

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM PEDAGOGIA

Camila Rodrigues da Silva

Uma investigação retórica a respeito das metáforas e analogias que coordenam a noção de *democracia* no pensamento de Mary Parker Follet e a relevância desse conceito na formação de professoras e professores

JUIZ DE FORA

2021

Camila Rodrigues da Silva

Uma investigação retórica a respeito das metáforas e analogias que coordenam a noção de *democracia* no pensamento de Mary Parker Follet e a relevância desse conceito na formação de professoras e professores

Monografia apresentada à banca de avaliação de trabalho conclusão de curso para obtenção do título de Licenciado em Pedagogia da Universidade Federal de Juiz de Fora.

Orientador(a): Prof. Dra. Rita Pimenta

JUIZ DE FORA

2021

Uma investigação retórica a respeito das metáforas e analogias que coordenam a noção de *democracia* no pensamento de Mary Parker Follet e a relevância desse conceito na formação de professoras e professores

Camila Rodrigues da Silva

Orientadora: Profa. Dra. Rita Pimenta

Introdução

Neste artigo, apresentamos o resultado de uma investigação a respeito de alguns dos principais aspectos do pensamento de Mary Parker Follet, quando esta pensadora reflete sobre as noções de “poder-com”, “liderança”, “gerenciamento” e, de modo especial, sobre a noção de “democracia”.

Sobre a noção de democracia, propomo-nos realizar uma análise retórica do discurso de Follet sobre “democracia”. A referida análise se concentrou em expor as metáforas e analogias que coordenam o modo como a noção de democracia é sustentada pela pensadora e a funcionalidade dessas metáforas e analogias, que permitem tornar o seu discurso persuasivo.

Mas, afinal, quem foi Mary Parker Follet?

Segundo Delmo Alves de Moura (1997), conhecida como a “Profeta do Gerenciamento”, Mary Parker Follet foi um dos grandes nomes da história da administração. Mary Parker Follet nasceu no dia 3 de setembro de 1868, na cidade de Quincy, Massachusetts e teve uma infância conturbada. Ainda jovem, teve que enfrentar a morte de seu pai e a invalidez da mãe e, como irmã mais velha, acabou se tornando a figura responsável pela família.

De acordo com Daniel Cefai (2019), a escritora estudou na Thayer Academy, onde conheceu sua professora de ensino médio, Anna Boyton Thompson, que veio a ser sua amiga íntima. Futuramente, frequentou a Society for the Collegiate Instruction for Women, que permitia que mulheres tivessem acesso à instrução de professores de Harvard. Em seguida, passou um ano no Newnham College, em Cambridge, Inglaterra.

Follet se formou em Filosofia, Administração Pública, Economia e Direito pelo Radcliffe College.

Segundo Moura (1997), quando universitária, estudou história política com Albert Bushnell Hart e publicou um estudo intitulado “*The Speaker of the House of Representatives*” (1896), que analisava o funcionamento do processo legislativo do Congresso americano. De acordo com Maria Lucia Rocha Duarte de Carvalho (1976), nesse trabalho Follet foi orientada pelo Professor Hart e utilizaram arquivos e entrevistas com ex-líderes para o estudo. No estudo, já eram perceptíveis os traços de sua metodologia de pesquisa, que envolvia a análise detalhada de documentos aliado ao contato direto com os indivíduos envolvidos. Dessa forma, Follet conseguia ver de perto como os pensamentos, atitudes e sentimentos impactavam nas relações humanas.

Conforme Cefai (2019), Follet trabalhou em diversas áreas. Começou sua carreira ensinando história em uma escola particular e trabalhando em um escritório de advocacia. Em seguida, passou quase 20 anos trabalhando em organizações comunitárias em Boston. Trabalhou também na área de pesquisa de campo e como assistente social, tendo assumido uma posição de liderança no Comitê para o Uso Expandido de Edifícios Escolares (Follett, 1912), dentro da Liga Municipal de Mulheres (*Women’s Municipal League*) de Boston. O objetivo do grupo era ocupar espaços públicos, para que pudessem ocorrer discussões e reflexões acerca de assuntos públicos, além de oferecer atividades educacionais e recreativas para as pessoas do bairro. Conforme Carvalho (1976), Follet também se dedicou ao plano vocacional, contribuindo para a criação de agências, a fim de alocar jovens necessitados nas indústrias. Além disso, Follet foi integrante do “Placement Bureau Committee”, experiência que permitiu que ela se aproximasse do setor industrial, manifestando na pensadora uma atração por este setor.

A partir desses anos de experiências, formulou seus conceitos sobre organização, liderança e conflito e, mais tarde, escreveu seu segundo livro, *The New State* (1919), que tratava de ideias e teorias sobre a democracia e o poder democrático. *The New State*, conforme Carvalho (1976) teve sua introdução escrita por Viscount Haldane, que buscava mostrar que o “Estado é aquilo que seus membros fazem dele” (CARVALHO, 1976, p. 12), comprovando que os indivíduos possuem total controle sobre si e o mesmo

vale para um grupo, de forma que unidos buscarão desenvolver e expressar seu propósito comum.

Anos mais tarde, Mary Parker Follet publicou outro livro, *Creative Experience* (1924), crucial para a elaboração do conceito de experiência. A pensadora incorporou suas ideias sobre as interações criativas, que acontecem entre as pessoas em processos de grupos, realizando, desta forma, um aprofundamento acerca das questões psicológicas que norteiam as relações humanas. Desta forma, busca entender, também, os princípios que sustentam as relações de poder, demonstrando a importância da ação conjunta. Nesse livro, Follet buscou desenvolver as ideias propostas em *The New State*.

Conforme Carvalho (1976), como sua última obra, Follet nos deixa o livro conhecido como *Dynamic Administration*, uma série de conferências agrupadas por Mayor Urwich e Metcalf. O livro busca resumir os ensinamentos que Follet nos traz, fundamentando-se nos conceitos e ensinamentos que a pensadora sugere que as organizações devem seguir. Follet é conhecida por defender um modelo mais humanístico e menos mecanicista dentro das organizações, onde deve ser estudado o desenvolvimento holístico das partes e as interações entre eles, além disso, os administradores devem estar preparados para resolver os conflitos que aparecerem e capacitados a resolvê-los não por dominação, mas por trabalho comum.

De acordo com Cefai (2019, p.13), Follet foi uma das pioneiras do “management científico”, termo que se refere à gestão. A fama veio após participar de uma série de conferências que discutiam os fundamentos psicológicos do poder nas organizações, a convite de Henry C. Metcalf. Aliando isso com seus estudos, a pensadora buscou se pautar nos princípios da integração. De acordo com Carvalho (1976), em dezembro de 1933 Follet falece no Deaconess Hospital de Boston.

Segundo Campelli (1986), apesar de não ter tido o devido reconhecimento, Mary Parker Follet foi uma mulher que estava à frente de seu tempo. Suas ideias eram inovadoras, e podemos considerá-las extremamente atuais, sendo aplicáveis no gerenciamento cotidiano das empresas até os dias de hoje. Em contrapartida, o fato de ser mulher e a disseminação de ideias que pregavam a importância da coletividade, deu espaço a interpretações errôneas, tendo sido julgada como marxista por alguns escritores. Além disso, o posicionamento humanista assumido por Follet não condizia com o pensamento dominante da época, que estava tomado pela crença das linhas de produção e

mecanização do trabalho. O que explica, portanto, ser, neste momento histórico, o marxismo considerado uma filosofia indesejada! Esses fatores fizeram com que muitos de seus conceitos e ideias, que hoje são vistos como contribuições valiosas para a Administração, fossem rejeitados na época.

1-Uma revisão a respeito das noções de ‘poder-com’, ‘liderança’ e ‘gerenciamento’, no pensamento de Mary Parker Follet

Para compreendermos os estudos de Follet e os motivos pelos quais eles foram negligenciados, é essencial uma breve análise histórica do contexto em que eles foram apresentados. Segundo Campelli (1986), as concepções de Follet incorporavam um posicionamento que ia de encontro aos ideais trazidos por Max Weber, principal pensador do modelo predominante na prática administrativa, a burocracia.

Foi no final do século XIX que a estrutura burocrática teve a sua ascensão com o exponencial crescimento das grandes indústrias e empresas. De acordo com Campelli (1986), Weber defendia a burocracia como o modelo ideal de estruturação da sociedade capitalista, capaz de atingir o mais elevado grau de eficiência. Nesse modelo, as emoções e sentimentos dos indivíduos são deixadas de lado, e estes são vistos apenas como peças da organização, que precisam obedecer e cumprir normas e metas, visando sempre a evolução organizacional. Por esse motivo, a burocracia é caracterizada pelo fortalecimento do aspecto da racionalização crescente. Aqui, a racionalidade substantiva dá lugar à racionalidade instrumental que, segundo Campelli (1986, p. 4), Follet encarava “não somente como desnecessária e irracional, mas também ineficaz”.

Follet, então, contrapõe-se a essas concepções, sustentando uma formulação de “Administração Integrativa”, baseada nos conceitos de reciprocidade e inseparabilidade, onde os princípios predominantes envolvem o respeito aos processos psicosociais, o uso de estratégias criativas, a legitimação ativa do poder e da liderança e a decisão em conjunto, sempre adotando a perspectiva integrativa. É o que defende Campelli (1986, p.10) quando afirma que “meios e fins são irreduzíveis a uma relação instrumental: método de estudo e objeto a ser estudado determinam um ao outro inexorável e reciprocamente”. Significa dizer que em uma situação, sujeito e objeto, meios e fins são inseparáveis e estão correlacionados. Portanto, para uma análise administrativa é essencial a unificação das situações e seus processos, tanto no nível individual quanto no nível coletivo.

Antes de adentrar nos conceitos de “poder-com”, “liderança” e “gerenciamento”, devemos analisar o conceito de experiência, que Follet nos traz. Segundo Daniel Cefai (2019), em *Creative Experience*, a autora nos revela que “a experiência é a estação dínamo (*dynamo station*) da vida de um indivíduo: ela gera vontade, crenças e hábitos” (FOLLET, 1924, p. 85, *apud* CEFAI, 2019, p.4). Ou seja, é a partir de um conjunto de experiências que construímos e moldamos nossos valores e nossos ideais. A experiência não deve ser analisada em uma situação de forma separada dos fatores que a integram, pois são eles que a fazem ser o que ela é. Ela pode ser definida como a “geradora (*power-house*) dos nossos pensamentos, valores e ideais” (FOLLET, 1924, p. 133, *apud*, CEFAI, 2019, p.4). Portanto, pode-se considerar a experiência como a situação total, tomando o todo como unidade de análise, sendo ela a junção de todos os elementos que compõem esse processo.

De acordo com Daniel Cefai (2019), para Follet, a experiência, tanto no campo sensível quanto no social, é uma “interação infinita” (FOLLET, 1924, p. 141 *apud* CEFAI, 2019, p.5), onde nossas ações e pensamentos se basearão naquilo que já experimentamos. Essas experiências farão parte do processo de agrupamento. Follet defende que o processo de agrupamento, também definido pela autora como o “estofa da experiência” e “composições” de “miríades de relações da vida” se caracteriza a partir do envolvimento e do interesse das pessoas com a situação onde, apesar de terem diferentes motivações, partilham de problemas comuns. É importante enxergar que quando os indivíduos de um grupo se conectam, passam a compartilhar seus pensamentos e vivências, e isso forma no grupo uma “ideia composta”. A formação da “ideia composta” permite o processo de produção de vínculos e, conseqüentemente, a formação da intenção comum e da vontade coletiva em um grupo.

No que diz respeito ao ambiente e às relações do grupo, Cefai (2019, p.6) afirma que:

O ambiente se transforma enquanto diferentes atividades e experiências associadas a ele se combinam, se interpenetram e se unificam – sendo este próprio processo em si uma resposta às “condições de vida” que estas atividades geram.

Portanto, nessa relação, não é o meio em que o grupo se encontra que definirá seus pensamentos e atitudes. Experiências, atos e percepções transformarão esse ambiente tanto mediante os efeitos do passado e do futuro, quanto através das atividades coletivas do grupo com a organização. Nessa perspectiva, o ambiente cumpre a função de

possibilitar relações de integração entre comportamentos e passado, presente e futuro e interação com o meio.

De acordo com Campelli (1986), em seus estudos, Follet defende a importância do processo continuado de integração, pois é a partir dele que ocorrerá a unificação das diferenças presentes em uma organização. De acordo com Cefai (2019, p.7), “Follet sempre a pensa (a integração) como uma tríade recorrente de interação, unificação e emergência.” A integração permite a comunicação, a participação e o debate, agregando diferentes pontos de vista que, quando bem fundamentados, podem trazer soluções construtivas para um eventual conflito. Ao estabelecer a integração de processos de agrupamentos, tem-se como resultado a composição da vontade coletiva que, segundo Cefai (2019), Follet chama de “vontade do povo”. Ainda de acordo com o autor, essa vontade “dá forma e propósito à vida do grupo como uma auto-organização coletiva, assegura a sua integração criativa à situação total e anima o grupo, dando-lhe um poder para agir de forma coletiva.” (CEFAI, 2019, p.7).

No que diz respeito às formulações de “poder”, Follet busca dar continuidade aos conceitos trazidos sobre experiência. A concepção de “poder”, no modelo burocrático, é embasada na relação de dominação, que envolve o líder e o liderado. Na relação de dominação, uma pessoa (o líder), baseada em interesses individuais, impõe sua vontade própria para os demais, enquanto o outro lado (o liderado), aceita e acata essas ordens, mesmo que não concorde ou não entenda seus motivos. De acordo com Campelli (1986, p.26), “para Weber, poder é causa, no sentido de que concede a um administrador a sua posição”. A crença nesse modelo configura a legitimação do poder e a estabilidade do sistema de dominação. Ainda segundo a autora:

FOLLET rejeita esse dualismo social, entre líderes e liderados: para ela o poder não pode ser entendido como um recurso escasso a ser retido por uns poucos, mas sim como um bem inexaurível a ser gerado através de atividades integrativas e unificadoras de todos os participantes e envolvidos. (CAMPELLI, 1986, p.27)

Follet defende, então, que o poder deve ser interativo, abrangendo todos os presentes e permitindo um contato direto com os demais, de forma que haja envolvimento e comprometimento com a organização. O poder, através da integração, baseia-se numa relação de reciprocidade entre os indivíduos envolvidos na situação. Além disso, poder, interesse e responsabilidade são partes complementares que permitirão o

autodesenvolvimento. Nesse caso, “poder” é consequência da descoberta de formas de se trabalhar visando à conquista de objetivos comuns.

É isso que a pensadora defende quando aborda os conceitos de “poder-com” e “poder-sobre”. Como podemos perceber, segundo Campelli (1986), a visão weberiana se apoia na concepção de “poder-sobre”. Já na visão de Follet, é importante adotarmos a ideia do “poder-com”, que pensa na relação de poder como parte do coletivo, a partir da integração dos interesses e objetivos dos grupos, e não um poder supremo.

O poder é uma forma de influência interativa que deve permear a todos dentro de uma organização e com isso permitir um relacionamento transparente entre as classes hierárquicas, cujo envolvimento e comprometimento tornam-se a base de sustentação da administração. (MOURA, 1997, p. 87)

Ao adotar essa abordagem, as possibilidades do processo criativo se expandem, podendo despertar uma forma de inteligência conjunta que acarreta em um processo cooperativo. Esses fatores são fundamentais para que os integrantes de uma organização sintam uma vontade coletiva através da discussão, experimentação e investigação.

Follet sugere que o “poder-com” (ou o “poder co-ativo”) deva se sobrepor ao “poder-sobre” (ou o “poder coercitivo”) (FOLLET, 1924, p. 187, *apud* CEFAl, 2019, p.14). O “poder-com” envolve a participação, a troca, a integração dos envolvidos em busca de um pensamento comum. Conforme Cefai, para Follet, “o autogoverno (*self-governement*) (EC 197 ff. *apud* CEFAl, 2019, p.14) é a “única solução possível” (EC 204 *apud* CEFAl, 2019, part.1, p.14) para os processos de resolução de problemas.” O momento da tomada de decisões deve ser um “processo criativo” (FOLLET, 1924, p. 209 *apud* CEFAl, 2019, p.14), que objetiva alcançar a integração do grupo, considerando o ser humano como um ser motivado por fatores de ordem social e psicológica. Segundo Cefai (2019, p.15):

O poder-com como integração é um processo criativo que conduz simultaneamente à descoberta e à invenção de soluções que satisfaçam as várias partes interessadas, aumentem a sua confiança mútua, o seu senso de responsabilidade pela situação partilhada e o seu sentido de compromisso na direção de objetivos comuns.

O autor complementa que:

O poder-com é alcançado por meio de uma atividade de associação, cooperação e comunicação que “se entrelaça continuamente com os

valores individuais” e muda as partes que a compõem enquanto reconstrói a situação como um todo.(CEFAI, 2019, p.15)

Estar no poder não se trata de delegação de ordens e sim de trabalho comum e coletivo. Logo, o poder como dominação é ineficaz, pois não dá espaços para essa ação integrativa. Ao impor uma ordem sem explicações ou participação dos demais, pode-se comprometer a participação pessoal de cada indivíduo, devido a atritos que poderiam ser facilmente resolvidos se antes houvesse a integração. Portanto, pode-se dizer que o “poder-com” é anti-hierárquico, não compactuando com cadeias de comando impostas de cima para baixo, mas sim com o objetivo de ter líderes qualificados para tal função. Além disso, segundo Campelli (1986), Follet defende que o poder se sustenta por uma base territorial, o bairro, por exemplo, é uma base funcional, no caso a empresa.

Ainda nessa perspectiva, Follet discorre sobre os entrelaces do conceito de “poder-com”, o que ela chama de “Lei da Situação”. Segundo Campelli (1986, p.12), Follet acredita que “conhecer a situação é interagir com as pessoas envolvidas, para descobrir a “lei da situação”“. A partir dela, entende-se que a situação é o que vai orientar as ordens a serem passadas. Ou seja, a ação integrativa permitirá a descoberta da “lei” compatível com determinada situação. Para Follet, a participação integrativa não está presente apenas na tomada de decisões, mas também na descoberta da “lei”, que mais se aplica na situação. Follet salienta, ainda, que a descoberta da “lei” não é função exclusiva de um líder ou especialista, pois se trata de uma descoberta conjunta, que demanda a vontade e a inteligência coletiva.

Ao trabalhar o conceito de liderança, Follet defende que este está intimamente relacionado com a capacidade interna e com a habilidade de exercer essa capacidade cooperativamente. Para Follet, um líder deve ser capaz de enxergar e tratar uma situação como momentos de análise, nos quais se possa captar o seu potencial, descobrindo assim a “lei da situação”. Dessa forma, os ideais integrativos também devem estar presentes na liderança, compondo, assim, uma liderança integrativa.

Segundo a pensadora, a liderança integrativa nada mais é do que a relação mútua entre os indivíduos envolvidos na situação. Para alcançar a liderança integrativa, devem-se ter conhecimentos de métodos que auxiliem no desenvolvimento do autocontrole das pessoas e a percepção dos desejos dos indivíduos. Nessa perspectiva de liderança, o líder deve se basear no exercício do “poder-com”, fazendo dos momentos de tomadas de decisão uma ocasião conjunta e desenvolvendo em cada um a sua capacidade pessoal e

coletiva. Pensa-se na ideia do líder como o componente de uma equipe, que vai expor suas ideias e vontades, e não impor.

De acordo com Campelli (1986, p.32), Follet destaca que:

Nosso trabalho não consiste em levar as pessoas a obedecerem ordens, mas em encontrar métodos pelos quais possamos melhor descobrir a ordem integral para uma situação particular...Deveríamos exercer a autoridade, mas sempre a autoridade própria da situação.

Segundo Campelli (1986), na concepção de liderança de Follet o líder deve ser autêntico e elevar a sua responsabilidade para a partir daí treinar os demais para que esses possam também se sentir parte responsável na organização e aprender a descobrir, assim como o líder, a melhor forma de ordenar cada situação. O mesmo vale para os membros da organização, pois se considera que quanto maior o senso de responsabilidade coletiva, mais unificada é a organização.

Segundo Moura (1997), Follet discorre sobre como deve se dar a delegação de poder para alguém e afirma que para que isso seja possível, é imprescindível que cada pessoa esteja realmente preparada para exercer sua função. A pensadora também nos mostra que caso haja um despreparo, as consequências podem envolver grandes perdas de recursos humanos, muitas vezes de pessoas que têm potencial para o trabalho, porém não foram instruídas por alguém que estivesse preparado para esta função.

A autora defende que o poder não é divisível ou negociável, ou seja, não se trata apenas de concessão de direitos ou concordância com as decisões, mas sim de uma “autoridade funcional” e de “responsabilidade plural”. Portanto, pode-se dizer, conforme Follet, que o poder é criado através da comunicação e da colaboração integrativa das experiências e da busca por um propósito comum.

Segundo Moura (1997, p.89):

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

Conforme a pensadora, é importante que o modelo de administração adotado em uma empresa seja pautado em ideais democráticos, que permitam a interdependência do modo de gerenciar. Para Follet, permitir aos indivíduos de uma organização o convívio

participativo em grupos, contribui para que eles se sintam valorizados, saibam desenvolver suas potencialidades e colabore uns com os outros. Esse convívio participativo entre um grupo de pessoas traz como consequência um gerenciamento positivo, isso porque é através dele que os componentes da organização poderão alcançar seu objetivo comum, baseando-se no respeito dos diferentes modos de pensar e agir e no grau de responsabilidade de cada indivíduo.

Follet também nos traz reflexões sobre os conflitos presentes nas organizações. De acordo com a autora, em toda organização os indivíduos estão fadados à divergência de ideias, que caracterizam os conflitos. A presença de conflitos em uma organização é comum e indica a presença de diferenças e diversidades entre seus componentes. Portanto, pode-se dizer que ignorar o conflito, como nos mostra Follet, é ignorar a diversidade, e isso pode acontecer em ambientes em que as diferenças são abordadas de maneira destrutiva.

Além disso, os conflitos possibilitam um novo olhar para a situação, e se analisados de forma construtiva, permitem o registro de novas percepções.

O conflito deixa de ser, como na teoria burocrática, o maior problema dos administradores e se transforma no maior recurso disponível, na medida em que, construtivamente percebido (não como limite ou obstáculo) promove o reconhecimento de possibilidades adicionais, impossíveis de serem reconhecidas ou atentadas numa percepção impositiva e de controle. (CAMPELLI, 1986, p.93)

Para lidar com um conflito, devemos usá-lo a nosso favor e, nesse sentido, a pensadora propõe que, para enfrentá-lo, os sujeitos devem permitir o pleno envolvimento com as situações, lidando diretamente com o conflito e suas adversidades, capturando suas revelações e refletindo sobre os princípios de integração.

No momento da resolução desses conflitos, Follet apresenta quatro estratégias como fundamentais, ainda que algumas sejam negativas. Segundo Cefai (2019), é o que a autora defende quando afirma:

Quando interesses diferentes se encontram, eles não precisam se opor, mas apenas se confrontar. O confronto de interesses pode resultar em um ou outro desses quatro elementos: 1. submissão voluntária de um lado; 2. conflito e vitória de um lado sobre o outro; 3. compromisso; 4. Integração. (CE 156 *apud* CEFAL, 2019, p.15).

Neste trecho, a autora expõe que, impreterivelmente, em algum momento, uma das situações poderá ocorrer em caso de confronto de ideias, e em seus estudos, nos mostra

que a melhor opção é a integração. Para isso, é necessário falar abertamente sobre o conflito, expondo seus pensamentos e sentimentos, de maneira que as próprias partes envolvidas possam encontrar uma solução.

A participação ativa na resolução de conflitos permite que cada parte colabore com o seu conhecimento funcional, alcançando, assim, o princípio da integração. Neste caso, parte-se do pressuposto que o conflito existe porque suas demandas não são atendidas, e que ele deve ser solucionado, e não ignorado. A abordagem, através da integração, viabiliza o desenvolvimento de soluções, que atendam às várias partes interessadas e a sensação de responsabilidade e compromisso grupal, destinados a realizar um propósito específico e comum.

Segundo Campelli (1986, p.103), Follet afirma que as abordagens de submissão, vitória e compromisso são abordagens negativas e que não perduram, e, quando usadas, não passam apenas de uma breve trégua, de forma que o conflito continue a existir, porém, camuflado. Até mesmo a conciliação ou compromisso, que pode parecer positiva, tem suas particularidades. Isso porque resulta em um acordo em que uma parte abre mão de sua vontade em detrimento do desejo da outra parte, buscando, assim, negociar alternativas que contornem o problema, e não o solucione.

A partir do estudo das ideias de Mary Parker Follet é possível destacar alguns pontos: a todo o momento Follet defende a importância dos princípios de integração, fazendo com que os envolvidos na situação estejam, de fato, colaborando com ela. Ao permitirmos que a integração se faça presente, estamos alimentando naquele sujeito o sentimento de pertencimento dentro da organização, fator primordial para que esse sujeito se sinta também responsável pelo desenvolvimento da integração e possa trabalhar motivado. Além disso, acredito que seja fundamental tratar o trabalhador como uma pessoa cujas atitudes e eficácia são condicionadas pelas demandas sociais internas e externas à organização, assim como Follet defende.

Outro ponto a ser destacado diz respeito à questão da dominação dentro da prática administrativa. Ao pensar nessa dominação, é possível perceber que ela se denomina não só como uma autoridade na empresa, mas também está ligada a uma dominação social, presente em diversos aspectos e áreas na vida social.

2-As analogias e metáforas que coordenam a noção de *democracia* no pensamento de Mary Parker Follet

Neste momento de nossa investigação, entendemos que, considerando a necessidade de sempre retomarmos o debate sobre a democracia, porque é exatamente retomando-o que continuamos lutando por uma sociedade democrática, apresentaremos os principais aspectos do pensamento de Follet, quando o que está em questão é sua preocupação com a democracia. Para o desenvolvimento deste objetivo, buscamos cumpri-lo apoiadas na tese de doutorado de Maria Lúcia Rocha Duarte Carvalho (1976).

Além disso, mostraremos as analogias e metáforas que coordenam o discurso de Mary Parker Follet, quando ela discute e defende seus posicionamentos a respeito da democracia. Entretanto, antes da exposição acima anunciada, precisamos fazer algumas considerações a respeito da análise das analogias e metáforas, que pretendemos realizar. Esta preocupação metodológica faz parte do campo de estudos desenvolvido no âmbito da análise retórica.

2.1-A Retórica e sua dimensão analítica: metáforas e analogias

Aqui, nossa preocupação é a de realizarmos uma breve apresentação da Retórica. Para isso, utilizaremos o livro “Introdução à Retórica”, do filósofo francês Olivier Reboul (2004). Inicialmente, Reboul busca uma definição para essa palavra, que pode assumir tantos significados. Já na introdução do livro, o filósofo propõe a seguinte definição: “retórica é a arte de persuadir pelo discurso” (2004 p. XIV). Por “persuadir” entende-se como a capacidade de fazer outra pessoa crer e compreender alguma coisa, e por “discurso” como toda forma de comunicação, seja ela escrita, verbal ou oral que possua início, meio e fim, e que produza sentido. A palavra “arte” também carrega uma essência ao ser inserida nesta definição. Segundo Reboul (2004), “arte”, do grego *tchné*, “designa tanto uma habilidade espontânea quanto uma competência adquirida através do ensino” (2004, p.XVI), ou seja, pode-se dizer que existe uma retórica espontânea, e uma retórica ensinada.

Ao nos debruçarmos no estudo da retórica fica evidente que não podemos tratá-la de maneira superficial, posto que haja uma divisão em suas diversas funções, que abordaremos com mais detalhes nos trechos seguintes. Reboul apresenta quatro funções

da retórica, são elas: a função persuasiva, função hermenêutica, função heurística e função pedagógica.

A função persuasiva se refere ao meio que um discurso recorre para ser persuasivo. Esse meio pode ser de ordem racional ou de ordem afetiva, sendo o racional ligado aos entimemas e exemplos, e os de ordem afetiva associado ao “etos” do orador e ao “patos” do auditório. Porém, não devemos tratá-los de maneira individual, já que, segundo Reboul (2004, p.XVII), “uns são mais racionais, outros mais afetivos, pois em retórica razão e sentimento são inseparáveis”. Na função hermenêutica temos a prática da interpretação e compreensão de textos e discursos. Ela carrega a lei fundamental da retórica, na qual “o orador – aquele que fala ou escreve para convencer- nunca está sozinho, exprime-se sempre em concordância com outros oradores ou em oposição a eles, sempre em função de outros discursos” (REBOUL, 2004, p. XIX). A retórica abarca também um caráter de descoberta, que se reflete em sua função heurística. Por fim, um dos papéis mais importantes da retórica inclui a função pedagógica que, apesar de ter sido banida das escolas, continua presente ainda que os professores não percebam. Segundo Reboul (2004, p.XXII):

Ensinar a compor segundo um plano, a encadear os argumentos de modo coerente e eficaz, cuidar do estilo, a encontrar construções apropriadas e as figuras exatas, a falar distintamente e com vivacidade, não serão retórica, no sentido mais clássico do termo?

Nos primeiros capítulos de sua obra, Reboul faz um levantamento histórico tratando das origens da retórica. De acordo com o filósofo, a retórica nasceu na Sicília, por volta de 465, derivada de uma necessidade judiciária. Devido à inexistência de advogados que pudessem defender os numerosos casos de conflitos judiciais, Córax, conhecido como o inventor do argumento, e Tísias criaram uma forma de defender esses casos através de uma “arte oratória”. Para sustentar seus argumentos Córax recorria a um discurso que consistia “em dizer que uma coisa é inverossímil por ser verossímil demais” (REBOUL, 2004, p.3). Reboul exemplifica isso em:

Por exemplo, se o réu for fraco, dirá que não é verossímil ser ele o agressor. Mas, se for forte, se todas as evidências lhe forem contrárias, sustentará que, justamente, seria tão verossímil julgarem-no culpado que não é verossímil que ele o seja. (REBOUL, 2004, p.3).

A chegada de Górgias no campo retórico reflete uma nova concepção nesse cenário, difundindo uma origem literária da retórica. Segundo Reboul (2004), Górgias foi um

siciliano que nasceu por volta de 485. Em 427 esteve em Atenas, onde conquistou a população com seu discurso de elogio ao público. Criador desse modelo de discurso, conhecido como discurso epidíctico, Górgias utilizava em suas prosas figuras de palavra e de sentido, como rimas, metáforas e antíteses. Para Reboul (2004, p.6), Górgias “pôs a retórica a serviço do belo”, porém estar a serviço do belo não significa estar do lado da verdade. O fato de promover um discurso baseado em petição de princípio –raciocínio sem prova argumentativa- fez com que a retórica de Górgias fosse considerada bastante sofisticada. Conforme Reboul, a retórica dos sofistas (alguns deles) não se preocupava que seus discursos estivessem comprometidos com a verdade, pelo contrário, por meio de seus discursos assumiam como principal objetivo a dominação através da palavra, a fim de conquistar apenas poder. Em resumo, os sofistas buscavam fazer com que o verossímil- aquilo que apresenta probabilidade de ser verdadeiro- se passasse como verdadeiro.

Sob um ponto de vista diferente dos sofistas, Aristóteles busca transformar a retórica em um sistema, salientando a sua utilidade através de um discurso coeso. Segundo Reboul (2004, p. 24), para Aristóteles, uma definição de retórica seria:

Ela não se reduz, diz ele, ao poder de persuadir (subentendido: ninguém de coisa nenhuma); no essencial, é a arte de achar os meios de persuasão que cada caso comporta. Em outras palavras, o bom advogado não é aquele que promete a vitória a qualquer custo, mas aquele que abre para sua causa todas as probabilidades de vitória.

Complementa ainda que:

Numa palavra, Aristóteles salva a retórica, colocando-a em seu verdadeiro lugar, atribuindo-lhe um papel modesto, mas indispensável num mundo de incertezas e de conflitos. É a arte de encontrar tudo o que um caso contém de persuasivo, sempre que não houver outro recurso senão o debate contraditório. (REBOUL, 2004, p.27)

Nessa perspectiva, podemos dizer que Aristóteles se diferenciava dos demais filósofos de sua época, especialmente Platão, justamente por ter essa crença de que a retórica é muito útil, porém de que ela não pode tudo. Para coisas comuns, cotidianas e não filosóficas, recorre-se à retórica. Entretanto, na busca da verdade absoluta, característica da filosofia, não se deve recorrer à retórica.

Após elaborar uma significativa análise histórica, Reboul introduz nos capítulos seguintes de sua obra os aspectos dos elementos técnicos utilizados em um texto

argumentativo. Mediante a importância da compreensão destes conceitos, faremos uma síntese dos momentos em o autor trabalha com eles, em especial os capítulos VI, VII e VIII. Além disso, precisamos dar destaque às analogias e metáforas, para que, assim, possamos dar sequência ao desenvolvimento do objetivo central de nossa investigação.

O capítulo VI, intitulado "Figuras", concentra-se em apresentar as possibilidades do trabalho através do uso das figuras, sendo divididas em figuras de palavras, de sentido, de construção e de pensamento. Cada figura argumentativa se relaciona de uma forma com o discurso em que se encontra. Para defini-las, de uma forma geral, as figuras são:

Um recurso de estilo livre que permite expressar-se de modo simultaneamente livre e codificado. Livre, no sentido de que não somos obrigados a recorrer a ela para comunicar-nos (...). Codificado, porque cada figura constitui uma estrutura conhecida, repetível e transmissível. (REBOUL, 2004, p.113)

Figura seria, portanto a forma como o orador utilizará o argumento que ele planeja empregar em seu discurso, de forma a “facilitar a aceitação do argumento” (REBOUL, 2004, p.114).

De acordo com Reboul (2004), as figuras de palavra dizem respeito à questão sonora de um discurso, como é o caso da rima e do trocadilho, enquanto as figuras de construção se referem à estrutura da frase e do discurso. Já as figuras de sentido, que receberão maior atenção nossa, visto que comportam as metáforas e analogias, “consistem em empregar um termo (ou vários) com um sentido que não lhe é habitual” (REBOUL, 2004, p.120). Elas são responsáveis pelo significado das palavras ou dos grupos de palavras. No caso das metáforas, temos que:

A metáfora designa uma coisa com o nome de outra que tenha com ela uma relação de semelhança (...). Diz-se que a metáfora é uma comparação abreviada, que substitui o *é como* por *é*: *Ela é* [bela como] *uma rosa*. (REBOUL, 2004, p.122)

Para que possamos compreender em que um discurso é persuasivo, Reboul visa no capítulo VII de sua obra, através da identificação dos elementos argumentativos e oratórios nos esclarecer como é feita uma análise retórica. No que diz respeito aos textos teóricos, Reboul (2004, p.139) afirma que:

A leitura retórica, por sua vez, não objetiva dizer que o texto tem razão ou deixa de tê-la. Nem por isso é neutra, pois não hesita em fazer juízos de valor, em mostrar que tal argumento é forte ou fraco, que tal conclusão é legítima ou errônea. Critica e pondera, sem se

abster de admirar, tendo como postulado que o texto, tanto em sua força quanto em suas fraquezas, pode ensinar alguma coisa. A leitura retórica é um diálogo.

A fim de cumprir o objetivo da análise retórica, o autor elenca algumas questões preliminares que dizem respeito ao orador. São elas: Quem fala? Quando? Contra o que? Por quê? Como? Outro fator determinante é sempre dar importância ao auditório para o qual esse orador fala. De acordo com o filósofo, “a regra de ouro da retórica é levar em conta o auditório” (REBOUL, 2004, p.142). Um bom orador deve tentar entrar na psique do auditório para, deste modo, imaginar o que eles pensarão. Paralelamente, um auditório pode se distinguir por múltiplas características, como pelo seu tamanho, seus traços psicológicos- sexo, idade, profissão-, pela competência e pela ideologia. Além disso, é fundamental que haja um acordo prévio entre orador e auditório, é esse acordo que permitirá ao orador recorrer a fatos e presunções, de forma a explorar os valores do auditório.

Em um discurso podem ser classificados diferentes tipos de argumentos que o tornarão persuasivo. Segundo Reboul (2004), Aristóteles faz essa classificação a partir da divisão desses argumentos em dois tipos. O primeiro são os exemplos, que possuem caráter indutivo, “que vai do fato ao fato, passando pela regra subentendida” (REBOUL, 2004, p.154).

O exemplo não permite provar que uma proposição é universal; só pode provar que uma proposição não é universal, que não pode começar com *sempre* nem com *nunca*. Mas, para esta prova negativa, basta um único exemplo; basta mostrar que um remédio não curou uma vez para demonstrar que ele nem sempre cura. (REBOUL, 2004, p.155)

A segunda classificação se refere ao entimema, que possui caráter dedutivo.

O silogismo utilizado pela argumentação cotidiana chama-se entimema; emprega-se este termo para distingui-lo do silogismo demonstrativo. As premissas do entimema não são proposições evidentes, mas nem por isso são arbitrárias, elas são *endoxa*, proposições geralmente admitidas, portanto verossímeis. (REBOUL, 2004, p.155)

Entretanto, no capítulo VIII do livro, Reboul utiliza a classificação do Tratado da Argumentação (TA), de Chaïm Perelman e L. Olbrechts-Tyteca, para identificar esses tipos de argumentos. Segundo o filósofo, eles se dividem em quatro tipos, são eles: os argumentos quase lógicos, os argumentos fundados na estrutura do real, os argumentos que fundamentam a estrutura do real e os argumentos por dissociação de noções. Nesse

momento, nos ateremos mais aos argumentos que fundamentam a estrutura do real, pois é nele que encontraremos mais detalhes sobre as metáforas e analogias que buscamos estudar.

Conforme Reboul (2004, p. 185), “raciocinar por analogia é construir uma estrutura do real que permita encontrar e provar uma verdade graças a uma semelhança de relações”. Significa dizer que a analogia é uma relação de semelhança que se pauta em aproximar o desconhecido do familiar, estabelecendo uma relação entre duas ideias. A analogia é composta de duas ideias, a primeira chamada de tema, que se refere àquilo que se pretende provar, e a segunda chamada de foro, tido como o que serve para provar a primeira. Como exemplo, Reboul (2004, p.185) cita: “Hierarquia é como prateleira: quanto mais em cima, menos utilidade”. Neste caso, o autor nos explica que o que se quer provar é que a hierarquia não serve para nada, portanto este é o tema e o que se usa para provar é a prateleira alta, portanto, o foro. Para que não confundamos a analogia com o exemplo ou a comparação, Reboul (2004, p.186) explica que:

O que nos parece capital nessa teoria da analogia é a distinção entre ela, o exemplo e a comparação, afirmando que a analogia sempre lida com realidades *heterogêneas* ou, na língua de Greimas, com “isotopias” diferentes. A prateleira não é do mesmo gênero da hierarquia, nem o morcego é do mesmo gênero da inteligência!

Ao abordar o conceito de metáfora, Reboul (2004, p.187) nos revela que “segundo o TA (§ 87), a metáfora é uma analogia condensada que expressa certos elementos do tema ou do foro, omitindo os outros”. Como dito em um dos trechos acima, a metáfora é muito parecida com a comparação, porém podemos dizer que ela é mais concisa por dispensar o uso de conectivos ou de expressões de comparação. Em síntese, Reboul afirma que “a metáfora é mais convincente por ser redutora, por traduzir semelhança em identidade; ao dizer *é* em vez de “é como dormir”, ela anula as diferenças (...)” (REBOUL, 2004, p.188). Ambas as figuras são muito interessantes para serem utilizadas como instrumentos educacionais, justamente por recorrer a processos de associação.

2.2- A democracia no discurso de Follet

Neste item, realizamos uma síntese dos argumentos de Mary Parker Follet a respeito da noção de democracia, a partir do que Maria Lúcia Rocha Duarte Carvalho (1976) apresenta em sua tese. Nosso objetivo é que, ao final desta exposição, possamos

compreender como metáforas e analogias coordenam o discurso de Follet sobre democracia.

Para conceituar democracia, Mary Park Follet utiliza como princípios básicos, segundo Carvalho (1976, p.75) “o poder criador do homem” e “sua capacidade de integração”. A formação de ideias por meio de atividades de caráter coletivo caracteriza o “sentido real dinâmico de democracia”, o qual mostra ser realmente democrata aquele que se permite experimentar uma vivência em grupo.

Segundo Carvalho (1976, p.76), tal grupo social define a democracia como uma “célula master” na qual estarão em questão as percepções de todos os sujeitos, onde a maioria e a minoria fazem parte de um todo que através das imperfeições e perfeições existentes, sabedorias e ignorâncias, possibilitará o estabelecimento da sociedade ideal.

A autora defende que Follet acredita na construção coletiva genuína da sociedade, organizada através do espírito criativo da humanidade, respeitando as subjetividades existentes. O valor individual se torna “a base da democracia, a afirmação individual como seu processo e a responsabilidade individual como sua força motora” (CARVALHO, 1976, p.77). A essência democrática deve expressar o desejo do todo que permeia valores e convicções da maioria e também da minoria, criando a totalidade, “verdadeira natureza do homem” (CARVALHO, 1976, p.78) englobando suas perspectivas e, assim, criando uma ambição comum, resultante das relações recíprocas.

As instituições não podem prevalecer sobre os anseios integrados de cada sujeito social. A democracia não corresponde a um conjunto de regras feito por uma maioria que deve ser seguido pela sociedade e sim a construção de uma vida cooperativa, ressaltando a importância do indivíduo e suas responsabilidades enquanto parte de um todo.

Portanto, a democracia deve dar ensejo à criação de uma unidade, na qual as pessoas deverão agir construtivamente, uma vez que não haverá democracia sem a contribuição efetiva de cada um de seus elementos. (CARVALHO, 1976, p.79)

De acordo com Carvalho (1976), o sucesso da democracia, segundo Follet, dependerá do estímulo aos homens e mulheres em relação às suas responsabilidades enquanto cidadãos criativos e também do direito a exercê-las. Sendo assim, pode-se sintetizar a

democracia como uma técnica de organização na qual “o homem aprende a ser parte de e a expressar grupos sociais” (CARVALHO, 1976, p. 80).

De acordo com Carvalho (1976), a atividade de grupos é uma metodologia indicada por Mary Parker Follet, como a melhor alternativa para obtenção gradual de autogoverno. O educador deve incentivar as inter-relações pessoais, explicitando que cada indivíduo faz parte de um contexto todo, isto é, ao demonstrar às crianças que estas estão construindo suas verdades e que estas verdades se relacionam com as de outras crianças, compreende-se que cada ponto de vista fará parte de um processo gradual de construção de um grupo, haverá a partir deste método uma sociedade cooperativa.

No grupo, aprende-se a elaborar pensamentos diversos e a compreender que um pensamento só é útil quando relacionado com outros, pois, a significância do grupo é maior que a do indivíduo isolado. (CARVALHO, 1976, p.81)

Segundo Carvalho (1976), a democracia, portanto, não deve ser teoria e sim prática, deve ser aprendida por meio das vivências cotidianas, das quais o todo deve ser “expresso através de ou em cada cidadão”, constituindo “a unidade essencial dos homens”, respeitando o livre arbítrio e fornecendo “todo o necessário para que se desenvolva uma cidadania ativa, responsável e criativa” (CARVALHO, 1976, p.82).

Carvalho (1976) afirma que Follet parte da premissa de se desenvolver uma disciplina democrática, tendo como objetivo primordial da educação o desenvolvimento da consciência social. Esta consciência está enraizada no conceito de função social, no qual o professor deve ensinar às crianças a saber lidar com as diferenças, compreendendo a importância de debatê-las e unificá-las, construindo assim, a ideia de totalidade inerente aos homens. Para a autora, “O ideal social nasce, cresce e forma-se por meio da vida associada” (CARVALHO, 1976, p.84).

Segundo Carvalho (1976, p.85), a doutrina de Follet prevê a escola como partida de autorrealização e autoexpressão, definida como um centro de comunidade especializado na integração da juventude, onde o foco está na maneira de criar a vida para si mesmos e assim moldar uma sociedade a mais diversa e interdependente possível.

Carvalho esclarece que os moldes de Follet têm como conceitos: (1) a organização que seria uma unidade funcional de atividade determinada pela interação das partes entre si

e com o meio e, (2) a coordenação – processo de integração que visa estruturar a organização (CARVALHO, 1976). À vista disto, faz-se necessário destacar que para uma organização plena, a tarefa de integrar grupos de pessoas demonstra-se bastante complexa. Vale ressaltar, segundo Carvalho (1976), a noção de indivíduo como centro de forças, dentro de uma interação indivíduo- meio; o conceito de grupo como a reunião de indivíduos em contínuo processo de integração sendo a última, um processo de intercomunicação entre os sujeitos e o meio que os cerca.

O processo de integração entre pessoas e atividades, isto é, a coordenação, mostra-se bastante significativa na metodologia Follet, da qual, “pressupõe-se que a administração construa grupos de trabalho e os aglutine em uma organização conjunta” (CARVALHO, 1976, p.87). Esta coordenação deve revelar *o poder com*, onde os indivíduos exercem influências mútuas e, assim, admitem uma autoridade e responsabilidade conjunta em relação às decisões do meio, gerando um controle social, conduzido através da análise das ideias para a resolução dos problemas.

Portanto, essa unidade funcional ressalta a importância da integração entre os indivíduos por meio de um processo ininterrupto, considerando a existência da reciprocidade, método este, explicitado por Carvalho (1976) como o aspecto dual do grupo.

A disciplina democrática então, na perspectiva acadêmica, evidencia que o professor, na função de coordenador, influencia o aluno e o aluno a partir de sua consciência social, adquirida através de um treinamento de grupo-classe que, posteriormente, irá se estender por toda a organização escolar, influencia também o professor. Esta troca garante que cada categoria cumpra com suas funções, ou melhor, responsabilidades individuais, mas também, por meio da interação dos grupos, resolvam as responsabilidades conjuntas, criando assim ordem e liberdade, já que obedecem a si mesmos antes de outro.

Daí, o professor dever adotar uma postura didática, necessária para poder agir com os grupos e com os alunos, sem abdicar de sua função mas, também, sem violar a liberdade e responsabilidade que cada um deverá assumir progressivamente. Os indivíduos, acostumados a respeitar e ver respeitada a realidade de sua conduta, preparar-se-ão, para aceitar o mesmo "jogo" no campo social". (CARVALHO, 1976, p.99)

No método Folletiano:

A disciplina deve ser vista sob o aspecto global, uma vez que no processo de comportamento, como Mary Parker Follett procura evidenciar, há envolvimento infinito de relacionamentos entre sujeito — ambiente. (CARVALHO, 1976, p. 101)

A democracia será atingida disciplinadamente e de maneira flexível, a partir do desenvolvimento consciente e voluntário de cada sujeito em relação às suas convicções pessoais; o professor, enquanto coordenador, deve encaminhar o educando para a autodireção, fazendo-o cumprir sua função social e assim como Follet sugere em sua tese, alcançando de forma conjunta ao meio, o objetivo da educação: “adequação da criança à vida da comunidade” (CARVALHO, 1976, p.102).

Segundo Carvalho (1976, p.108):

[...]conclui-se que o comportamento dos indivíduos em uma escola deve evoluir no sentido de que todos adquiram uma unidade (não uniformidade) de reações ou de propósitos diante das mais variadas situações. A educação não pode partir do princípio de estabelecimento de comportamentos uniformes entre os indivíduos. É necessário sempre considerar as variações comportamentais dos indivíduos diante das forças do ambiente e do dinamismo de sua própria personalidade.

De maneira concisa, deve-se compreender que a ideia central se baseia no ajustamento, relacionando o meio às reações, ou seja, a democracia é entendida como uma sequência de situações em que os indivíduos mudam o ambiente através de seus comportamentos que nada mais são que respostas às mudanças ocorridas e que, por meio do conceito da integração, foram em partes criadas por eles mesmos. Faz-se necessário capacitar os educandos para decidirem o que é melhor para si e esta escolha deve ser tida por meio das vivências, tanto individuais quanto sociais, assim, o meio vai se transformando a partir da unidade de perspectivas diferentes, o todo provém da interação e integração entre as partes.

Carvalho (1976) chama atenção para a relevância da integração progressiva proposta por Mary Parker Follet, que compreende a evolução dos indivíduos a partir das diferenças que surgem no percurso e que devem ser debatidas e unificadas. A autora aponta para a interpretação errônea do termo “disciplina”, onde o choque de gerações pode encaminhar para a involução, caso as gerações mais velhas entendam a disciplina apenas como regras que devem ser irredutíveis e obedecidas pelos grupos mais jovens, causando revolta e estagnação social. A integração deve ampliar as formas de

relacionamento, garantido crescimento psíquico e social, fazendo-se compreender e agir sob tamanha complexidade. Logo, segundo Carvalho (1976, p. 112), pode-se dizer que disciplina, pelos princípios de Follet, liga-se a “atividades, dinamismo e participação”, ressaltando a importância da cooperação e reflexão conjunta.

À vista disto, compreende-se que na atual conjuntura a questão da disciplina ser assimilada à regra, condiz com um excesso de autoritarismo, ou até mesmo, à ausência da democratização que, de forma geral, possibilitaria aos sujeitos “discutir, deliberar, aprender e integrar” (CARVALHO, 1976, p.113) gradualmente ao longo da vida. Considerando a pretensão de se alcançar a verdadeira democracia a fim de captar a natureza humana da totalidade, torna-se essencial, assim como alegou Carvalho (1976, p. 113), modificar a rotina escolar, inserindo e adaptando ao meio, as convicções aludidas por Mary Parker Follet.

2.3- As metáforas e analogias que coordenam a noção de democracia folletiana

Diante do que expomos, a partir dos textos utilizados, começamos apresentando aquilo que explicitamente – ou de modo não tão explícito- parecem-nos metáforas e analogias usadas por Mary Parker Follet. A nossa intenção é, como um exercício retórico, indicar quais são as metáforas e analogias que coordenam o discurso desta pensadora. Neste momento, o leitor pode se perguntar: Por que um exercício retórico? Chamo de exercício, pois me encontro na posição de alguém que está iniciando esse percurso dentro do campo da retórica, e esta é a primeira vez que realizo uma análise retórica. Fui provocada a elaborar este exercício de análise após ter frequentado a disciplina de Retórica e Educação, na qual realizamos estudos sobre Retórica e como esta arte tão antiga permite a análise e a produção de discursos persuasivos.

Para que possamos, então, nos encaminhar para a última parte deste artigo, vale esclarecer que nossa intenção inicial era realizar esta análise a partir de um texto da própria Mary Parker Follet. Com esse intuito, realizamos uma vasta pesquisa sobre a existência de traduções de livros desta pensadora, a fim de buscarmos uma fonte na qual pudessemos analisar diretamente seu discurso. Entretanto, verificamos que Follet é uma pensadora pouco divulgada no Brasil, já que não encontramos nenhuma tradução para o nosso idioma.

Devido a esta dificuldade e, também, por uma questão de limitação de tempo, visto que poderíamos realizar a tradução de um de seus livros, decidimos analisar o discurso de Follet a partir da investigação do que alguns dos interpretes de seu pensamento dizem a respeito do modo como ela pensa determinados temas e noções fundamentais para a formação de sua concepção de democracia. De modo mais específico, utilizaremos o artigo de **Daniel Cefaï (2019), traduzido por Diogo Corrêa Silva e Paulo Henrique Cassimiro, que está dividido em duas partes, e também a tese de doutorado de Maria Lucia Rocha Duarte Carvalho (1976), especialmente o capítulo que trata sobre o conceito de democracia, pois é o que mais nos interessa para nossa análise retórica: saber quais as metáforas e analogias Follet recorre para defender sua noção de democracia.**

Como faremos esta análise?

Voltaremos ao artigo e à tese, destacando as passagens nas quais a noção democracia surge. Após destacarmos, indicaremos onde estão as metáforas e onde estão as analogias e seu sentido. Primeiramente, faremos um bloco só apresentando as metáforas e, em seguida, um bloco apresentando as analogias.

Embora tenhamos ciência da existência de variadas metáforas e analogias presentes nos materiais que estamos usando, acreditamos que a grande metáfora que expressa e sustenta o discurso sobre democracia, de Mary Parker Follet, é o que a pensadora define como “*poder-com*”. Follet nos apresenta essa metáfora em contraposição ao “*poder-sobre*”. Sua intenção é representar o “*poder-com*” como uma imagem que nos ajuda a entender que a democracia é o poder com o outro. E quem é esse outro? Esse outro é o individuo que faz parte de um todo e a democracia é o modelo que permitirá que “as idéias da maioria e minoria possam estar integradas, de tal maneira que o governo represente a vontade do todo” (CARVALHO, p.79).

Logo abaixo, reunimos termos presentes no texto de Cefaï (2019) e Carvalho (1976) que nos parecem expressões que registram metáforas:

- A “*rule of the whole*” (CARVALHO, p. 76).
- B “*majority rule*” (CARVALHO, p.76).
- C “*conflito construtivo*” (CARVALHO, p. 89).

D “*a verdadeira democracia*” (CARVALHO, p.75).

E “a democracia aparece como a “*célula mater*”” (CARVALHO, p.75).

F “*A experiência é a estação dínamo (dynamo station)* da vida de um indivíduo: ela gera vontade, crenças e hábitos” (CE 85 *apud* CEFAl, 2019, part.1, p.4).

G “*A democracia é uma mente infinitamente englobante.*” (NS 157 *apud* CEFAl, 2019, part. 2, p.2).

No item A, segundo Carvalho (1976), Follet usa o termo “*rule of the whole*”- regra do todo- para conceituar a ideia de democracia, pois “democracia significa a representação da vontade do todo” (CARVALHO, 1976, p.77). Já no item B, em “*majority rule*” – regra da maioria- o termo tem justamente o sentido oposto da real democracia, visto que muitas vezes, desejo da maioria não corresponde a uma vontade coletiva.

No item C, percebemos o uso do termo “*conflito construtivo*”, para determinar “as diferenças socialmente validas, consideradas e integradas para o enriquecimento do todo, ao qual se referem.” (CARVALHO, 1976, p.89).

Mais adiante, no item D, conforme Carvalho (1976), Follet utiliza o termo “*a verdadeira democracia*” para determinar que por meio da atividade social, ou seja, da experiência em grupos, é possível atingir o real conceito de democracia.

A metáfora presente no item E, define a democracia como a “*célula mater*”, utilizando da etimologia da palavra “mater”, para definir a democracia como aquela “que desencadeia e sustém o processo social” (CARVALHO, p.75).

Ao analisarmos o item F, Follet tem a intenção de definir as experiências da vida dos sujeitos a uma estação capaz de gerar energia que, no dado contexto, pode ser entendida como as “*vontades, crenças e hábitos*” e, dessa maneira, comprovando a necessidade da experiência como mecanismo de vital importância para definição do caráter do ser humano.

No item G, segundo Cefai, Follet usa “*uma mente infinitamente englobante*” com o intuito de representar a totalidade presente na experiência democrática.

Dando continuidade à análise, partimos, agora, para a identificação das analogias, também extraídas do artigo de Cefai (2019) e da tese de Carvalho (1976).

A “A democracia *deve ser* uma integração genuína e uma construção cooperativa” (CARVALHO, p.77)

B “Do conceito de democracia do "todo" deriva o particular, e afirma ser *democrata o individuo capaz de uma vivência em grupo*” (CARVALHO, p.75)

C “O processo de agrupamento *é menos uma “procissão religiosa” do que um “jogo de tênis”.*” (NS 25 *apud* CEFAI, 2019, part.1, p.5).

D “O poder-com *“se autodesenvolve”* (CE, 227), assim como a lei *“se cria a partir das atividades cotidianas”.*” (CE, 257, *apud* CEFAI, 2019, part.1, p.14).

E “A *integração pode ser entendida como um ajustamento qualitativo, o compromisso como um ajustamento quantitativo.*” (CE 163, *apud* CEFAI, 2019, part.1, p.15).

F “Nós somos progressistas em política *como a nova escola de filosofia é em religião*: da mesma forma que eles dizem que não é apenas com a oração e a comunhão que nos unimos a Deus, mas realizando as ações de Deus a todo o momento, do mesmo modo nos fazemos um com o Estado atualizando o Estado latente a cada instante de nossas vidas.” (NS 335 *apud* CEFAI, 2019, part.2, p.9).

No item A, Follet nos mostra, segundo Carvalho, que em uma democracia o indivíduo está a todo o momento se relacionando com outro indivíduo, de forma que está sempre lidando com as diferenças existentes entre si. É a partir dessas diferenças que ocorre o desenvolvimento de uma unidade, ou seja, “*uma integração genuína e uma construção cooperativa*” e que, mesmo sendo a representação de um todo, é capaz de expressar a individualidade deste sujeito.

Já no item C, Follet compara o processo de agrupamento com um “*jogo de tênis*”, a fim de explicar que esse processo requer dos participantes, envolvimento e cooperação de maneira que todos busquem um interesse comum, ainda que tenham suas diferenças.

No item D, a intenção de Follet é mostrar que assim como a lei é criada a partir das experiências vivenciadas nas práticas cotidianas, o “poder-com” se manifestará e se desenvolverá a partir da ação conjunta e de “operações de discussão, de investigação e de experimentações coletivas” (CEFAI, 2019, part.1, p.14).

Mais adiante, no item E, Follet nos expõe que diante de uma situação de conflito, caso a reação a este conflito seja a de “integração”, temos um “*ajustamento qualitativo*”, já que se deduz que ocorre uma reflexão sobre determinada ideia. Entretanto, caso a reação seja do elemento “*o compromisso*”, temos um “*ajustamento quantitativo*”, pois se recorre a uma negociação entre ambos os lados, sem considerar a reflexão responsável por gerar qualidade na situação.

Por fim, no item F, Follet compara o seu engajamento em política com o da nova escola de filosofia em religião. A pensadora se preocupa em demonstrar que, assim como a nova escola de filosofia acredita que para se unir a Deus é necessário externar sua devoção através de atitudes ou “ações de Deus”, numa política progressista devem-se buscar também atitudes e ações do Estado, de forma que ele se manifeste. A fim de reforçar essa analogia, Follet ainda diz que “da mesma forma que Deus não aparece senão através de nós, o Estado não se torna visível senão através do homem político” (NS 335, *apud* CEFAI, 2019, part.2, p.9).

Portanto, conseguimos verificar que a metáfora preponderante no discurso de Follet é de fato a que se refere aos conceitos de “*poder-com*” e “*poder-sobre*”, como já exposto acima. Realizando uma análise desses termos, podemos identificar que a sua concepção se manifesta de diferentes formas em algumas das demais metáforas e analogias citadas, visto que a grande maioria delas defende a ideia da democracia, da integração e da representação da vontade do todo.

Considerações finais

Durante a realização deste artigo, que se trata de um Trabalho de Conclusão de Curso, desenvolvemos uma investigação dentro do campo retórico, visando entender o pensamento de Mary Parker Follet e, principalmente, expor as metáforas e analogias que essa pensadora utiliza para constituir as defesas que ela faz do seu conceito de democracia.

Iniciamos o trabalho a partir de uma introdução, contendo uma breve apresentação desta admirável pensadora que é Mary Parker Follet, mostrando algumas dificuldades de - até nos dias de hoje - não ser devidamente reconhecida dentro do seu campo de estudo. Depois de muito ler sobre Follet, realmente consigo considerá-la uma mulher à frente do seu tempo, considerando que mesmo tendo vivido numa época dominada por ideais que prezavam pela mecanização do trabalho, Follet fomentou reflexões que, atualmente, norteiam o trabalho de algumas empresas que prezam por uma gestão democrática.

Em sequência, na parte 1 deste texto fizemos uma exposição a respeito do pensamento de Follet sobre ‘poder-com’, ‘liderança’ e ‘gerenciamento’, com o intuito de servir de suporte para a compreensão de seu pensamento sobre democracia.

Por fim, na parte 2, prosseguimos para uma breve síntese do livro de Olivier Reboul seguida da síntese da tese de Carvalho, para que pudéssemos, de forma contextualizada, passar para o leitor, a análise das analogias e metáforas que coordenam a noção de *democracia* no pensamento de Mary Parker Follet.

Feita a referida análise, o que muito me interessou, como futura pedagoga, foi deixar o nosso registro do quão importante é para nós, professores e professoras, abraçarmos a democracia. No contexto da educação, a democracia deve estar presente na sala de aula, nas nossas vivências e no processo ensino-aprendizagem.

Quando adotamos essa reflexão do conceito de democracia, para dentro do campo educacional, podemos compreender a importância da integração do todo da equipe escolar, valorizando as potencialidades de cada componente, ou seja, para que a escola seja um ambiente consolidado e de bom funcionamento, a direção, os professores, os funcionários, alunos e responsáveis devem trabalhar juntos.

Então, questionamo-nos: o que a metáfora do “poder-com” representa para nós, educadoras e educadores? Representa o poder que nós precisamos alcançar com nossos alunos, com nosso colega de trabalho, com a escola e com a comunidade, para conceber um ambiente democrático em sala de aula.

Portanto, ao final desse trabalho de exercício retórico fica evidente o nosso compromisso de pensar o quão importante é a democracia e a quão Mary Parker Follet se dedicou a pensar um tipo de democracia para a educação. E para, além disso, pensar o quanto a educação necessita da democracia, principalmente quando observamos o

atual cenário político e social no qual nosso país se encontra. Por isso, concordo com Follet que democracia precisa ser vista como um viés de promoção da vontade coletiva a partir da criação de uma unidade, o todo.

Referências

CAMPELLI, Crenilde R. *A contribuição do enfoque integrativo de Mary Parker Follet à Ciência da Administração*. Disponível em:
<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/75330/214480.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

CARVALHO, Maria Lucia R. D. *A Doutrina de Mary Parker Follet Algumas Implicações na Escola*. Universidade Estadual de Campinas, 1976.

CEFAI, Daniel. *As raízes pragmatistas do 'poder-com'*. Labemus. 7 novembro de 2019 Disponível em: <https://blogdolabemus.com/2019/11/07/as-raizes-pragmatistas-do-poder-com-de-mary-follett-parte-1/>

MOURA, Demo A. *Profeta do gerenciamento*. Disponível em:
<https://www.scielo.br/pdf/rae/v37n2/a09v37n2.pdf>

REBOUL, Olivier. *Introdução à retórica*. 2. ed. Tradução de Ivone Castilho Benedetti. São Paulo: Martins Fontes, 2004.