o uso das palavras em alusão ao Estado: “*supreme*”, “*superior*”, “*over and above*” (acima do bem e do mal). Ela percebeu que esse “modo quantitativo” de pensar e de falar tornava-se uma barreira para a verdadeira comunicação.

O desenvolvimento de uma linguagem que expressasse as mudanças qualitativas contínuas foi apontado por Follett como necessária e que não via razão para se dizer que mudanças qualitativas são melhores que mudanças quantitativas. Esse pensamento e esse modo de expressar separa o pensar do fazer. Para Follett era difícil encontrar palavras diferentes para expressar pensamentos novos. Dizia ser difícil encontrar palavras que expressassem a idéia de flexibilidade fugindo das conotações mecânicas e estáticas. Também considerava difícil encontrar a palavra certa para significar a relação líder-liderados de uma maneira que não dê a conotação “ovelha seguindo o seu guia”.

Com respeito ao problema da linguagem Follett afirmou que “nós estamos vivendo no presente e pensando como no passado”. (FOLLETT, 1928/2002,

tradução nossa²⁹), acrescentando que se vive e se pensa no presente e se fala como no passado – o que fica mais confuso ainda!

Em resumo, a comunidade para Follett era o coração de toda a vida social e política do homem e a sua organização em grupos locais pequenos dá oportunidade para o aparecimento do verdadeiro Estado democrático.

3.3 O processo democrático

No livro *"The New State – Group Organization: the solution for popular government"* (1918), Follett revelou suas preocupações com a situação política, social e econômica, não só dos Estados Unidos, mas do mundo de uma maneira geral: a vida política estagnada, capital e trabalho, virtualmente em guerra, as nações européias em conflito. A causa desse desequilíbrio social foi por Follett atribuído ao fato das pessoas, dos grupos e das nações não saberem conviver. Daí a meta que ela propôs para o século vinte: aprender as leis da associação.

Como aprender as leis da associação?

Follett escreve *The New State* com esse propósito: discutir uma verdadeira metodologia de como aprender a viver em grupo. Para ela, a organização grupal será o fundamento para um novo relacionamento em qualquer situação social: das indústrias até as relações internacionais. Um novo governo só pode ser criado a partir de um inter-relacionamento grupal, acredita Follett.

²⁹ "We are living in the present and thinking in the past."

O ponto fundamental para o novo governo seria o entendimento do verdadeiro significado da democracia. Na opinião de Follett, democracia havia se tornado um conceito vazio. Confundia-se democracia com consenso de interesses; valorizavam-se máquinas, modelos, formas, imagens, enfim, tudo o que era mecânico, em detrimento de fatores humanos. O caráter de inter-relacionamento humano foi sempre ressaltado por Follett: "Democracia é uma infinita inclusão de almas." (FOLLETT, 1918/2002, tradução nossa³⁰), insistindo continuamente na necessidade de uma mudança paradigmática na qual um caminho mais flexível de pensar, de sentir e de agir deveria ser tomado. Enfim, que o homem pudesse evoluir de uma racionalidade técnica para um paradigma mais humano foi uma preocupação de Follett há um século.

A crítica de Follett é também dirigida às formas de governo, à organização partidária, à questão da representatividade, à "democracia das urnas" que, agora é representada por números, por seguidores, pela multidão em detrimento da própria pessoa com sua individualidade. A democracia não é uma soma; nunca poderá ser representada por um número bruto. A democracia, afirmou Follett, "depende do poder criativo de todos os homens" (FOLLETT, 1924/2002, tradução nossa³¹).

A solução encontrada por Follett para a questão do governo direto/governo representativo, é a organização grupal; encontra-se o verdadeiro homem apenas através da organização grupal. Segundo ela, o homem descobre a sua verdadeira natureza ou obtém sua verdadeira liberdade através do grupo. As potencialidades dos homens permanecem potencialidades até que elas sejam

³⁰ "Democracy is an infinitely including spirit"

³¹ "Democracy depends upon the creative power of every man."

realizadas pela vida grupal. Assim, a organização grupal será para ela um novo método político.

Apesar de Follett fazer crítica ao sistema de governo dos Estados Unidos, ela não pensa em um desmonte do Estado, ela, através de uma metáfora vai agora exemplificar no que consiste o Estado.

Na metáfora “O rei está nu”, de Andersen, os súditos aceitam a idéia do rei como algo absoluto e verdadeiro; não ajudam o rei a desmascarar os trapaceiros que trabalharam com os novelos de linha vazios. Os súditos se omitem de dizer a verdade porque não se auto-implicam nessa situação, isto é, não se percebem como responsáveis pela construção do Estado. Uma criança denuncia: O rei está nu! Mas a denúncia, nessa história, não é o suficiente: o rei continua desfilando sem as roupas. Follett, através das palavras de Andersen, quer dizer que não é suficiente apenas a crítica estéril. É preciso que todos os cidadãos se conscientizem de que eles também são o Estado, que não é possível o rei governar absoluto, que todos são responsáveis pelas situações, que o rei não pode tudo, não sabe tudo, não é o dono de tudo, as roupas do rei (o Estado) não existem: nós acreditamos na possibilidade de nós próprios construirmos, a partir da nossa própria experiência cotidiana, as “roupagens” do verdadeiro Estado.

Dessa maneira, Follett demonstra concordar com William James segundo o qual a crítica filosófica não tem levado a resultados práticos na política americana; é preciso ir além da crítica; é preciso criar, a partir da participação de todos, um estado forte, um estado democrático que represente os desejos, necessidades e ideais de todos.

A inquietação de Follett quanto à necessidade de um governo democrático levam-na a formar uma teoria em que propõe a organização grupal

como impulsionadora de um novo tipo de governo (*New State*). Follett acredita que, na política americana os pluralistas são como a criança da história de Andersen – só denunciam que o estado está tentando obter um poder absoluto, mas, não constroem através de sua participação eles próprios uma verdadeira democracia. Os pluralistas têm uma idéia equivocada do que seja a unidade. Para eles, a unidade é sinônimo de uniformidade, de identidade e de estagnação ao passo que Follett, não defende a uniformidade, ela defende a unificação das diferenças formando uma totalidade, a “*the unifying of differings*”.

Nesse sentido, uma comunidade seria uma unidade dinâmica onde não basta as pessoas permanecerem fisicamente próximas – a comunidade só existe quando os seus participantes executam atividades que foram planejadas por eles próprios a partir da conscientização de seus desejos coletivos .

Follett contrapõe a unidade dinâmica à unidade estática. A unidade estática é a unidade adotada pelos monistas baseada na hierarquia, na centralização, no estado absoluto. Para ela, unidade não é redução ou simplificação – não é preciso reduzir para unir; é preciso expandir mais e mais até atingir a unidade. Sendo assim, “o processo de unificação e o processo de expansão são iguais”. (FOLLETT, 1919/2002, tradução nossa³²).

Follett, quando aborda a questão pluralismo versus monismo, afirma que os pluralistas apesar de admitirem formas mais descentralizadas de governo, se restringem à questão se é preciso uma autoridade ou muitas autoridades ou onde está a sede do poder, quando deveriam se preocupar com os modos de associação e de como agimos dentro das diferentes realidades.

³² “*the expanding process and the unifying process are the same.*”

Follett percebeu, que é através do entendimento da natureza da comunidade que se compreende mais claramente as ideologias envolvidas no “consenso do governo”. Essas ideologias são representadas pela imposição aos operários de objetivos pré-definidos, pela adoção pelos próprios operários de uma opinião única como sendo a vontade coletiva ou pela recusa de participação dos operários nas tomadas de decisões por não se sentirem capazes para isso.

De uma maneira geral, quando se analisa a questão do antagonismo trabalho/capital, numa perspectiva crítica, a teoria administrativa é sempre apontada como a favor do capital e, na perspectiva deste trabalho, quando se quer realizar uma leitura do pensamento de Follett vem à tona a questão polêmica: Foi Mary Parker Follett pertencente ao movimento a favor do capital ou ela defendeu uma forma mais direta de governo dos trabalhadores e um gerenciamento industrial democrático da empresa como um todo?

A questão é complicada e, a solução que Follett enxergava para a injustiça da indústria seria os trabalhadores poderem receber conhecimentos sobre assuntos financeiros. Ficariam eles a par dos lucros da empresa e não seriam enganados com informações falsas sobre os lucros da empresa. Assim, segundo Follett, os gerentes e os trabalhadores juntos poderiam cooperar para definir não só produtividade, mas, situações de justiça social. As idéias de John Dewey sobre a sociedade democrática podem ser encontradas na visão participativa que Follett adotou na questão da democracia industrial.

Parece que Follett não caiu dentro da dualidade, capital versus trabalho: “Você pode ser pelo trabalho sem ser contra o capital; você pode ser pela instituição.” (FOLLETT, 1924/2002, tradução nossa³³). Ela se mostra favorável a

³³ “You can be for labor without being against capital; you can be for the institution.”

uma organização democrática da indústria, possível a partir da assimilação do conhecimento sobre assuntos financeiros pelos próprios operários.

Enfim, para Follett, os problemas do relacionamento trabalho/capital deveriam também ser estudados à luz da concepção de comunidade como processo. O processo criativo para um indivíduo não é necessariamente o mesmo que para um grupo ou organização. A questão que enfrentamos quando consideramos a administração mais eficaz e eficiente é: Como realçar a criatividade e a liberdade pessoal no contexto de diversidade e interdependência social? Nas organizações, as pessoas cooperam para alcançar metas e o contexto para a criatividade é essencialmente social. Conseqüentemente, o grupo torna-se a arena para o processo criativo. Ainda mais, nos trabalhos em grupo, existe a possibilidade para pensar, para refletir e para criar algo diferente porque o potencial para contestação é maior.

A expectativa é que através das "*practice of community*" os indivíduos descobrirão pontos de vista dos outros, compreenderão melhor um ao outro, se integrarão nas idéias criadas e se unirão em busca do objetivo comum. Diversidade é uma das características essenciais da vida e a aceitação da diversidade, bem como a sua expressão, proporcionam uma unidade mais completa e duradoura. Criar e melhorar continuamente as condições essenciais para uma forma de diálogo construtivo é um desafio permanente e gratificante para a comunidade e para cada um dos participantes.

A prática de comunidade (*practice of community*) se assemelha ao "*círculo de cultura*" de Paulo Freire – um processo onde as pessoas podem pensar sobre a sua vida, as suas necessidades, os seus desejos, os seus projetos e sobre as suas práticas. Sobre os círculos de cultura de Freire, uma freqüentadora assim se

expressou: “Gosto de discutir sobre isto porque vivo assim. Enquanto vivo, porém, não vejo. Agora sim, observo como vivo” (FREIRE, 1974, p. 31).

Na prática da “Comunidade”, que segue a visão de Follett, os participantes poderão através da problematização de suas relações com o mundo e com os outros homens, aprofundar a sua tomada de consciência da realidade na qual estão (FREIRE, 1975, p. 33). A livre expressão num ambiente de diálogo permite que um trabalho de grupo se torne um ato político e educativo. Qualquer um dos participantes poderá fazer contribuições valiosas: um caboclo analfabeto ou um participante instruído e culto.

Dessa maneira, os membros do grupo devem compreender que seu propósito não é ganhar apoio para suas opiniões, mas sim desenvolver uma integração ou uma opinião coletiva sobre o assunto. Esta integração pode ser algo mais que a soma de todas as opiniões apresentadas, mais que barganha de uma opinião em troca de outra ou mesmo escolha da melhor opinião entre várias. Este pensamento em grupo é possível apenas, quando os membros individual e coletivamente, compreendem a importância de não se dissociarem as opiniões próprias de cada um.

Portanto, o desafio para o grupo não é a divergência de opiniões, mas o método de enfrentá-la. Freire, tanto quanto Follett, se convenceram de que as limitações, mutuamente aceitas não comprometem a legitimidade e a liberdade necessária para um diálogo criativo. Para submeter-se a limitações devem existir entre os membros do grupo respeito mútuo e harmonia de propósito. Aqui é interessante lembrar o conceito “invasão cultural” de Freire – quando num relacionamento humano sucede uma manipulação de opinião, uma conquista ou uma opinião suplanta a outra sem que haja um “diálogo problematizador” – não dá

lugar à afirmação do homem como sujeito, do homem que opta e que decide, do homem engajado na ação transformadora da realidade (FREIRE, 1975).

Apesar do ideal follettiano de construção de organizações democráticas ainda não ter sido concretizado em nenhum lugar do mundo, hoje as suas idéias devem ser revividas porque falam bem de perto às propostas de participação coletiva, desenvolvimento do poder local e gestão comunitária.

Uma das questões importantes para o funcionamento da democracia na indústria segundo o pensamento (ingênuo?) de Follett consistia na educação dos trabalhadores direcionada para o conhecimento geral dos negócios e políticas comerciais ou empresariais com a finalidade de torná-los aptos para o governo democrático prático dentro da indústria: só assim os trabalhadores teriam poder; mediante o seu próprio conhecimento participariam das tomadas de decisões.

No pensamento de Follett as instituições não existem para apenas realizar seus próprios interesses ou estar a serviço de algum grupo pequeno ou grande que momentaneamente as controla para o seu próprio interesse ou para o interesse deles. As instituições existem para que a vida da comunidade inteira se torne mais equilibrada e justa. Através dos seus conceitos como o de “interpenetração” e inter-relação (*interweaving*), Follett procurou reconciliar dualidades como a de centralização versus descentralização explorando o sentido da responsabilidade coletiva. No lugar de gerência versus controle do trabalho, ela compreendeu a problemática como controle coletivo. Um exemplo de sua mente colaborativa está na seguinte afirmação:

A responsabilidade conjunta de gerentes e trabalhadores é uma interpenetração de responsabilidades, e é completamente diferente de responsabilidade dividida entre as seções onde gerentes têm as

suas próprias responsabilidades e trabalhadores têm as suas. (METCALF; URWICK, 1941, p. 78, tradução nossa³⁴).

Pode-se dizer que Follett já pensava em termos de um novo paradigma na análise dos problemas a serem vivenciados tanto pelo capital como os que dizem respeito à classe trabalhadora. Esse novo paradigma valoriza o contexto, a situação concreta a ser vivenciada. Follett não confiou em especialistas como no caso do taylorismo em que o conhecimento científico seria um conhecimento já pronto a ser aplicado para resolver determinado problema, no caso, o controle dos trabalhadores.

Follett defendeu nas tomadas de decisão aquilo que hoje poderia ser chamado de "trabalho coletivo" e "pesquisa coletiva" para conjuntamente buscar os fatos e valores da situação concreta. Ela foi uma das primeiras teóricas a defender o modelo de pesquisa-ação e cooperação.

Falando sobre a questão da qualificação da gerencia e dos trabalhadores para uma participação coletiva nas tomadas de decisões, Follett sustentou que esta atividade envolve também interpenetração: "A disposição para buscar os padrões verdadeiros envolve ambos os lados e a habilidade para efetuar a interpenetração desses valores". (FOLLETT, 1924/2002, tradução nossa³⁵). Follett acreditou que inter-relacionamento e interdependência representavam mais que uma simples estratégia ou um engodo do antagonismo dos comitês da empresa: representavam a chave de todo o relacionamento humano.

O conceito de interpenetração se refere ao trabalho do filósofo Whithead sobre a interação de diversos valores: "Um autêntico entrelaçamento ou

³⁴ "The joint responsibility of management and labor is an interpenetrating responsibility, and is utterly different from responsibility divided into sections, management having some and labor some"

³⁵ "the willingness to search for the real values involved on both sides and the ability to bring about an interpenetration of these values"

interpenetração pela ação de ambos os lados cria novas situações.” (FOLLETT, 1924/2002, tradução nossa³⁶).

Este conceito de interpenetração é central para a maneira de como Follett ensina gerentes e trabalhadores a superar dualidades e sair em busca da responsabilidade coletiva. “O problema da administração empresarial é este: como organizar os negócios para que, operários, gerentes e proprietários sintam responsabilidade coletiva?” (METCALF; URWICK, 1941, p. 81, tradução nossa³⁷). Follett vê a divisão entre o pensar e o agir como uma divisão artificial: “o dirigir-se a si mesmo como uma questão de interpenetração, e a distinção entre aqueles que dirigem e aqueles que são dirigidos é algo que está desaparecendo”. (METCALF; URWICK, 1941, p. 84, tradução nossa³⁸).

Por sua fé na possibilidade de um mundo colaborativo onde não houvesse o conflito entre capital e trabalho, Follett poderia ser tachada de ingênua ou manipuladora.

Não, Follett não foi manipuladora porque seu trabalho dedicado na elaboração, organização e execução de trabalhos em grupo nos centros comunitários, para que as pessoas pudessem aprender a participação atestam a sua fé na democracia. Ela claramente não era a favor do capital, apenas, não era uma revolucionária que pregava o desmonte das instituições. Ela acreditava nas mudanças sociais à partir das mudanças individuais. Follett também não era ingênua, ela analisava profundamente as situações sociais e as criticava de maneira criativa. Follett tinha utopia, pensava numa futura sociedade associativa e o seu

³⁶ “A genuine interweaving or interpenetrating by changing both sides creates new situations”

³⁷ “This is the problem in business administration: how can a business be so organized that workers, managers, owners feel a collective responsibility?”

³⁸ “[...] managing itself is an interpenetrating matter, that the distinction between those who manage and those who are managed is some what fading”

presente era um presente de lutas vislumbrando uma sociedade justa e feliz. Quando ela declarou que “nenhuma nítida divisão deve haver entre o planejamento e execução” (METCALF; URWICK, 1941, p. 88), ela revelou um pensamento que é fruto de longos anos de trabalho em centros comunitários onde o objetivo maior era levar os operários a pensar no seu próprio fazer. O sentido que Follett dá a esse ato não pode ser nunca o “fazer melhor o que o outro mandou” e sim o “fazer aquilo que eu mesmo planejei”, o que envolve a criatividade, a liberdade e a autonomia³⁹.

Hoje, pode-se perceber com profundo descontentamento que os sonhos de Follett não se realizaram.

Como uma idealista Follett sonhou também com as empresas como serviço público e comunitário. Sua idéia de indústria cooperativa, e, governo colaborativo nacional delega poder dentro das indústrias e dentro de todas as instituições construindo um contexto de democracia cooperativa onde o grupo é forte e o Estado será um Estado de cidadãos fortes, e não um Estado forte de cidadãos fracos.

3.3.1 O processo grupal

No segundo capítulo do seu livro *The New State*, Follett discute a questão do trabalho coletivo como sendo um assunto de vital importância quando se trata de desenvolver espaços coletivos participativos. Para Follett, a questão primordial é a “colletive Idea”, isto é, só há a razão para a existência de um grupo, de uma

³⁹ “No sharp line can be drawn between planning and executing” (FOLLETT, 1941/2992, p. 88).

conferência, de uma equipe ou de uma comissão se o objetivo for a criação de uma idéia comum a todos os participantes. “A finalidade de uma reunião é em primeiro lugar a criação de uma idéia comum.” (FOLLETT, 1924/2002, tradução nossa⁴⁰). Quando considera um processo grupal, Follett (1924/2002) sugere que talvez o mais familiar exemplo de envolvimento grupal seja um encontro de comissão ou uma reunião do conselho. O objetivo maior de um encontro ou reunião de conselho é a criação de uma idéia comum. Ela afirma: Eu não vou a um encontro do conselho, por exemplo, para “dar as minhas próprias idéias”; se eu quisesse fazer apenas isto eu deveria escrever uma carta aos meus companheiros. Nem tampouco eu vou para aprender as idéias dos outros. Se eu quisesse apenas isso eu poderia pedir a cada um que me escrevesse uma carta. Eu vou ao encontro da comissão para que juntos nós possamos criar a idéia do grupo, uma idéia que será melhor que cada idéia de cada um de nós sozinho, além do que, isto será melhor que todas as nossas idéias somadas juntas. Por isso a idéia grupal não será produzida por algum processo de ajuntamento, mas pelo processo de interpenetração de todos nós .

Follett continua a pensar no processo grupal a partir de uma reunião de comissão, que talvez seja o mais familiar exemplo do desenvolvimento da idéia de grupo.

Ela assim exemplifica: Vamos imaginar que eu, A B e C estamos em reunião. O que poderemos observar diante desse quadro? Você diz algo e eu também acrescento alguma coisa; também A, B e C, até que nós todos construamos algo, juntando as idéias como se junta tijolinho por tijolinho. Uma idéia construída assim é um plano de ação? Nunca. A tem uma idéia. B tem outra. A idéia de C

⁴⁰ “The object of a committee meeting is first of all to create a common Idea”.

também é um pouco diferente. E assim por diante, mas nós não podemos adicionar todas essas idéias para encontrar uma idéia grupal. Idéias não poderão ser adicionadas da mesma maneira que mesas ou cadeiras podem ser somadas. Os problemas podem ser gradualmente resolvidos, não através de uma agregação mecânica, mas, pelo sutil processo de inter-relacionamento de todas as idéias do grupo. A diz algo. A partir dele surge a idéia de B. Esta idéia é de A ou de B ? De ninguém. Ela é uma mistura dos dois. Nós consideramos que a idéia de A depois de ter sido acrescida pela idéia de B volta para A; volta mais clara e maior, diferente do que era originariamente. Dessa maneira é afetada por C e assim por diante.

Mas, do mesmo modo que a idéia de B foi afetada por todas as outras e não apenas pela idéia de A, sente-se a influência modificadora de uns sobre os outros, mas se as idéias de A e de B são afetadas pela relação de B com todos os outros, e a de A sobre a de B afetada por todas as outras individualmente e coletivamente. E assim por diante até que uma idéia coletiva surja. Consideramos, por fim, que a questão não é minha idéia ser suplementada pela dos outros, mas ter sido desenvolvida por uma composição de idéias.

Essa técnica de discussão descrita por Follett há quase um século vai além do “brainstorming” – uma técnica usada hoje para encorajar o pensamento criativo, visando à solução de algum problema. No processo proposto por Follett existe o diálogo entre os participantes com a finalidade da criação de uma idéia a partir desse diálogo. No *brainstorming* há a competição – apenas a idéia de uma pessoa sai vencedora, não existe o verdadeiro diálogo.

Sempre considerando o trabalho em grupo como um processo e, jamais, como um produto, Follett acredita que poderá desencadear um tipo de comunicação conscientizadora mediante a qual o participante do grupo se conscientizará de que

ele representa o todo; que sua identidade não é algo separado do todo. A ação que foi decidida ao final do processo representa o que todos juntos desejaram. Ao final do processo grupal, também, cada um poderá perceber que o que foi decidido em comum é melhor do que a sua própria idéia separada; que a idéia do outro será também a minha idéia; o desejo do outro será também o meu desejo. Um processo grupal sob essa perspectiva proporciona a consciência da interdependência humana e pode desencadear a solidariedade, no sentido da verdadeira libertação.

A idéia coletiva apresentada por Follett terá que fazer parte do cotidiano das pessoas num abrangente processo onde cada pensamento individual é relacionado com o todo; um desejo é condicionado por todos os outros desejos. Tudo é relacionado com tudo.

No pensamento de Follett a verdadeira democracia depende de que o processo grupal, como descrito acima, não seja uma experiência casual ou um acontecimento formal ou burocrático. Não! Tal processo faz parte do dia a dia de qualquer relacionamento humano. É um processo progressivo que evolui do nível mecânico ou técnico para o nível crítico-reflexivo nos termos em que pensou Dewey (1971): orienta a ação no sentido de uma finalidade consciente, prepara as condições que conduzem ao ato criativo e enriquece o sentido das coisas.

3.3.2 O processo individual

Depois de abordar o processo grupal, Follett reflete sobre a natureza do individuo – um individuo é uma totalidade; ele é a expressão de infinitas relações; o

homem não é um dente de uma engrenagem, assim como a sociedade não é uma coleção de unidades.

Follett critica o pensamento corrente na sociedade e que agia negativamente no funcionamento do grupo – as pessoas ainda não haviam entendido o primeiro princípio do trabalho coletivo e consideravam acordo ou concessão (*compromise*) como a base para a vida coletiva; acreditavam que quando concordavam com idéias impostas ou quando aceitavam ordens com submissão estão atingindo o mais alto grau de desenvolvimento social. O “sacrifício” pelos outros e a obediência é visto como um ideal nobre. Acreditam que quando “abrem mão” de seus desejos ou de suas idéias isso será benéfico na realização de ações conjuntas. Follett, entretanto, considera que acordos estão no mesmo nível que lutas e que a guerra entre capital e trabalho e entre nações irá continuar até que seja abandonada a idéia de acordos e concessões.

Desse ponto de vista, a idéia da maioria não é a idéia do grupo. Follett faz o seguinte raciocínio: Suponhamos que eu entre numa comissão de 5 pessoas. De acordo com a velha teoria eu poderia dizer: A concorda comigo e eu posso levar B a concordar comigo e obterei a maioria e prevalecerá o meu ponto de vista. Então nós 5 podemos apresentar ao mundo essa idéia como a idéia do grupo. Mas essa não é a idéia do grupo, apesar de se apresentar como a melhor para o momento. Na idéia grupal verdadeira todos os homens devem contribuir com o que eles têm para contribuir. Então o voto unânime dos 5 não nos dá prova da existência de idéia grupal se 2 ou 3 (ou todos) são indiferentes, preguiçosos ou prejudiciais ao pensamento do grupo.

Outro conceito que Follett considera importante para o entendimento do comportamento do indivíduo dentro do grupo é o ser “construtivamente ativo”.



“Nenhum membro do grupo que quer criar pode ser passivo”. (FOLLETT, 1924/2002, tradução nossa⁴¹). Todos devemos ser ativos e construtivamente ativos. Ser, porém, construtivamente ativo, não é meramente adicionar uma ação: deve haver uma participação que é relacionada para algo e relacionada profundamente com todas as outras participações. E isto deve se dar de tal maneira que cada um se compreenda como parte integrante do que os outros estão fazendo.

Follett entende a interação entre os participantes do grupo como um processo de aprendizagem grupal. Ela acredita que quando uma pessoa não entende o processo grupal e participa do grupo com uma idéia já pronta, não acontecerá a troca de idéias e ele não aprenderá nada; a sua participação em nada contribuirá para a interação grupal - não dá para ser passivo e aprender - a aprendizagem só se realiza com a atividade consciente da pessoa. Só acontece a passagem do nível técnico ou mecânico para o nível de consciência social pela prática, ou melhor, pela reflexão sobre a própria prática.

Cada pessoa que age num grupo deve descobrir o que a distingue dos outros, isto é, descobrir a sua própria individualidade e perceber no que ela pode contribuir para o funcionamento do todo. Follett (1918/2002, tradução nossa⁴²) afirma: “A única utilidade da minha diferença é juntá-la com a diferença dos outros. A unificação dos opostos é um processo interminável”. Follett está sempre reafirmando o sentido de criação coletiva em oposição ao processo de unir num todo as idéias diferentes e que o objetivo da vida grupal não será nunca encontrar o melhor pensamento individual, mas, encontrar uma idéia coletiva. Follett afirma que o

⁴¹ “No member of a group, which is to create, can be passive. All must be active and constructively active.”

⁴² “Each must discover and contribute that which distinguishes him from others, his difference. The only use for my difference is to join it with other differences. The unifying of opposites is the eternal process.”

objetivo de uma reunião não é, como se pensa freqüentemente, obter uma porção de diferentes idéias, mas, justamente o oposto – obter uma só idéia. Para ela, não existe nada fixo ou rígido sobre idéias; elas são inteiramente flexíveis e direcionam-se por si mesmas, completamente, para o mais importante - o espírito grupal.

Neste item, o processo individual revela-se toda a força e beleza do pensamento follettiano: o que a minha individualidade pode acrescentar na construção da totalidade. A diferença entre individualismo e individualidade torna-se clara quando se percebe que o individualismo leva ao isolamento e à formação de espaços competitivos e a individualidade, pelo contrario, enriquece o todo. Eu estou presente no outro; em todos os outros, da mesma maneira em que os outros, todos os outros estão presentes em mim.



4 FOLLETT HOJE

Democracia como vocábulo pode referir-se a um tipo de Governo, a uma filosofia política, ou a um sistema de vida. A palavra é freqüentemente usada de tal maneira que inclui os três significados ao mesmo tempo. Abraham Lincoln conceituou-a como “Governo do povo, pelo povo e para o povo”. Em termos mais restritos, Aristóteles denominou-a Governo pelo grande número (EKIRCH, 1965).

A palavra *democracia* deriva das duas raízes gregas, *demos* e *kratia*, que significam o povo ou a massa (*demos*), e o poder, autoridade ou Governo(*kratia*). Significa, então, a autoridade do povo ou o poder do povo. Os atenienses foram os primeiros a formular uma teoria ou filosofia da democracia e aplicá-la a seu sistema de vida e de Governo. Sob essa versão de democracia direta os cidadãos gozavam de liberdade de palavra e de reunião.

Desde os dias da cidade-estado grega, admite-se que o aspecto mais proeminente da democracia é certa forma de domínio da maioria, ou consentimento popular. Por outro lado, no ideário da democracia liberal que pretende ser protetora dos direitos públicos e privados, não é admitida a presença de uma maioria que ignora os sentimentos da minoria.

Historicamente, a democracia, tanto em teoria como na prática, tem dado pesos diferentes à importância do domínio da maioria, à liberdade individual e à igualdade de direitos, mas é difícil imaginar um governo democrático em que esses critérios estejam totalmente ausentes.

Para Follett a verdadeira democracia ainda não existe porque nós ainda não temos o conhecimento do que significa a democracia. Democracia seria apenas um *slogan*, uma palavra vazia – são suas essas palavras: “O mundo tem sido bombardeado por democracia, mas ainda não desenvolvemos sua essência e idéia básica” (FOLLETT, 1924/2002, tradução nossa⁴³).

Follett entendia que democracia não é uma forma de governo, mas uma maneira de viver no mundo e a capacidade dos indivíduos para desenvolverem sua própria autonomia e para produzirem um desejo em comum é a verdadeira essência da mais autêntica democracia. A evidente carência desta capacidade no mundo sugere que muito mais que estruturas são necessárias para formar o cidadão para viver em sociedade. Mary Parker Follett propunha como tarefa para o século vinte a união das pessoas para o exercício da verdadeira democracia, entendida como participação crítica. Assim, o grupo comunitário se encontraria regularmente para discussões espontâneas e isto forneceria uma oportunidade para aprenderem juntos e adquirir um interesse pela vida da comunidade e um modo de expressar o legítimo desejo do povo (“*will of the people*”).

“Nosso propósito é que as pessoas organizem-se por si mesmas dentro de grupos comunitários para exprimir a sua vida cotidiana, para vir à tona as necessidades, desejos e aspirações de sua vida, para que essas necessidades tornem-se a base das políticas, e que estes grupos de bairros possam ser reconhecidos como unidades políticas.” (FOLLETT, 1918/2002, tradução nossa⁴⁴).

⁴³ “The world has long been bumbling for democracy, but has not yet grasped its essential and basic idea.”

⁴⁴ “Our proposal is that people should organise themselves into neighbourhood groups to express their daily lives, to bring to the surface the needs, desires and aspirations of that life, that these needs

Esse sentido de tomada de consciência de que é possível fazer alguma coisa já foi anunciado por Mary Parker Follett há quase um século. Não se trata de abolir o governo ou as lideranças, para Follett

[...] ser democrata não é decidir por uma certa forma de relacionamento humano, é aprender a viver com os outros homens... O processo grupal contém o segredo da vida coletiva, é a chave para a democracia, é a maior lição que todo o indivíduo aprende, e nossa maior esperança para a vida política, social, internacional do futuro (FOLLETT, 1918/2002, tradução nossa⁴⁵).

Follett não só anunciou como concretizou – abriu escolas à noite e nos finais de semana para que as pessoas pudessem aprender a conquistar a sua liberdade, a sua autonomia, a sua cidadania. Mas, Follett afirmou que tal liberdade somente poderia ser atingida se os indivíduos se juntassem com seus companheiros, se associando e formando os centros comunitários. Seu argumento é em parte baseado na sua oposição à organização política americana – muitos dos seus livros, como já ficou claro, são uma crítica à democracia representativa em geral. Ela defende a organização de grupos e de bairros a serem desenvolvidos com uma meta básica: para substituir a fictícia democracia de “direitos iguais”, de “consenso de governo”.

É bem clara a proposta política de Follett: Os centros comunitários seriam espaços de diálogo e de reflexão sobre o cotidiano vivido por cada um e a partir daí surgiriam as bases para as políticas públicas. Os grupos dos bairros seriam considerados unidades políticas. Eis aí a representação da verdadeira democracia.

would become the substance of politics, and that these neighbourhood groups should become the recognised political units.”

⁴⁵ “To be a democrat is not to decide on a certain form of human association, it is to learn how to live with other men... The group process contains the secret of collective life, it is the key to democracy, it is the master lesson for every individual to learn, it is our chief hope or the political, the social, the international life of the future”.

Follett ensina que para a realização da promessa de democracia criativa é preciso experiência e atitudes que devem ser cultivadas e exercitadas no desenvolvimento normal de uma aprendizagem. Assim, a democracia é algo que deverá ser ensinado e aprendido. Deverá ser ensinado e aprendido nos mais diversos níveis de escolaridade, nas diferentes faixas etárias e em diferentes lugares: em escolas, centros comunitários, igrejas, clubes etc.

O ser humano de uma maneira geral e o indivíduo em particular dependem, para viver, de instituições, de organizações, de sistemas educacionais, de saúde, justiça, governo e economia. Infelizmente essas instituições e organizações têm se tornado alheias aos indivíduos aos quais servem. Elas têm se tornado obscuras, indiferentes, inflexíveis, distantes e sem significado. Elas se desenvolvem por si mesmas não levando em consideração as necessidades do ambiente no qual se inserem. Os valores e crenças que fundamentam as instituições tornam-se tolos ou irrelevantes. Não existe o debate da natureza e finalidades dessas instituições. Os líderes – aqueles que pertencem ao sistema não estão envolvidos nos seus projetos. Em tempos de mudança, as instituições tornam-se irresponsáveis, e o resultado é crise crônica nas famílias, nos grupos, nas comunidades e nas nações.

Qual é a razão para essa vala entre os indivíduos e as instituições que os representam?

É preciso voltar cem anos para que Mary Parker Follett ajude nessa reflexão:

Sua comunidade está comprometida na aprendizagem de capacidades e competências necessárias para a participação em projetos sociais?

Os projetos são definidos a partir do diálogo, da criatividade, da participação na tomada de decisões, sempre levando em conta as necessidades dos seres humanos envolvidos?

5 O DIÁLOGO COMO REFLEXÃO COMUNITÁRIA

A vida humana se compõe de experiências concretas, de ações, de realizações, as quais são constantemente mediadas por pensamentos, concepções e desejos que, por vezes permanecem ocultos. Eles estão contidos na linguagem, nas representações e na visão que se tem da vida. É raro pensar-se sobre os seus próprios pensamentos e isso pode tornar-se desastroso. É desastroso não refletir sobre suas próprias ações, sobre seus próprios conhecimentos, sobre seus próprios sentimentos, sobre seus próprios valores. O problema é que a visão que se tem do mundo permanece fixa num nível fragmentário. Quando se defronta com idéias, valores ou crenças diferentes daquelas que se tem não se considera uma boa oportunidade para apreciá-las. Em vez disso, tende-se para negar ou destruir a diferença. Essa é uma maneira de tornar o conflito algo negativo e patológico como a guerra que pode ser vista em cidades, países e dentro dos próprios lares.

Follett acredita que a falta de reflexão sobre as concepções que marcam as percepções das pessoas acaba desencadeando um processo alienante em que os valores, os sentimentos, as crenças e tudo o mais que dá sentido ao que acontece no mundo, é percebido como separado do mundo concreto. Surge dessa maneira a dicotomia pensamento/ação.

A fim de quebrar essa barreira e para envolver pessoas, individual e coletivamente; para refletir, para promover o reconhecimento da diferença como oportunidade para aprender, criar e captar cultura inovadora, Follett defende a

experiência do diálogo no nível ultralocal: comunidades, escolas e locais de trabalho. Se o diálogo como reflexão comunitária tornar-se regular e fizer parte da organização da vida diária, o caminho em busca da redução, da fragmentação na vida das pessoas e no mundo, estará sendo trilhado.

Segundo Follett (1918/2002), uma comunidade é um grupo de pessoas engajadas na tarefa de educar-se a si mesma – cada um é educador de si mesmo e a tarefa das pessoas que são líderes comunitários é trabalhar ao lado das pessoas até que elas possam organizar as coisas por si mesmas.

Numa democracia, o cultivo de saberes, de habilidades e de virtudes necessárias para a participação política é mais importante que qualquer outro objetivo da educação pública. Sim, as pessoas têm necessidade de aprender várias habilidades relacionadas com o seu trabalho e com a vida do lar. Sim, as pessoas têm necessidade de desenvolver seu intelecto para que elas possam adquirir conhecimentos. Mas, de nada adiantará se, ao lado das habilidades desenvolvidas, de todos os conhecimentos assimilados, não for desenvolvido o aprender a relacionar-se com os outros de modo a despertar o respeito mútuo, a preocupação pelas necessidades dos outros e a crença na comunidade. Sem isto a democracia que se quer não será construída ou, se já existir, será destruída e a opressão florescerá. Quando isto acontecer, a educação servirá aos interesses de poucos. É preciso recuperar o sentimento comunitário. O florescimento da política comunitária de uma nação depende do grande número de associações que ela abriga em seu seio. A comunidade não pode ser neutra – os comportamentos e atitudes devem convergir profundamente para valores democráticos.

Finalizando, nada melhor que as palavras de Mary Parker Follett:

Os centros comunitários preparam para a cidadania através de atividades grupais, através de clubes cívicos e aulas e através de



práticas concretas de autogoverno. Os centros podem ser o verdadeiro treinamento em autogoverno, a verdadeira oportunidade para o desenvolvimento daquelas qualidades das quais o legítimo autogoverno depende, por todo o clube ou grupo ser auto governado, e todo Centro auto dirigido e auto controlado pelos votos dos delegados eleitos de cada clube encontrando regularmente no Conselho Central. Se nós quisermos uma nação que seja realmente autogovernada não apenas nominalmente autogovernada, nós devemos treinar nossos jovens no caminho da autodireção. (FOLLETT, 1918/2002, p. 371, tradução nossa).

CONCLUSÃO

Pretendeu-se neste trabalho revelar a face mais significativa de Mary Parker Follett, a qual se opõe à vertente funcionalista ou gerencialista com a qual foi unilateralmente comparada a sua obra.

Pode-se dizer ao chegar ao final da leitura de Follett, que ela não se identificou com os valores e objetivos do capital – sua preocupação foi com o relacionamento humano; ela deu um sentido de processo à interação humana, processo que não será fruto de imposições ou de consensos – a interação representará sempre um processo consciente plural e inacabado de corações, mentes, indivíduos, grupos, homens, mulheres, idéias, vontades, necessidades, governos, raças, religiões, países e nações se compreendendo, se criando, se transformando, se integrando e o que é mais importante, aprendendo a se integrar continuamente.

Como Follett deixou claro, a integração é um processo de aprendizagem a ser desencadeado inicialmente em nível micro, isto é, em pequenos grupos, sejam eles, sala de aula, grupos de vizinhança ou comunitários que, se expandindo mais e mais, possam atingir espaços maiores alcançando em nível macro, estados e nações.

As propostas de gestão comunitária hoje em andamento em nosso país se tornarão possíveis mediante o que Follett chama de “*practice of community*” (FOLLETT, 1919/2002); processo em que todas as pessoas que participam de um trabalho em grupo estejam conscientes de que estão aprendendo, estejam

conscientes *do que* estão aprendendo e *para que* estão aprendendo. Este é um processo em que o indivíduo não está “imerso” (FREIRE, 1974) no todo; o indivíduo está em interação com o seu ambiente e criando “plus-valents”, isto é, criando, de maneira consciente, sem consensos e sem imposições, as melhores soluções para os seus problemas coletivos.

A leitura de Follett foi esclarecedora, com exemplos simples do cotidiano das pessoas, fruto da sua (con) vivência nos centros comunitários, os quais, alcançaram tal êxito que chamou a atenção da classe empresarial, a qual se apropriou das suas idéias, chegando a celebrá-la como “Profeta do Gerenciamento” o que ao final deste trabalho é forçado contradizer e celebrá-la como **“Profeta da Gestão Democrática”**.

Nem é preciso que se diga que Mary Parker Follett não é de ontem nem é de hoje - ela é atual e permanente e o seu pensamento é valioso diante dos novos rumos da administração escolar.

Nas circunstâncias deste trabalho que chega ao seu final, foi bom ter seguido o conselho de Paulo Freire: “Face ao novo, não repele o velho por ser velho, nem aceita o novo por ser novo, mas aceita-os na medida em que são válidos” (FREIRE, 1983, p: 41).



REFERÊNCIAS

AZEVEDO, Cecília. *Pelo avesso: crítica social e pensamento político-filosófico no alvorecer do "século americano". William James e o pragmatismo*. Disponível em: <http://www.dhi.uem.br/publicações.dhi/diálogos/volume_01/vol7_mesa2.htm>. data de acesso: 15/03/ 2002.

BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. Tradução de Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70.

BRASIL. Lei n.º 9394 de 20/12/ 1996. Lei de diretrizes e bases da educação nacional. In: FERNANDES, Angela Viana et al. *Nova LDB: trajetória para a cidadania?* São Paulo: Arte & Ciência, 1998.

BRAVERMAN, H. *Trabalho e capital monopolista*. Rio de Janeiro: Zahar, 1980.

CARVALHO, José Murilo de. *A formação das almas*. São Paulo: Cia. Das Letras, 1998.

CARVALHO, Maria Lucia Rocha Duarte. *Escola e democracia: subsídios para um modelo de administração segundo as idéias de M.P. Follett*. São Paulo: E.P.U.; Campinas: Unicamp, 1979.

DEWEY, John. *Vida e educação*. São Paulo: Melhoramentos, 1971.

DIMEINSTEIN, Gilberto. Repetência é coisa de pobre. *Folha de São Paulo*, São Paulo, 18 abr. 2004. P. C 8.

DRUCKER, Peter F. *Administração. Tarefas, responsabilidade, práticas*. São Paulo: Pioneira, 1975.



_____. Mary Parker Follett: profeta do gerenciamento. In: GRAHAM, Pauline. *Mary Parker Follett: profeta do gerenciamento*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

EBY, Frederick. *História da Educação Moderna*. Porto Alegre: Globo, 1976.

EKIRCH, Artur. *A democracia americana*. Rio de Janeiro: Zahar, 1965.

FÉLIX, Maria de Fátima Costa. *Administração escolar: um problema educativo ou empresarial?* São Paulo: Cortez, 1989.

FOLLETT, Mary Parker. The teacher-student relation. *Administrative Science Quaterly*, v.15, n. 1, p.137-48, 1970. Disponível em [http:// www.Follettfoundation.org/teach-student.pdf](http://www.Follettfoundation.org/teach-student.pdf). Acesso dia 14/08 2002.>.

_____. *Community is a process*. *Philosophical Review*. 1919. v. 28I, p. 576-88. Disponível em: <[http:// follettfoundation.org/CIAP1.pdf](http://follettfoundation.org/CIAP1.pdf)>. Acesso em: 14 ago. 2002.

_____. *Creative experience*. Nova Iorque: Longmans, Green, 1924. Disponível em: <[http:// follettfoundation.org/ceintro.pdf](http://follettfoundation.org/ceintro.pdf)>. Acesso em 25 jul. 2002.

_____. *The new state*. Group organization, the solution for popular government. Nova Iorque: Longmans, Green, 1918. Disponível em <[http:// sunsite.utk.Edu/FINS/MaryParkerFollett/Fins_MFP_ 01.html](http://sunsite.utk.Edu/FINS/MaryParkerFollett/Fins_MFP_01.html)>. Acesso em: 15 jul. 2002.

FREIRE, Paulo. *Educação e mudança*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1983.

_____. *Extensão ou comunicação?* São Paulo: Paz e Terra, 1975.

_____. *Pedagogia do oprimido*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1974.

GRAHAM, Pauline (Org). *Mary Parker Follet: profeta do gerenciamento*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

JAMES, William. *Pragmatismo*. São Paulo: Abril Cultural, 1974. (Coleção Os Pensadores, v.40)

KUENZER, Acácia Zeneida. Teoria da administração educacional. *Ciência e Ideologia, Cadernos de Pesquisa*, São Paulo, n. 48, p. 39-46, fev. 1984.

LIMA, Licínio. *Organização escolar e democracia radical – Paulo Freire e a governação democrática da escola pública*. São Paulo: Cortez, 2002. (Série Guia da Escola Cidadã, 4).

LODI, João Bosco. *Historia da Administração*. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1977.

METCALF, Henry C.; URWICK L. *Dynamic administration: the collected papers of Mary Parker Follett*. Londres: Pitman, 1941.

MOTTA, Fernando C. Prestes. *Teoria Geral da Administração. Uma introdução*. São Paulo: Pioneira, 1991.

_____. *Administração da educação no Brasil: evolução do conhecimento*. Fortaleza: UFC, 1982.

SILVA, Carmen S. Bissoli, MACHADO, Lourdes M. (orgs) *Nova LDB: trajetória para a cidadania?* São Paulo: Arte & Ciência, 1998.

SILVA, Naura Syria F. Correa da. *Supervisão educacional: uma reflexão crítica*. Petrópolis: Vozes, 1987.



TEIXEIRA, Anísio. Educação como experiência democrática para cooperação internacional. *Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos*, Rio de Janeiro, v. 45, n. 102, p. 257-272, abr. /jun., 1966.

TOCQUEVILLE, Aléxis. *A democracia na América*. 4. ed. Belo Horizonte: Itatiaia, 1998.

WAHRLICH, Beatriz M. de Souza. *Uma análise das teorias de organização*. 5. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1986.





Mary Parker Follett (1868-1933) copyright: Smith, M.K. (2002)

