

## CRÍTICA

DYNAMIC ADMINISTRATION: THE COLLECTED PAPERS OF MARY PARKER FOLLET — Reunidos e publicados por Henry C. Metcalf e L. Urwick — Harper & Bros. — New York — 1942 — Págs. 320 — \$3.50.

(Comentário de JOHN M. GAUS,  
da Universidade de Wisconsin)

Os estudos introduzidos nesta coletânea, com um curto prefácio de apreciação pelo industrial inglês, B.S. Rowntree, e uma breve nota biográfica, por parte dos editores, deveriam ser acrescentados às bibliotecas dos estudiosos de administração. Os editores publicaram esses trabalhos de Mary Parker Follet, na ordem cronológica de seu aparecimento, e, sabiamente, deixaram de cancelar as repetições superficiais nele contidas. Assim conservados, são muito mais úteis; pois irão familiarizar os leigos com uma pessoa que era generosa e ávida em acolher a experiência humana e entusiasta em extrair, do incidente mais humilde e fortuito, ilustração e sentido úteis à sua pesquisa. “O seu objetivo era muito simples: queria uma sociedade mais bem organizada, na qual o indivíduo pudesse viver uma vida mais ampla e satisfatória, e esforçava-se em contribuir, por iniciativa própria, para todas as experiências sociais que se estavam processando, afim de encontrar a estrada real para essa vida mais ampla”.

Tal julgamento por parte dos editores encontra apoio no espírito de ardente iniciativa e interpretação que caracteriza os estudos ora apresentados. Era um espírito semelhante ao de Graham Wallas; mas, se lhe faltava o alcance histórico deste último, era tão pródigo que as diferenças de culturas nacionais não lhe impuseram barreiras à sofreguidão de compreender e pesquisar o bom e o útil. Nele influiu, sem dúvida, um período de educação formal de que participou em dois países; tanto a cidade de Radcliffe como a de Newnham lhe rendem homenagem como sua filha nativa. Tal produto, porém, não procede apenas da experiência universitária de dois países — que, na verdade, pode também produzir

outros resultados. Ela era, talvez, como afirmou corretamente, logo após a sua morte em 1933, Edward L. Lindemann, na *Survey Graphic*: “pertencente à alta tradição do pensamento filosófico da Nova Inglaterra e podia ter entrado facilmente para o círculo “Concord”... mas também estava perfeitamente à vontade nos círculos intelectuais da Cambridge contemporânea”.

Creio que foi o contacto com outra espécie de Nova Inglaterra que lhe evitou um papel meramente insensível e mediocre. A cidade de Boston, de 1890 até à grande guerra, possuía, mais do que outras cidades, um grupo extraordinariamente competente de pioneiros em vários ramos das obras sociais, administração e atividades afins e que era competente não só no desenvolvimento de um ramo, mas também para encarar esse ramo sob o ponto de vista humano. Esta afirmação se aplica, por exemplo, a Robert A. Woods, Richard Cabot, Filene, Dennison, Kendall, Robert Valentine e seus associados Tead e Gregg, Brandeis e Joseph Eastman. Em medicina, um grupo de médicos notáveis sustentavam opiniões — e aplicavam-nas — que ainda podem servir de lição em muitas regiões do país. Nos últimos anos de sua vida, Frederick Taylor tinha um grupo de amigos em Boston, que incluía H.P. Kendall, Stanley King, Felix Frankfurter e Valentine. A relação entre a administração científica e os problemas das relações industriais fazia parte dos temas das discussões, registadas por F.B. Copley, biógrafo de Taylor.

Havia, assim, uma atmosfera de debate e experimentação na comunidade em que *Miss Follet* trabalhava e que contribuiu para o desenvolvimento de suas idéias. As suas próprias atividades no movimento escolar e em orientação vocacional foram mencionadas pelos editores, que também despertam a atenção do leitor para o serviço que ela prestou nas juntas de salário mínimo de Massachusetts. A referência a estes fatores de grupo e experiência se prende a uma apreciação do modo pelo qual ela observava e registava, para utilização ulterior, os exemplos reais de suas idéias. Os seus estudos são mais valiosos para esses incidentes domésticos que iluminam e

humanizam uma abstração. O estudioso ainda neófito em administração pode adotar, em sua experiência diária, essa prática tão útil para seu próprio desenvolvimento e aguçar a sensibilidade pelos novos livros que, independentemente dos assuntos especializados, parecem esclarecer os mais importantes problemas desta profissão.

Os editores observam que “numa transição gradual, que não envolveu bruscas mudanças de pontos-de-vista, nem golpes nos elos tradicionais, Mary Follett passou, natural e logicamente, da ciência política e dos problemas de governo para a administração social e para a solução dos problemas sociais, e, daí, para o domínio da organização e administração industriais”. Mas não nos será lícito afirmar que é precisamente porque ela não “saltou” de um “assunto” especializado para outro, porque trabalhou cumulativamente em diferentes aspectos dos mesmos problemas fundamentais de administração, que a sua obra se nos apresenta de tamanha utilidade? E porque nos seus estudos, como assinalam os seus editores e o demonstram intimamente os seus escritos, ela foi sempre ávida em conhecer os trabalhos e os autores que enfrentavam os problemas do novo mundo, pensando sobre eles de maneira original e honesta, não nos mostrava ela que todos podemos evitar cair numa super-especialização esteril e deformante e numa visão unilateral? Assim, em *The New State* (publicado em 1918 e não em 1920, como afirmam os editores na pg. 13), enquanto os seus contemporâneos super-estimavam o movimento sindical, ela colocava o fator “grupo profissional” ao lado do fator “vizinhança” e as teorias dos pluralistas ao lado da investigação dos fatores que produzem tanto a cooperação como o conflito.

Estas pesquisas levaram-na a dedicar a sua “*Experiência Criadora*”, publicada seis anos mais tarde, em 1924, ao exame do que pode oferecer a psicologia à compreensão desse importante problema de um sistema institucional no qual entendimentos eficazes pudessem fazer surgir, dos próprios conflitos, a criação e o consentimento. E’ nos facil compreender a importância da pesquisa por ela empreendida quando reparamos na atual controvérsia relativa ao uso de comissões mistas de “administração” e “trabalho” nas indústrias bélicas ou nas dificuldades de “coordenação do esforço de guerra”. Miss Follet havia notado esses problemas no seu *O Novo Estado* em 1918,

referindo-se especialmente às possibilidades dos Conselhos Mistos Industriais, então recomendados pelo famoso Comité Whitley. Quanto melhor estaríamos hoje se alguém mais tivesse imitado os seus dedicados esforços naquele sentido, esforços esses descritos no presente volume, — principalmente os resultados de sua participação nos trabalhos do Bureau de Administração de Pessoal dos Estados Unidos e em conferências análogas na Inglaterra, tais como as Conferências Educativas de Rowntree e as do Departamento de Administração Comercial da Escola de Economia de Londres. A autora dá um conselho util aos estudantes universitários, ao prestar sua homenagem (págs. 17-18) aos homens de negócios entre os quais “*encontro a maior vitalidade de pensamento moderno (1926) . . . porque a indústria é o campo mais importante da atividade humana, e a administração é o elemento fundamental da indústria*”.

Por um desenvolvimento natural de suas pesquisas, os estudos de Miss Follett, durante a última década de sua vida, focalizam alguns dos mais concretos e importantes problemas de administração. Os princípios de organização, conforme declara na pag. 267, são “evocativos, interativos, integrantes e emergentes”; reitera-os na lição final (pág. 297) como :

- 1 — Coordenação por contacto direto dos responsáveis.
- 2 — Coordenação nas fases preliminares.
- 3 — Coordenação como relação recíproca de todos os fatores de uma situação.
- 4 — Coordenação como processo ininterrupto.

E (pág. 305) “o alicerce de tudo isso é a informação baseada na pesquisa”.

E’ um apelo que se afasta das idéias correntes dos jornais acerca do papel da administração e do “leader”, segundo as quais “uma forte personalidade” pode coordenar a vasta e dispersa organização bélica. Através da linguagem usada por Miss Follett, percebe-se a idéia de como os seres humanos podem ser induzidos a cooperar pelo consentimento. A sua teoria de organização se apoia num conceito de motivos humanos — uma psicologia — e na crença de que se pode conseguir a conciliação entre um grupo de pessoas em conflito. Podemos ter outra crença —

a de que o conflito é mais fundamental do que o consentimento. Podemos julgá-la ingênua em sua hipótese, bem como Emerson e muitos humanistas da Nova Inglaterra podem ser considerados ingênuos em sua atitude para com o mal e o sofrimento. Em nosso mundo atual, estrçalhado pela guerra, no cenário exterior, e pelo choque de "grupos de pressão" e ambições individuais no cenário doméstico, a sua crítica das lutas pelos "direitos" e "contratos coletivos", como posições estratégicas contra qualquer exigência absolutista e intransigente que evite o desdobramento da abstração em unidades concretas e negociáveis, pode parecer "bem intencionada mas sem significação", confusa e distante de nossas tarefas. Mas vejamos o seu estudo sobre o "*Conflito Construtivo*", com a sua substituição da força pela integração ou pelo compromisso, que faz lembrar o "direito pelo acordo" de Max C. Otto, proposto em seus livros *Coisas e Ideais* e *A Empresa Humana*. Acompanhêmo-la em seus ensaios sobre "A Psicologia do Consentimento e Participação", "A Psicologia da Conciliação e Arbitragem" e os dois ensaios sobre a chefia executiva. Um novo meio de abordar o problema parece, de um modo geral, insinuar-se no conceito de organização, metodologia e vida institucional.

A autoridade surge então como sendo algo inerente a um cargo, com os deveres e responsabilidades propriamente analisados e expostos em sua classificação. As operações correntes então se transformam na atribuição a cada cargo de sua função adequada, e a idéia de chefe como pessoa dominadora e diretora dá lugar a algo mais sutil baseado na tarefa de facilitar o funcionamento positivo de cada cargo. "Esta frase *autoridade delegatória* supõe que o chefe executivo tem direito a toda a autoridade, mas que é útil delegar uma parcela dessa autoridade. Não penso que o presidente ou o administrador geral devam ter mais autoridade além da que pertence à sua função. Portanto não vejo por onde possam delegar autoridade exceto quando estão doentes ou em férias" (pag. 159).

Esse conceito de autoridade se faz acompanhar naturalmente da idéia complementar de uma responsabilidade cumulativa, cooperativa e raramente concentrada e final. Esse conceito desa-

fia noções geralmente arraigadas — contudo, a realidade demonstra a sua importância, e a tendência para dotar os nossos governos de serviços auxiliares e pessoal consultivo dá apoio à idéia. No estudo intitulado "*A Significação da Responsabilidade em Administração Comercial*", Miss Follett esclarece esses termos; a sua aplicação da idéia de responsabilidade ao governo, bem como à indústria, e a sua citação das sugestões de Franklin Lane referentes ao gabinete se relacionam com as tarefas que mesmo agora estão preocupando o gabinete executivo do presidente.

Na sua discussão sobre "*O Leader e o Perito*", Miss Follett assinala que está surgindo uma relação para "a qual ainda não se encontrou um lugar em nosso vocabulário, nem na nossa filosofia de administração" — relação essa que não é uma "coerção pelo conselho", nem o tipo comum de autoridade diretora. São essas fluidez e expansão da administração que nos exasperam, quando tentamos explicar e descrever, e que desafiam e fascinam o estudioso que sente estar trabalhando num campo em que pode achar uma oportunidade para definir e talvez inventar. Haverá quem duvide que estão surgindo, na atividade de planejamento da indústria ou do governo, controles de funcionamento baseados, não sobre o tipo comum de chefia coercitiva, mas sobre o uso de conhecimento organizado — estimativas e análises orçamentárias, classificações de pessoal e cartas geográficas — que nos possibilitam conseguir soluções conciliatórias, sem as decepções que surgem do emprego da força? Não é esse o problema central de governo no mais amplo sentido? Não é a alternativa um choque interminável, e sem significação, de grupos de pressão e personalidades? Poderão funcionar os nossos vastos sistemas institucionais, interdependentes como são, se não forem inventados métodos mais impessoais e objetivos que facilitem as normas de ação conciliatória? E' porque esses estudos semeiam o nosso pensamento de questões tão importantes e porque os seus editores nos oferecem o exemplo de uma pessoa que sempre manteve o seu espírito aberto à realidade, procurando assimilá-la e aplicá-la, que devem ser recomendados aos estudantes de administração, inclusive os administradores em geral.