
A UNIVERSIDADE—EMPRESA E AS CONCEPÇÕES DE MARY PARKER FOLLETT*

Lafayette de Moraes
Maria Lúcia Rocha Duarte Carvalho
Universidade Estadual de Campinas

I – INTRODUÇÃO

A identificação de fatores do progresso social e a sugestão de modelos de desenvolvimento estão entre os grandes problemas com que se defrontam os cientistas sociais. Na tentativa de estabelecer um modelo de desenvolvimento, os cientistas atuais levam em conta, ao lado dos bem conhecidos aspectos clássicos, uma vasta gama de fatores histórico-sociais e de traços culturais.

Neste contexto, a administração vem adquirindo importância crescente. Essa importância decorre de seu objetivo de integrar fatores econômicos, sociais, culturais e políticos do desenvolvimento global da sociedade.

Partindo dos trabalhos pioneiros de Fayol e Taylor, os estudos da administração com preocupação científica se desenvolveram rapidamente. Grandes contribuições foram recebidas de outras áreas de conhecimento, como, por exemplo, da psicologia, da sociologia, da antropologia, etc.

Mary Parker Follett inaugurou uma nova fase na ciência da administração ao introduzir aspectos psicológicos no trato de problemas de ad-

ministração. Sob sua aceção, a administração é vista como algo dinâmico, como uma força viva, contrastando assim com o conceito estático até então vigente.

Como mostra George Jr.¹, Follett ajudou a eliminar o hiato entre uma abordagem mecanicista de Taylor e a abordagem contemporânea, enfatizando o comportamento humano. Ainda a esse respeito, Lodi² diz que ela foi muito além de Taylor e Fayol, pois colocou a indústria como um elemento da vida social organizada da comunidade. Declarou que os indivíduos que servem à produção são mais importantes do que as instituições nas quais passam a vida.

Follett forneceu um corpo doutrinário composto de valiosos elementos para um modelo de organização, uma vez que elaborou um sistema no qual forças de todos os membros se aglutinam numa força mais poderosa e orientada para o cumprimento de objetivos mutuamente estabelecidos. Preconiza uma organização integrada e solidamente coordenada. Nela, evidencia-se a necessidade que tem o coordenador de levar em conta as inter-relações individuais e grupais, visando a um consenso, e com elas interagir, já que a eficácia de um indivíduo, como parte de um *todo*, depende não apenas de sua própria atividade, mas também de como essa atividade se relaciona com as atividades dos outros indivíduos na formação de uma unidade integral, base fundamental do desenvolvimento organizacional.

Segundo seu modelo, todas as funções numa instituição devem ser coor-

* Transcrito de: **EDUCAÇÃO & SOCIEDADE**. São Paulo, Cortez & Moraes, v.1, n. 4, set. 1979.

¹ Claude S. GEORGE Jr., *The History of Management Thought*, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, U.S.A., trad. por Álvaro Cabral, sob o título de *História do pensamento administrativo*, São Paulo, Cultrix 1974, p. 197.

² João Bosco LODI, *História da Administração*, São Paulo, Pioneira, 2. ed., 1973, p. 84.

denadas em direção a uma totalidade, resultante de uma união por integração de reações diferenciadas, não aniquiladas nem absorvidas, mas intercomplementadas através do estabelecimento de reciprocidade.

Como afirmam Metcalf e Urwich,³ ela tentou dar a conhecer que o processo democrático visa à integração de pontos de vista, de modo que toda singularidade pode ser tomada como individual e parte efetiva do grupo e da sociedade como um todo.

Sua filosofia de organização, segundo Wahrlich,⁴ pode ser resumida em suas próprias palavras: interpenetração de autoridade, ao invés de super-autoridade; controle sobre os fatos mais do que sobre os homens.

Também a organização escolar, em todo o decurso da história, tem demonstrado uma crescente complexidade, conseqüência do crescimento das necessidades humanas e materiais. Hoje, mais do que nunca, em face de exigências tão complexas, ela vem adquirindo cada vez maior importância. Aceitando-se a posição de Koontz e O'Donnel,⁵ para os quais a tarefa do administrador é estabelecer e manter um ambiente interno em que as pessoas, em grupos organizados, possam trabalhar eficientemente com vistas ao atingimento das metas do grupo, torna-se claro que, além da importância que hoje adquiriu, a administração educacional passa a ser um campo de conhecimento bastante complexo.

Este trabalho visa, nos limites de uma primeira abordagem, elucidar o sentido e o alcance da doutrina esboçada por Follett e as vantagens de

sua aplicação aos problemas da educação. A justificativa para esta apresentação assenta-se no fato de que acreditamos que as idéias de Mary Parker Follett possam servir de suporte para erigirmos a universidade como unidade integrada, na acepção que se tornará explícita no que se segue.

Nesta altura talvez seja conveniente oferecer alguns traços biográficos de Follett, pois assim podemos avaliar o impacto de suas posições na sociedade de seu tempo.

Follett nasceu em Quincy, Mass., 1868, e faleceu em 1933, em Boston, Mass. Recebeu educação inicial na Thayer Academy em Braintree, Mass., e posteriormente ingressou numa sociedade feminina de instrução, orientada por professores e instrutores do Harvard College; frequentou o Nehen College, na Cambridge University, e o Radcliffe College, recebendo em 1898 o grau A.B. (Bacharel em Artes) *suma cum laude*. Durante o tempo em que aí permaneceu publicou *The Speaker of The House of Representatives*, sua primeira obra.

Iniciou, a seguir, sua atividade pública na área de assistência social. Fundou vários clubes de caráter social e educacional, todos para jovens — um deles constituindo-se mais tarde na primeira organização sediada em escola pública, o que mostrou a possibilidade do uso de prédios escolares, em horas ociosas, para propósitos comunitários.

O problema vocacional constitui outro grande interesse de Follett. Caracteriza-se como a segunda etapa de seu trabalho, a criação de agências para a colocação, nas indústrias, de jovens de poucos recursos.

Foi membro do primeiro "Placement Bureau Comitê", que deu início a um departamento oficial de orientação vocacional, onde trabalhou até a morte. O trabalho nesta agência empregatícia permitiu-lhe grande contato com o setor industrial. Foi então que seus interesses por problemas políticos e sociais transferiram-se para o estudo das relações industriais, motivados por sua estreita vinculação com elementos responsáveis pela organização e administração de indústrias. Em 1925, iniciou na cidade de New York sua carreira de conferencista sobre administração industrial.

³ Mary Parker FOLLETT, *Dynamic Administration: The Collected Paper of M. P. Follett*, Edited by Henry C. Metcalf and L. Urwich, London, Sir Isaac Pitman and Sons, Ltd., 1965.

⁴ Beatriz Marques S. WAHRlich, *Uma análise das teorias da organização*, Rio de Janeiro, 3. ed., FGV, 1971, p. 46.

⁵ Harold KOONTZ & Ayril O'DONNELL, *Principles of Management — An Analysis of Managerial Functions*, McGraw-Hill Book Company, Inc., trad. por Fernando G. Carmona e Paulo C. Goldschmidt, sob o título *Princípios de administração*, São Paulo, 1974, p. 5.

A primeira publicação de Follett, *The Speaker of The House of Representatives*⁶ é constituída de palestras feitas na Sociedade Histórica de Newnham, uma contribuição notável para os estudos de direito constitucional. É um trabalho exaustivo com base em dados coletados em arquivos e em entrevistas com ex-líderes, constituindo um rico acervo de informações.

A seguir, publicou *The New State*,⁷ com o qual ganhou renome internacional. Esta sua obra caracteriza-se pela preocupação com uma sociedade que proporcione maior satisfação ao indivíduo. A idéia central de seu livro é a de que a soberania é uma noção relativa. 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 se orientam no sentido de exprimir os propósitos comuns que os movem; um Estado é soberano na medida em que se institui como um grande grupo, unificado por seus objetivos comuns.

Sua obra seguinte foi *Creative Experience*,⁸ na qual desenvolve a idéia da inter-relação de todo fenômeno psicológico envolvido nas relações humanas, evidenciando a dinâmica das relações dessa natureza. Defende a necessidade de sabermos como os homens podem interagir melhor e conjugar suas ações no sentido de assegurar a consecução de seus objetivos. A finalidade deste livro é o delineamento de uma forma pela qual o progresso social possa ser atingido sem pôr em risco a integridade do indivíduo. É neste contexto que a autoria opõe o termo "integração" ao termo "ajustamento". Para ela, o confronto de desejos diversos, com a conseqüente vinda à tona de valores e a subseqüente reavaliação desses valores, emergindo como uma união de desejos, é progresso, traduzido não como ajustamento, mas como integração.

⁶ Mary Parker FOLLETT, *The Speaker of The House of Representatives*, New York, Longmans Green and Co., 1896.

⁷ Mary Parker FOLLETT, *The New State*, New York, Longmans Green and Co., 1930.

⁸ Mary Parker FOLLETT, *Creative Experience*, New York, Longmans Green and Co., 1930.

A última contribuição de Mary Parker Follett constitui uma série de conferências compiladas por L. Urich e H.C. Metcalf, sob o título *Dynamic Administration*,⁹ nas quais enuncia seus princípios fundamentais e delinea sua filosofia.

Da aplicação desses princípios deverá, sob 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 dá a perceber a edificação de uma estrutura sobre hábitos e desejos individuais. Coloca as relações humanas, e não o indivíduo, como 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 dinâmicos. Finalmente, numa antevisão digna de todos os elogios, estabelece o que ela denomina quatro postulados para uma organização à base de coordenação.

Em suma, embora Mary Parker Follett não tenha exposto seus conceitos de forma sistemática, suas pesquisas têm um lugar de destaque na história da teoria das organizações e gerências americanas ainda que constituam apenas vestígios que viriam a dar origem, já em nossos dias, a diversas teorias sobre o relacionamento humano.¹⁰

Talvez fosse oportuno, neste momento, algumas palavras sobre a aceção com que usamos o termo "teoria". Embora o vocábulo "teoria" venha sendo largamente usado nos dias de hoje no contexto das ciências humanas, quando tentamos uma análise com vistas à caracterização desse conceito, mormente no âmbito das ciências sociais, constatamos que o problema é mais complexo do que à primeira vista parece e, o que é pior, até o presente não foi suficientemente resolvido.

⁹ Mary Parker FOLLETT, *Dynamic Administration: The Collected Papers of M.P.F.*, Edited by Henry C. Metcalf and L. Urwich, London, Sir Isaac Pitman and Sons, Ltd., 1965.

¹⁰ D. GVISHIANI, *Organization and Management*, translated from the Russian and Edited by Robert Daglish and Leonid Kolesnikow, Moscou: Progress Publishers, 1972, p. 224.

De fato, ao tentar especificar a noção de teoria verificamos que a ela estão estreitamente relacionados uns tantos outros, como cálculo, termo teórico, axiomatização, modelo, bem como o papel dos conceitos pré-teóricos e das "regras de correspondência", que atribuem um "sentido" aos termos teóricos. O tratamento destes e de outros problemas viria a se constituir no objeto do que poderíamos denominar "lógica da ciência", que se situaria ao lado das hoje bem definidas psicologia, sociologia e história da ciência.

Em primeira aproximação podemos dizer que, quando tentamos sistematizar um determinado ramo de conhecimento, visamos a descoberta de certas propriedades fundamentais, das quais podemos inferir outras. Esta fase é precedida de outra, que se resume em coletar resultados esparsos da experiência — tomado o termo em sua acepção mais ampla — a fim de obtermos um certo conhecimento em determinado domínio. Somente após um conhecimento suficientemente amplo podemos esboçar uma apreciação sistemática desse domínio. Em linhas gerais, assim são entendidos conhecimentos intuitivos, abrangendo as fases iniciais, e conhecimento científico, a fase final.

Com um pouco mais de detalhes podemos dizer que a fase inicial consiste na elaboração de uma lista de noções N , com vistas a determinar um certo domínio de conhecimento P . Isto é expresso por um conjunto de sentenças, em cuja construção são usadas noções específicas N e de um domínio anterior a P . Esse conjunto de sentenças é denominado "estado atual de conhecimento do domínio P " e designado por Pa . A seguir, são examinadas possíveis conexões lógicas existentes entre as sentenças de Pa . São selecionadas algumas propriedades fundamentais que irão constituir um subconjunto A de Pa . As sentenças de Pa devem decorrer de A e, assim, fica estabelecida uma axiomática A de Pa .

Um dos problemas que surgem logo no início do processo, principalmente no âmbito das ciências humanas, é a caracterização do domínio anterior a P . O outro, evidentemente bem mais complexo, é a explicitação da "lógica" subjacente, utilizada para a obtenção das sentenças de Pa , a partir de A . Existem muitos outros problemas correlatos como, por exemplo, aumento do acervo de Pa , cujo tratamento escapa aos limites deste trabalho.

Quando apresentamos nossas idéias a respeito de um determinado do-

mínio, nos moldes acima, podemos dizer que possuímos uma teoria sobre aqueles fenômenos abrangidos pelo campo. Contudo, no âmbito das ciências humanas não conhecemos qualquer domínio que tenha passado por todas as fases acima e talvez isso nem mesmo seja possível. As razões para este fato são bastante complexas e sua abordagem também está fora do escopo deste trabalho. No entanto, o termo "teoria" é largamente empregado e o encontramos associado aos mais diversos campos e frequentemente deparamos com títulos como Teoria de Motivação, Teoria da Aprendizagem, Teoria da Administração, etc. Evidentemente, "teoria" não é empregada na acepção acima indicada, mas acreditamos que ao associar "teoria" a algum tópico o autor pretende que sua explicação apresente algum grau de sistematização, tendendo, talvez, para aquelas que até hoje só são encontradas no domínio das chamadas ciências exatas.

Evidentemente, a despeito da apresentação dos postulados acima referidos, Mary Parker Follett, não chega a esboçar qualquer tentativa de teoria de administração, pelo menos nos moldes em que a entendemos, o que é enfatizado, como vimos, por Gvishiani.¹¹ Contudo, apresenta um conjunto de noções referentes a problemas de administração e, até certo ponto, como lidar com eles a fim de atingir determinados objetivos. Acreditamos, no entanto, que eles já nos permitem aquilatar o valor que emprestariam a uma teoria sobre eles edificada. É à luz de seus conceitos que a seguir esboçamos algumas opiniões acerca dos problemas administrativos que hoje assolam a nossa universidade-empresa.

II – ALGUNS PROBLEMAS DA UNIVERSIDADE BRASILEIRA

São conhecidos de todos os problemas que afligem a universidade no dia de hoje, principalmente nas sociedades ocidentais.

Embora a problemática seja muito complexa, envolvendo fatores sociais, econômicos, políticos e outros, podemos destacar, na raiz da crise, os seguintes fatores básicos:

¹¹ D. GVISHIANI, *Organization and Management*, p. 224.

- 1) o problema dos fins;
- 2) a desintegração da comunidade de *scholars*;
- 3) crescimento e burocratização.

1. O Problema dos Fins

Paul Ricoeur, citado por Heládio C.G. Antunha, considera que "... se foram os filósofos alemães que, mais do que ninguém no mundo, pensaram a universidade e escreveram sobre *die Idee der Universität*, em nenhum lugar a universidade encarna mais apenas essa idéia. Em todos os lugares a universidade foi estrangida, pelo desenvolvimento industrial, pela passagem a uma instituição de massa, pela democratização, pela demanda dos quadros superiores e médios, pela demanda de uma educação permanente para todos os cidadãos, a sair fora do campo delimitado por essa famosa idéia de universidade. Daí resulta uma situação de crise que caracteriza universalmente a universidade: ela é incapaz de se pensar sob uma outra idéia que não seja aquela que os grandes "liberais" conceberam e ela não pode existir na forma pela qual foi concebida. A verdadeira questão é então saber se a universidade moderna conseguirá transformar-se..."¹²

As características de uma instituição universitária, no sentido empregado nos últimos sete séculos, surgiram na Idade Média, embora suas raízes sejam encontradas já no período clássico das civilizações grega e romana. Estas características permaneceram praticamente estáveis até o século XVIII, sendo seus objetivos restritos à perpetuação e transmissão da cultura clássica e à formação de profissionais liberais através das faculdades de artes, teologia, direito e medicina.

No século XIX observamos alguma iniciativa no sentido de ampliação e reformulação dos objetivos da universidade e seu ajustamento à realidade que a envolve. A ciência e, posteriormente, a tecnologia começaram a tomar o lugar da filosofia, e a pesquisa, o lugar do ensino.

¹² Heládio C.G. ANTUNHA, *Universidade de São Paulo: fundação e reforma*, C.R.P.E., série I, Estudos e Documentos, v. 10, MEC, jul. 1974, São Paulo, p. 11.

A partir daí, assumem as universidades o caráter de instituições a serviço da formação do cidadão e do profissional, embora procurando, a duras penas, preservar os aspectos específicos que as distinguem das outras instituições. O papel a ser por ela desempenhado constitui motivo de debates e vários pensadores se ocupam do problema. Para ficar restrito aos mais clássicos, podemos citar o Cardeal Newman (*The Idea of a University*), Abraham Flexner (*Universities: American, English, German*), J. Ortega y Gasset (*Misión de la universidad*), Whitehead (*The Aims of Education*) e Jaspers (*La idea de la universidad*).

A universidade concebida por Newman é essencialmente uma instituição docente destinada a ajudar os jovens a tornarem-se *homens*. Embora, em princípio, ninguém possa em sua consciência discordar das idéias de Newman, problemas surgem quando são feitas tentativas de pô-las em prática. Logo de início, surgem conflitos entre os papéis de ensino e pesquisa, ciências (ditas exatas) e humanidades, disciplinas acadêmicas e profissionalizantes, pesquisa pura e aplicada, etc.

Segundo Flexner, um fator de desintegração da universidade foi a expansão e atendimento das demandas do meio ambiente. O conflito gerado pela tentativa de conciliação entre dois pólos — preservação do modelo clássico e instituição de prestação de serviços à comunidade — levou paulatinamente a universidade à situação de nossos dias, de uma dependência praticamente total do momento político e do complexo industrial-militar detentor do poder.

A nosso ver, a universidade só pode desempenhar de modo satisfatório seu papel de centro de pesquisa, reflexão e análise dos grandes problemas da humanidade quando for alcançado um equilíbrio entre aquelas duas funções.

Este, acreditamos, só pode ser obtido quando, no dizer de Whitehead,¹³ a universidade proporcionar um ensino com imaginação. Segundo ele,

¹³ A.N. WHITEHEAD, *The Aims of Education and Other Essays*, The Macmillan Co., England, trad. por Leônidas Gontijo de Carvalho sob o título de *Os fins da educação e outros ensaios*, São Paulo, Editora Nacional, 1969, p. 106.

este é o "problema dos problemas" da educação universitária. E, infelizmente, pelo que veremos a seguir, a universidade afasta-se cada dia mais do modelo idealizado pelo colaborador de B. Russell.

2. Desintegração da Comunidade de Scholars

O modelo ideal de Newman é, como vemos, impraticável nos dias atuais e muitas barreiras se levantam contra ele. De fato, ao universalismo contrapõe-se o nacionalismo moderno com suas barreiras, entre as quais podemos destacar as de língua, religião, ideologia, política, o livre movimento de pessoas, livros e idéias.

No caso específico de universidades brasileiras, são de conhecimento público as dificuldades impostas ao intercâmbio com professores de universidades estrangeiras, à aquisição de livros e assinaturas de revistas internacionais, para não falar nos processos de contratação e transferências de professores em universidades no país é mesmo de um setor para outro dentro de uma mesma instituição.

Todos esses problemas, aliados ao crescimento do acervo de conhecimentos abrangido pela universidade moderna e as recentes reformas sofridas pela universidade, levaram a uma desintegração na comunidade dos *scholars*, observável sob dois aspectos fundamentais:

1) em nível docente, em virtude do processo de departamentalização, obrigando os professores a uma especialização e conseqüente isolamento, a ponto de praticamente incapacitá-los para comunicação e integração com seus pares, dada a diversidade crescente de seus campos de trabalho;

2) em nível discente, em virtude das condições sócio-econômicas e de reformas que aboliram o sistema seriado, praticamente desaparecendo o clima de "turma". De fato, como a maioria de estudantes universitários é constituída de pessoas que, além de estudar, precisam desempenhar outras funções que lhes garantam a sobrevivência, com a extinção do sistema seriado ficaram muito diminuídas as oportunidades de convívio que o sistema anterior possibilitava. Sem criar sucedâneos que favorecessem os intercâmbios mas, ao contrário, dificultando ou mesmo até impedindo a vida das associações estudantis, o novo sistema criou o que constatamos a cada dia: o distanciamento dos modelos ideais sonha-

dos pelos verdadeiros educadores. Já são idos os tempos em que os problemas universitários eram resolvidos em nível de participação dos corpos docente e discente. Hoje, ditam as normas diretrizes da universidade um grupo de burocratas que, em geral, desconhecem por completo os aspectos acadêmicos das matérias sobre as quais legislam.

3. Crescimento e Burocratização

Com o crescimento sofrido nos últimos anos, feito "por acréscimo" sem obedecer a planos previamente estabelecidos, num processo constante de "ensaio e erro", não seria difícil para um espectador inteligente prever o resultado que aí temos: uma classe burocrática dominante e uma burocratização crescente. Os reflexos de tal estado de coisas saltam aos olhos de todos.

No tocante à avaliação, tanto de professores como de alunos, predominam valores quantitativos. A quantidade mais que a qualidade, a competição mais que a colaboração. Naturalmente, tal situação reflete-se no trabalho do professor. De um papel que se identificava com a própria organização a que pertencia, passa o professor nos dias de hoje a um simples empregado de uma estrutura que, de tempos em tempos, "julga", por processos puramente burocrático-quantitativos, a sua "eficiência". Em virtude de tais critérios são deixadas de lado as tradicionais qualidades dele exigidas, como desempenho docente e relacionamento com seus discípulos, a atividade docente, outrora senão primordial pelo menos no mesmo nível que a pesquisa, passa a ser considerada como "carga" da qual todos procuram se desvencilhar. Como, evidentemente, nem todos podem gozar de tal privilégio, mais um fator de desintegração surge no corpo docente. Aqueles que não conseguem se livrar de tão penosa "carga" procuram por todos os meios minimizar os encargos didáticos a fim de que lhes sobre mais tempo para a produção de "papers", já que praticamente só estes o fazem crescer aos olhos da sociedade acadêmica.

Nesse complexo contexto, os estudantes não se encontram em melhor situação. Os cursos de formação vão sendo paulatinamente "esvaziados" de conteúdo mais profundo, que é deixado, naturalmente, para os cursos de pós-graduação que, não raro, já duram bem mais que os de graduação. Já foram motivos de protestos por parte de estudantes nor-

te-americanos na década de 60, a despersonalização de suas relações com os membros do corpo docente pela progressiva burocratização da vida universitária tornando impossível o modelo de Whitehead.

Finalmente, os próprios administradores passam a ser vítimas dos monstros que criaram. Sendo na maioria das vezes forçados a decidir sobre assuntos acadêmicos sobre os quais têm menor informação do que aqueles que neles estão envolvidos pela sua decisão, correm, a curto prazo, o risco de ver sua autoridade "desgastada", perdendo pouco a pouco o diálogo com seus liderados.

Em suma, cada dia mais se distanciam entre si os níveis docente, discente e administrativo. Se acrescentarmos a esse quadro os problemas que geram as discussões internas em cada nível, teremos uma radiografia do problema.

III – TENTATIVA DE SOLUÇÃO PARA OS PROBLEMAS

1. O Problema dos Fins

Se, por um lado, é imperioso à universidade que se constitua num centro de investigação científica e tecnológica, em condições de assegurar a autonomia da expansão industrial brasileira, por outro, é imperioso que se caracterize como um centro de formação integral dos jovens. "... se a universidade não pode ser refúgio de puros intelectuais desarraigados ou de um saber sem compromissos, divorciada da realidade prática, tampouco poderá ser reduzida a uma agência provedora de técnicos ... há, portanto, que levar em conta as legítimas aspirações culturais de uma juventude que procura situar-se no mundo moderno e compreender o sentido de seu momento histórico..."¹⁴

Tais problemas colocam uma imperiosa e inadiável necessidade de sérios estudos sobre a universidade brasileira, a fim de que ela não se reduza a um instrumento para a realização de objetivos utilitários e práticos preparando a juventude apenas para o desempenho de atividades profissionais.

¹⁴ Heládio C.G. ANTUNHA, *op. cit.*, p. 193.

Para que a universidade consiga conciliar essas funções — formação de profissionais em equilíbrio com a formação humanística — é preciso neutralizar a tensão gerada pelas diferentes características de seus fins e obter uma harmonia entre elas, através de: a) tomada de consciência de tais problemas; b) aprofundados estudos sobre a natureza do ensino superior. Uma solução poderia ser obtida através de uma integração nos moldes de Mary Parker Follett, no sentido de obtenção de um consenso a fim de estabelecer uma política educacional, através da qual a universidade procure envolver e integrar as divergências de todos os setores que a constituem. Essa integração de pontos de vista realizar-se-á através de um processo contínuo de trocas de idéias entre pessoas (estudantes, professores e pessoal administrativo). É importante que cada indivíduo contribua com sua parcela específica e, segundo Follett,¹⁵ as divergências daí surgidas, uma vez integradas, irão nutrir e enriquecer a sociedade. A universidade deverá organizar-se a fim de se tornar um ponto de encontro no qual todos que dela participam possam manter formas de relacionamento abertas, saudáveis e construtivas.

A Administração é um *meio* para atingir tais objetivos e deveria ser integrada com os fins propostos pela organização. Em uma instituição educacional não pode faltar uma política de educação bem definida que ofereça um elenco de princípios para a ação e normas para a sua execução.

Naturalmente, tais princípios derivam do conjunto de valores através do qual fixamos nossa posição referente a um determinado problema. No caso específico da educação, eles vão desde os que sustentam ser a educação um simples ato de doutrinação, com vistas à perpetuação de certas estruturas vigentes, até aqueles que a admitem como plasmadora de um espírito crítico, visando a análise e modificação dessas mesmas estruturas. Segundo J. A. Aragão,¹⁶ estes problemas interessam a todos por fornecerem uma resposta ao *para que* de toda obra educativa.

¹⁵ Mary Parker FOLLETT, *The New State*, New York, Longmans Green and Co., 1920, p. 40.

¹⁶ José A. ARAGÃO, *Educação média, um trabalho de equipe*, Tese de Doutorado, UNICAMP, 1969, p. 51.

Se partirmos do pressuposto de que todos os membros da organização são capazes de assumir responsabilidade e contribuir efetivamente para seu próprio desenvolvimento, o problema do administrador reduz-se a como organizar uma entidade capaz de alcançar tais metas. Admitimos assim a possibilidade de uma forma democrática de administração, instituída em todos níveis, discente, docente e deliberativo, o que, necessariamente, assegurará uma coesão interna, pois conta com a participação significativa de todos os setores.

A melhoria dos processos de gestão só poderia ser obtida através do aperfeiçoamento dos recursos humanos diretamente envolvidos e do desenvolvimento de novos métodos e melhoria dos mecanismos de produção de informações para o processo decisório. Essas diretrizes deverão se evidenciar num conjunto de medidas que por sua vez se manifestam em formulações de programas e projetos.

Faz-se premente, pois, um melhor conhecimento das organizações universitárias. Dados levantados contribuirão para formação de quadros administrativos de compreensão mais elevada da realidade organizacional. Através deles poderão aqueles diretamente responsáveis pela organização propor novas soluções de integração, segundo acreditamos, nos moldes follettianos.

2. O Problema da Comunidade de Scholars

Na tentativa de superar esta situação causada pela disintegração da comunidade de *scholars*, a universidade deveria caracterizar-se como uma unidade funcional integrada, onde todos possuam funções específicas e interdependentes.

No estudo de uma organização, segundo a perspectiva follettiana, notamos a grande ênfase que ela empresta às unidades integrais, tidas como célula-mater de uma organização. O estabelecimento de uma unidade desta natureza deve ser feito de modo que esta se constitua em um *todo* funcional de atividades e não um simples conjunto de atividades isoladas. É importante ressaltarmos que essas unidades integrais não são funções apenas de suas partes constituintes, mas das suas relações mútuas. Talvez seja necessário esclarecer a acepção com que é usada aqui a expressão unidade "integrada". Em uma organização caracterizada como unidade funcional integrada pressupomos que a adminis-

tração construa grupos de trabalho e os integre, obtendo como resultante uma ação conjunta. Assim, a administração depende da formação e sustentação de relações humanas, que devem resultar de um esforço de todos os elementos nela envolvidos em benefício da entidade à qual servem. Por sua vez, uma ação de grupo só será possível através da participação de todos os elementos envolvidos em uma organização. Esta participação resulta do compromisso recíproco na elaboração, proposição e cumprimento de princípios básicos para a abordagem de uma determinada situação.

Esta situação transparece na posição do professor Darcy Ribeiro, onde vemos bem clara a necessidade de uma estrutura integrada da universidade. Encontramos, assim, na doutrina follettiana, suporte para uma administração universitária mais positiva e sem dispersão de energias, já que afirma que uma boa administração deve colocar em cooperação todos os seus elementos de forma a permitir que todos contribuam para o enriquecimento do processo. A coincidência de posição de Follett e Ribeiro está particularmente enfatizada no seguinte trecho: "O problema básico da universidade latino-americana consiste em superar sua compartimentação em unidades estanques, através da implantação de estrutura melhor integrada, cujos órgãos interpenetrem-se e se completam de tal modo que a habilitem ao cumprimento de suas funções, pela ação conjunto de todas as suas unidades".¹⁷

Inferimos, da doutrina de Follett, que quando pessoas se organizam em grupo e trabalham em comum para determinado fim, cada uma tem uma função a desempenhar e uma tarefa a executar. A responsabilidade individual varia de acordo com a função e desta nasce a autoridade. O responsável por uma organização deve preocupar-se em estruturar as responsabilidades individuais e de grupo, tornando-as mais efetivas à base de intercâmbio de relações. Isto implica numa compreensão de que a responsabilidade não delimita apenas o cumprimento de uma tarefa individual, já que faz parte de uma unidade funcional. Assim, para que sob essa acepção a responsabilidade se faça presente na organização en-

¹⁷ Darcy RIBEIRO, *A universidade necessária*, Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1975, p. 59.

tendida como entidade total, presumimos uma integração de diversos grupos, e não simplesmente o cumprimento isolado de tarefas individuais. O exercício da responsabilidade não pode resultar de uma administração que se configure como coação. O indivíduo só pode ser responsável por aquilo que escolhe livremente.

Acreditamos que os departamentos, conforme previstos pela lei 5.540, menor fração da estrutura universitária para efeitos da organização administrativa didático-científica e distribuição de pessoal, deveriam ser o ponto de partida para caracterização da universidade acima proposta. Por sua estrutura e propósito, são eles por nós considerados como unidades operacionais responsáveis pelo ensino, pesquisa e extensão de cada campo do conhecimento, e para o atingimento desta meta devem partir para uma coordenação e integração das funções de seus componentes. Para isso o chefe de departamento deveria assumir o papel de executor da vontade de todos, o que só se realizaria pela utilização do princípio de grupo, onde a participação de todos resulta no compromisso recíproco na elaboração, proposição e cumprimento de regras e princípios básicos estabelecidos para o contexto. Ele deve possibilitar a integração de toda contribuição pessoal, manifestada na compartilhamento por opção consciente, responsável e solidária de uma totalidade de poder. Essa compartilhamento é tarefa árdua que exige paciência e pertinácia, como toda aprendizagem, especialmente quando esta tem que começar pela ultrapassagem de esquemas tradicionalmente institucionalizados.

Tratando-se especificamente dos departamentos, acreditamos que todos os seus membros, embora com responsabilidades específicas da sua função, têm adicionadas a estas as da organização. Em nenhuma circunstância Mary Parker Follett elimina as distinções entre as funções em uma organização. Daí podermos afirmar que em um departamento ninguém deve abdicar de suas responsabilidades, cabendo, porém, ao chefe, como autoridade, a coordenação.

O conceito de coordenação surge como o principal problema de uma organização. Ela deve ser o resultado de união por integração, de reações diferenciadas, não aniquiladas nem absorvidas, mas integradas através de relações de reciprocidade. Este *todo* final não é nivelador, homogeneizante, mas, bem ao contrário, é uma resultante mais significativa do que cada uma das partes componentes, evidenciando um aparente paradoxo. Até há bem pouco tempo acreditava-se que o todo ideal tinha

que ser resultante ou das imposições sobre pontos de vista conflitantes ou de soluções ou renúncias que afetam a integridade das pessoas. Para Follett as diferenças devem coalescer, aparecendo contidas na solução criativamente encontrada.

“Dê-me sua diferença, receba minha diferença, unifique todas as diferenças num todo mais geral — tal é a lei do desenvolvimento (. . .) A heterogeneidade, e não a homogeneidade, faz a unidade.”¹⁸

O *todo* dos departamentos, portanto, brota da diversidade integrada, base da cooperação e matéria-prima da coordenação.

Há, porém, na vida comunitária de uma organização, desafios a provocar respostas. E uma das maiores fontes de desafios são os conflitos que se institucionalizam, ocupam a ótica vesga dos administradores burocráticos e que são considerados como ônus maior das funções de quem dirige. Follett fez do conflito um elemento positivo, construtivo e criativo.

Segundo ela, precisamos não contrapor conflitos mas confrontá-los. Nelas viu uma fonte de enriquecimento das situações organizacionais, considerando-os, não como distúrbios de equilíbrio, mas como canais que possibilitam a integração. O chefe deve ter a perspicácia para saber confrontá-los a fim de integrá-los. É a heterogeneidade que gera a unidade.

Acreditamos que, sob esta perspectiva, as relações do corpo docente e discente serão mais efetivas, pois o aluno terá mais voz ativa em relação aos próprios programas de estudos, atividades de curso e avaliação. Da mesma forma, suas relações com os setores administrativos ganharão novas dimensões, uma vez que todos participarão da tomada de decisão relativa a todos os aspectos que afetam seus trabalhos.

Só assim conseguiremos atingir o intuito que gerou as modificações feitas na legislação, isto é, permitir melhor ajustamento nas atividades de

¹⁸ Mary Parker FOLLETT, *The New State*, New York, Longmans Green and Co., 1920, p. 40.

cada fração da organização universitária aos objetivos gerais e específicos da instituição onde se inserem, permitindo assim que a universidade se caracteriza como uma *unidade funcional de trabalho*.

A noção de unidade funcional de trabalho implica, portanto, numa necessidade de racionalização e reflexão, para provocar a gradativa mudança de mentalidade, ensejando uma tomada de consciência para autonomia de cada indivíduo que livre e paulatinamente passa a se assumir como integrante diferenciado de um processo.

Coordenar, pois, é um processamento de idéias individuais para idéias coletivas, é deflagrar o processo de integração permanente e livre de bloqueios emocionais. Nunca conciliaremos o planejamento e o individualismo se não compreendermos este último como constituinte do todo e não como algo à parte. Tratando-se de uma organização, nunca devemos subordinar o *bom* de um departamento ao *bom* de uma instituição, pois o ponto de vista do departamento é importante para o todo. Em outras palavras, a política departamental deveria ser parte integrante da política geral.

3. O Problema da Complexidade Burocrática

Os fatos apresentados no item 3 da parte II são evidentemente conseqüências da fase da burocracia crescente por que passam nossas universidades. Acreditamos, contudo, que mesmo sem romper com as atuais estruturas, podemos produzir esquemas que permitam maior flexibilidade às atuais, de modo a lhes permitir que desempenhem o papel que lhes preconizamos.

Consideramos ainda, de acordo com a lei 5.540 (art. 30), os departamentos como menor unidade universitária. Mesmo nesse pequeno núcleo os problemas apontados anteriormente já estão presentes e podem, já nesse nível, ser equacionados. Assim, alguns departamentos comportam matérias interdisciplinares como, para citar apenas um exemplo, teoria da administração. Para o bom desenvolvimento de um curso moderno nessa especialidade, apelos são feitos a áreas outrora consideradas como dissociadas da administração: economia, sociologia, meto-

dologia. Elas, no entanto, são necessárias a uma fundamentação de uma teoria de administração. Portanto, já em nível que denominaremos interno, a atividade interdisciplinar se faz necessária. Este processo evolui para um tipo de colaboração que denominaremos externo, em que alguns cursos são ministrados com a colaboração de departamentos distintos embora na mesma universidade.

Já nestes dois níveis de colaboração verificamos a tendência a delinear o perfil de uma unidade. Com o acervo de conhecimento acumulado ao longo dos anos e a explosão de resultados que observamos hoje em dia em todos os níveis de conhecimento, é impossível que uma universidade os aborde num mesmo nível de profundidade. Assim, por questões econômicas, sociais e outras, alguns "perfis" serão naturalmente privilegiados. Então, em torno de "perfis" delineados, planejar-se-iam os cursos e currículos.

Com esta opção teríamos como conseqüência a resolução de dois problemas que apontamos inicialmente: um "natural" agrupamento por parte dos alunos e professores em função dos interesses comuns levaria mais e mais a uma atividade integrada e produtiva. Evidentemente, este "perfil" teria um caráter dinâmico em função do grupo que delinea. Assim integrados e estimulados, professores e estudantes tenderiam a estender este tipo de integração a um nível inter-institutos ou interfaculdades, sempre em função de necessidades criadas por grupo. Essa é aliás a tendência que se manifesta nas universidades com estrutura flexível pela emergência de "centros de estudos" que envolvem várias disciplinas afins. Para citar apenas dois em universidades da América Latina, podemos nos restringir ao Centro de Estudos de Pesquisas em Ciências da Educação (UNICAMP), recentemente criado, e Centro Interdisciplinar de Investigaciones em Psicología Matemática y Experimental (Universidade de Buenos Aires).

Pelo exposto acima, e dados os complexos problemas que afligem as universidades nos dias de hoje, achamos pretensioso propor um "modelo" de administração universitária. Contudo não acreditamos incorreto afirmar que a universidade brasileira deverá ser regida por novos modelos administrativos, visando a uma modernização e mais uma vez afirmamos não estarem muito distante dos problemas preconizados por Mary Parker Follett.

Referências Bibliográficas

- ABREU, Jayme. Aspectos da expansão do ensino superior no Brasil. **R. bras. Est. pedag.**, Rio de Janeiro, **43** (97): 8-13, jan./mar. 1965.
- ANTUNHA, H.C.G. **Universidade de São Paulo; fundação e reforma.** São Paulo, Centro Regional de Pesquisas Educacionais do Sudeste, 1974. 284p. (Série I. Estudos e Documentos, 10).
- ARAGÃO, José Aloiseo. **Educação média**, um trabalho de equipe. Campinas, UNICAMP, 1969. (Tese doutorado).
- CARVALHO, Maria Lúcia Rocha Duarte. **A doutrina de Mary Parker Follett; algumas implicações na escola.** Campinas, UNICAMP, 1976. (Tese doutorado).
- CHAGAS, Valmir. A luta pela universidade no Brasil. **R. bras. Est. pedag.**, Rio de Janeiro, **48** (107): 44-59, jul./set. 1967.
- CONNANT James Bryant. **Dois modos de pensar; meus encontros com a ciência e a educação.** São Paulo, Ed. Nacional/EDUSP, 1968.
- FLEXNER, A. **Universities; American, English, German.** New York, Oxford University Press, 1930.
- FOLLETT, M.P. **The new state.** New York, Longmans Green and Co., 1920.
- _____. **Creative experience.** New York, Longmans Green and Co., 1930.
- _____. **Dynamic administration; the collected papers of Mary Parker Follett.** London, Sir Isaac Pitman and Sons Ltd., 1965.
- _____. **The speaker of the house of representatives.** New York, Longmans Green and Co., 1896.
- GEIGER, Louris G. **Educação superior e democracia.** Rio de Janeiro, Zahar, 1965.
- GEORGE JUNIOR, C.S. **The history of management thought.** Englewood Cliffs, N. J., Prentice-Hall, INC., s.d.
- _____. **História do pensamento administrativo.** São Paulo, Cultrix, 1974.
- GÓIS, Paulo de. A investigação científica; dever social da universidade. **R. bras. Est. pedag.**, Rio de Janeiro, **35** (82): 34-51, abr./jun. 1961.
- GVIS:IANI, D. **Organization and management.** Progress Publishers, 1972.
- KOONTZ, H. & O'DONNELL, A. **Principles of management; an analysis of managerial functions.** New York, McGraw-Hill Book Company, INC., s.d.
- _____. **Princípios de administração.** São Paulo, Pioneira, 1974.
- LODI, J. B. **História da administração.** São Paulo, Pioneira, 1973.
- ORTEGA Y GASSET, J. **Misión de la universidad y otros ensayos afines.** *Revista de Occidente*, Madrid, 1965.
- RIBEIRO, Darcy. **A universidade necessária.** Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1975. 307p. (Col. Estudos Latino-Americanos, 2).
- SANTOS FILHO, J.C. dos. **The emerging structures of mass higher education and community college concept; their implications for Brazilian higher education.** Los Angeles, University of Southern California, 1974. (Doctoral dissertation).
- WAHRLICH, B.M.S. **Uma análise das teorias da organização.** Rio de Janeiro, FGV, 1971.
- WHITEHEAD, A.N. **The aims of education and other essays.** New York, Macmillan Co., 1920.