

Reflexões sobre Aprendizagens

Não tenho certeza de quão útil será resumir o que aprendi (ou acho que aprendi) com experiências com esses grandes grupos de "laboratório". Em comparação com as tarefas complicadas enfrentadas por grandes grupos no planeta, esses exemplos ilustram apenas eventos triviais. Há muitos outros exemplos, mais dramáticos, de grupos que enfrentam crises, e membros entrando em unidade a partir da qual vários membros relatam "experiências psíquicas" e feitos incomuns foram realizados. No entanto, noto recitar esses episódios porque não acho que seja possível que os grupos se harmonizem de uma maneira que use todas as capacidades de seus membros para uma ação coerente além das capacidades do indivíduo.

Posso apenas sugerir alguns dos fatores que parecem acompanhar esses grupos. Alguns que sugerir podem ter apenas valores periféricos. Outros talvez sejam deixados de fora da minha lista. Sem dúvida, por exemplo, a composição dos membros do grupo é um fator crítico que não recebeu atenção, uma vez que, embora eu possa reconhecer seu valor, não tenho conhecimento de como compor o grupo para o máximo aprendizado.

O processo de um grupo se tornar um todo consciente provavelmente não pode ser sistematizado – embora provavelmente siga um padrão muito definido. E mesmo que isso não fosse verdade, sabemos tão pouco sobre a essência da natureza humana que é difícil isolar todos os fatores relevantes. Há até o perigo em listar o conhecimento incompleto de que outros o seguirão religiosamente e desfavorecerão ainda mais, ao fazê-lo, a descoberta da verdade. Por outro lado, não dizer nada também não necessariamente avança o aprendizado. Então, eu listo esses aprendizados na esperança de que eles se comuniquem, até que sejam revistos, não as dimensões da comunidade criativa, mas o senso dessa comunidade e de seus membros individuais.

À medida que cada pessoa, nos episódios descritos, aprendia suas verdades particulares, a coleção de pessoas, a única entidade, aprendia a administrar uma situação nunca encontrada. A crise enfrentada, também nova para os membros individuais, exigiu uma certa ação, um esforço que se caracterizou por ampliar, em vez de simplificar, possíveis caminhos para uma solução.

Gradualmente, a comunidade, assim como seus membros, tornou-se consciente dos muitos contextos que se cruzavam em sua crise. O mundo pessoal de cada pessoa contribuiu com centenas de estruturas a partir das quais perceber o problema e suas possíveis soluções. Disputando a atenção também estavam a "democracia", os "direitos humanos dos indivíduos", a "responsabilidade comunitária", a "ciência" e outros arquétipos e ideologias. Uma legião de crenças, padrões, regras e valores foram agitados em um caldeirão de dúvidas até que a nova e desconhecida mistura produziu sua própria resposta contextual.

Cada grande grupo que acabamos de considerar se comportou não como uma multidão cega, mas como um organismo sensato e sentimental. O grupo afirmou-se em tornar-se um corpo coerente e através de suas ações concertadas. A única entidade não se voltou contra um de seus membros, como é comum em multidões à procura de um inimigo., e até mesmo em muitas outras organizações sensatas. A comunidade permitiu plena expressão à autonomia de seus indivíduos e aos seus aspectos integrativos. As comunidades aqui ilustradas viviam no portal entre atrações individuais e coletivismo.

Eu não conheço intervenções ou técnicas que possam trazer esse estado harmonioso de "unidade". Embora os organizadores desempenhem um papel fundamental, nem eles nem outros fazem isso acontecer. Parece haver alguns fatores que acompanham uma comunidade criativa. Vou tentar esboçá-los aqui.

Prontidão

Embora eu não saiba especificamente como realizá-lo (uma comunidade criativa), posso ver que

ele pode ser evitado. A composição é fundamental. Mesmo uma pessoa (como experimentamos mais de uma vez), com a intenção de fazê-lo, pode sabotar o movimento de um grupo para se tornar uma entidade consciente.

Uma das características mais importantes, portanto, que os participantes podem trazer para a formação criativa da comunidade é a boa vontade. Não é preciso ser agradável, agradável, agradável ou mesmo cordial, mas deve ter uma boa vontade para encontrar uma maneira que construa uma comunidade criativa. O que alguém faz não parece ser tão importante quanto a prontidão que ele ou ela traz para o encontro com os outros.

Parte dessa prontidão é caracterizada por uma capacidade de traduzir facilmente entre sentimentos e ideias, de ser congruente em relação aos outros, de ser capaz de experimentar a compreensão empática do quadro de referência de interesse dos outros e segui-lo intuitivamente – se necessário – sem entendê-lo intelectualmente.

Uma qualidade pessoal que parece presente em indivíduos envolvidos em comunidades de aprendizagem inovadoras é a prontidão para mudar, para ver o mundo de forma diferente, para alterar suas ações como consequência de interações e decisões do grupo. Isso sugere que eles são flexíveis e abertos a novas "verdades" à medida que surgem.

Essa prontidão talvez possa ser melhor descrita como um estado de expectativa – mas não sem expectativas. A expectativa é um alerta aguçado, mutável, para alternativas criativas; é uma antecipação aberta de um evento surpreendente. As expectativas são as formas aprisionadas de expectativa, formadas talvez para evitar a incerteza da liberdade. Expectativas, esperando um resultado predeterminado, imagens do que deve acontecer ou do que se deseja que aconteça, mas de uma maneira particular, velam a verdade e limitam suas possibilidades de expressão. Encarar um encontro com outras pessoas com um estado de alerta animado para aprender, sem saber como ou o que se vai aprender, é expectativa. Esperar ansiosamente por uma reunião interessante e divertida em que um palestrante fornecerá estímulo é expectativa, e muitas vezes impede o aprendizado real e leva a sentimentos de decepção também.

A abertura e a capacidade de viver no momento (mesmo diante de antecipações envolventes do futuro), na incerteza e na dúvida, e de seguir intuitivamente as expressões do organismo coletivo são aspectos importantes dessa atitude de boa vontade. A cada situação é essencial poder acompanhar, liderar, refazer ainda mais, de acordo com a criatividade dos misteriosos ditames do momento.

Os membros de comunidades que alcançam um estado criativo parecem questionar constantemente os valores fundamentais dessa comunidade, bem como os valores da sociedade mais ampla a que pertencem. Objetivos e processos do grupo são desafiados. Novos valores são colocados à prova assim que são adaptados.

Abordagens familiares raramente são consideradas satisfatórias por muito tempo. Na comunidade, "sim" às vezes significa não, convenções comuns como "conversar" são vistas como superficiais, ser "amigável" é considerado hostil, ser "educado" é insultante e o comportamento que geralmente é evitado – como falar dos problemas pessoais – é, na nova situação, muitas vezes encorajado. Juntamente com o novo ambiente físico, o novo estilo de vida coletivo, novos hábitos alimentares e hábitos de sono, essas condições desconhecidas constituem uma nova cultura.

Por exemplo, na sociedade externa, a auto expressão é limitada, as pessoas não são encorajadas a gritar sua raiva, a quebrar móveis, a expressar sentimentos violentos. Na oficina encontramos novas formas de auto expressão aceitável que se torna aceitável. No episódio com Marvin, vimos uma nova cultura estabelecida a partir dessa auto expressão, da liberação psicodramática de emoções. Tratava-se de um grande desvio em relação à sociedade do Norte da Europa. Mas então o grupo começou a aplicar esse novo remédio cultural a todos os casos. E com Marvin, vemos esse valor desafiado pelo grupo e pela cultura superada, não diretamente, mas liderada por Marvin, para outro contexto com novos valores.

Neste tipo de processo comunitário, também é necessária uma sensibilidade delicada. Há mo-

mentos em que é essencial que a atenção do grupo esteja focada nos métodos que seus membros estão empregando e que enfraquecem as instalações críticas. Há sempre o perigo de que o grupo se torne vítima do controle do pensamento. Um contato íntimo emocionalmente carregado entre as pessoas, a situação de ambiguidade e confusão, a solicitação de confissões pessoais, a utilização de música e movimentos corporais, fadiga e repleção e outros fatores menos específicos, são todos elementos de tais reuniões de grupo e devem ser notados e desafiados pela comunidade. Esses tipos de comportamentos e práticas de grupo são os mesmos usados por interrogadores de prisioneiros de guerra para extrair confissões; pelas religiões para evangelizar os convertidos; por cultos para provocar mudanças; tudo com o objetivo de suscitar a natureza autotranscendente do ser humano em detrimento de sua autonomia. É essa facilidade com a qual os seres humanos podem ser persuadidos a se fundir ou se render com algum todo maior, que deve ser equilibrada pela manutenção de cada indivíduo de uma capacidade crítica e racional – um genuíno senso comum – também. Um ditado familiar do folclore árabe coloca bem: "Confie em Deus, mas amarre seu camelo primeiro".

Autonomia

No grande grupo que atingiu um estado criativo, cada pessoa, com o apoio dos outros, pode se comportar mais espontaneamente do que o habitual; a expressão individual é liberada e encorajada. Nem todas as pessoas são aceitas por todas as outras pessoas, mas geralmente o direito de ser diferente é respeitado. O grupo permite que cada pessoa acrescente sua contribuição, mesmo que seja incompreensível no momento. Nada é considerado fora de ordem ou inadmissível, mesmo que a nova contribuição possa aumentar a complexidade. A autonomia não rouba a integridade da coletividade; da mesma forma, a integração de um grupo não tem de ser derrotada ou mesmo à custa da iniciativa individual e do crescimento.

Aprender com a experiência direta é valorizado pelos participantes do workshop. Embora isso possa resultar em autopreocupação, especialmente no início de um programa, a experiência direta e a autonomia são contribuições importantes para a consciência grupal. Seguindo suas aprendizagens pessoais no contexto da vida comunitária e não se retirando da experiência coletiva, os membros aprendem em situações novas e inesperadas.

Tem sido dito que faz parte da natureza humana mover-se em direção à transcendência do eu. Mas, no nível subjetivo, muitas vezes é no meio de uma individualidade ferozmente exagerada, quando as pessoas estão expressando plenamente sua singularidade, que uma unidade – não a mesmice – é percebida. Quando eles têm a unidade como um objetivo para o qual se esforçar, isso pode iludir seus melhores esforços e planos. Talvez o desejo de individualidade, compartilhado por muitas pessoas ao mesmo tempo, crie uma consciência individual a partir das muitas. Talvez seja a consciência expressa pela presença de cada pessoa com os outros que motiva e guia para o grupo. No grupo há um momento em que não há mais palavras, as pessoas se olham e percebem que a sabedoria que buscam não está em alguma pessoa, algum super professor, mas está bem ali entre elas. A essência da comunidade não vem de uma pessoa com respostas, mas de um grupo de pessoas com perguntas, não plenamente conscientes de que uma sabedoria está escondida dentro de sua busca.

Embora seja provavelmente impossível especificar as ações de um indivíduo, ou mesmo as ações do grupo, que levam a uma unidade orgânica intelectual, há uma descrição metafórica simples que captura a natureza dessas ações autonomamente cooperativas. Michael Polanyi dá o exemplo de resolver um quebra-cabeça a este respeito:

"Imagine que nos são dadas peças de um quebra-cabeça muito grande, e suponha que o nosso quebra-cabeça gigante ser montado no menor tempo possível. Naturalmente, tentaríamos acelerar esta situação, envolvendo uma série de ajudantes; a questão é de que maneira eles poderiam ser melhor empregados. Suponha que compartilhem as peças igualmente entre os ajudantes e

deixemos que cada um deles trabalhe em sua sorte separadamente. É fácil ver que este método, que seria bastante apropriado para... descascar ervilhas, seria totalmente ineficiente neste caso,,. uma vez que poucas das peças alocadas a um assistente em particular seriam encontradas para se encaixar... A única maneira pela qual os assistentes podem efetivamente cooperar, e superar de longe o que qualquer um deles poderia fazer, é deixá-los trabalhar na montagem do quebra-cabeça à vista dos outros, de modo que toda vez que um pedaço dele for encaixado por um ajudante, todos os outros imediatamente observarão o próximo passo que se torna possível em consequência. Sob este sistema, cada ajudante agirá por sua própria iniciativa, respondendo às últimas realizações dos outros, e a conclusão de sua tarefa conjunta será grandemente acelerada. Temos aqui, em poucas palavras, a maneira pela qual uma série de iniciativas independentes são organizadas para uma realização conjunta, ajustando-se mutuamente em cada estágio sucessivo à situação criada por todos os outros que estão agindo da mesma forma.”

O resultado do grande grupo, como o resultado do quebra-cabeça, é pretendido, é aguardado com expectativa, mas não premeditado por qualquer pessoa que contribua para que ele aconteça. Uma "mão invisível", para usar a descrição de Polanyi, guia o processo para uma descoberta conjunta de uma "imagem" oculta do sistema de coisas. Em cada etapa do processo, a pessoa mais competente, aquela com a "peça do quebra-cabeça" certa é o líder do grande grupo. Cada pessoa está alerta para oportunidades de adicionar uma nova "peça" e encaixar uma "imagem" maior e mais clara de compreensão. Qualquer organização do grupo sob uma autoridade poderia reduzir a eficácia à de um único diretor e poderia até paralisar a participação autônoma.

A única limitação da metáfora do quebra-cabeça é que, normalmente, a imagem que está se formando através da colocação de peças foi pintada antes que o todo seja dividido. O grupo grande é mais complicado. A "imagem" não é apenas desconhecida para qualquer um daqueles que fornecem "peças", mas é provável que muitas "imagens" alternativas sejam possíveis. Carl Rogers, por esta razão, favorece a metáfora de um artista esculpindo alguma forma a partir de um pedaço de madeira. O escultor trabalha para deixar a forma emergir de suas próprias fontes intuitivas e das limitações da madeira. Se você pode imaginar várias centenas de escultores, cada um coordenando seu esforço – como com o quebra-cabeça – para trazer a criação ideal a partir de possibilidades alternativas, então você estaria perto da coordenação de membros autônomos formando uma comunidade sábia e eficaz.

Humildade

Embora esses grupos comunitários estejam organizados em torno de algum princípio, como o desejo de auto aperfeiçoamento ou o desejo de novidade ou melhoria social, o controle central é muito flexível. Os organizadores não assumem um papel ativo no controle. Os membros individuais da equipe agem de forma independente, como qualquer membro da comunidade, não há um coletivo de governantes, apenas um grupo de manutenção relaxado que eventualmente desaparece (como um grupo) nas comunidades mais "bem-sucedidas".

Existem alguns exemplos de pessoas organizadas em torno de situações da vida real. Por exemplo, o povo de Salgadinho, em uma pequena aldeia no nordeste do Brasil, formou-se em um todo orgânico após enfrentar a crise de uma seca (23). Um dos grandes libertadores da verdade nesses grupos de laboratório e em grupos naturais como a aldeia de Salgadinho é a humildade de considerar uma opinião, uma ideia, o sentimento do outro como superior ao seu – quando é. Nessas comunidades, temas polêmicos são mantidos em aberto até que todas as vozes sejam ouvidas. Respostas fáceis não são imediatamente aceitas. O grupo não entra em pânico, mas pode tolerar o desconforto juntos enquanto buscam a verdade. As pessoas ouvem com empatia umas às outras. Eles fazem um esforço para entender e cobrar o mundo do outro. A comunidade desenvolve, como corpo, uma natureza empática. Compreende o mundo interior de seus membros; compreende sua própria natureza.

Do Brasil há outro pequeno exemplo desse processo inovador e sua aposta na humildade. Os coordenadores de lá trabalharam com grupos de camponeses para ajudá-los a aprender sua própria história – para crescer em autoconsciência como indivíduos e como classe. Uma abertura sincera à verdade desempenhou um papel fundamental na abordagem desses coordenadores e no resultado dos grupos de aprendizagem. Como lembra Paulo Freire:

"O diálogo, como o encontro de homens voltados para a tarefa comum de aprender e agir, é quebrado se as partes (ou uma delas) não tiver humildade." (24)

Renúncia

Por uma vez, não ter uma estrutura organizada para os encontros pode resultar em uma elevação da consciência do grupo. Em outro momento, no entanto, o grupo pode vir a se conhecer por meio de uma estrutura altamente organizada. O que parece muito mais importante do que a forma específica de organização de reuniões – com líderes ou sem líderes – é a disposição de cada membro em se render a outro ponto de vista a partir de sua percepção, sentimento ou opinião favoritos. Essa disposição para aceitar uma ideia superior à sua é uma preparação para o encontro com a verdade.

Essa entrega não é passiva ou fraca e pode vir aos poucos. Marvin e seus colegas transformaram a cultura daquela comunidade lentamente, passo a passo. O próprio Marvin era forte. Ele dominou a ação e não foi coagido a mudar seu drama. Ele queria e conseguiu um consenso do grupo seguindo com sensibilidade a "vontade" do grupo. Nesse sentido, ele abriu mão de sua vontade, de seu desejo pessoal – mas os outros também.

Assim, a cultura foi transformada. Marvin e outros, a princípio, queriam usar a forma cultural do psicodrama para ganhar autoconhecimento. Eram psicodramatistas leais, usando sua cultura, aperfeiçoando-a; eles acreditavam nessa cultura. No entanto, seu verdadeiro objetivo era o autoconhecimento e, quando sentiram que esse objetivo não seria alcançado através da cultura existente, eles o mudaram. Inventaram uma nova forma. Em vez de uma pessoa no palco diante de uma plateia vivendo seu drama, eles criaram, com o passar do dia, o fato de cada pessoa estar intimamente envolvida com o protagonista, ajudando-o a moldar o caminho para o autoconhecimento que cada um poderia seguir.

"Assim que um homem se entrega à multidão", escreve Elias Canetti, "ele deixa de temer seu toque... nenhuma distinção conta, nem mesmo o sexo. O homem pressionado contra ele é o mesmo que ele mesmo. De repente, é como se tudo estivesse acontecendo em um mesmo corpo. "

"Assim que um homem se entrega à multidão", escreve Elias Canetti, "ele deixa de temer seu toque... nenhuma distinção conta, nem mesmo o sexo. O homem pressionado contra ele é o mesmo que ele mesmo. De repente, é como se tudo estivesse acontecendo em um mesmo corpo. "

Quando cada indivíduo se livra do papel, do status, do desejo – entregue a algo maior – e se sente igual,

"É por causa deste momento abençoado... que as pessoas se tornem uma multidão". Conclui Canetti (25).

Os participantes de um grande grupo, beirando a criatividade, também entregam um pouco sua experiência passada. Soluções que deram certo em casa ou foram bem-sucedidas na última oficina não são necessariamente eficazes na nova situação. Isso pode ser difícil de aceitar para grupos ou indivíduos que foram bem-sucedidos em seguir seus aprendizados – mesmo a partir de experiências diretas. É possível encontrar exemplos desse princípio e também o poder de grupos cooperativos em coleções tão improváveis como empresas japonesas – e até americanas. "Americanos", escreve William Ouchi,

"Acreditamos que a tomada de decisão por consenso produzirá camelos quando quisermos cavalos, mas a fábrica de Brookhaven da General Motors alcançou níveis superlativos de qualidade e eficiência através da participação. Nós (empresários americanos) acreditamos que a especializa-

ção leva à produtividade, mas a empresa Z alcança maior produtividade do que a empresa A com menor especialização. Acreditamos que a criatividade deriva do gênio individual, mas a mais criativa e inovadora de nossas empresas de alta tecnologia foi a primeira a explorar a organização do tipo Z. Consideramos que a taxa típica dos EUA de 26% de volume de negócios anual e de 8% de absentismo médio são um mínimo irreduzível, mas o volume de negócios anual entre as empresas europeias é em média de 12% e entre as empresas japonesas de 6%, com taxas de absentismo mais baixas também. Acreditamos que, fundamentalmente, apenas altos salários e rápida promoção estimularão os mais talentosos a alcançar, enquanto a empresa Z e a Brookhaven descobriram que o compromisso e a participação são muito mais poderosos no conflito sobre a divisão adequada dos lucros."

Essa observação é também um aprendizado colhido a partir dos grandes grupos de oficinas já descritos.

A pessoa em particular se rende ao todo, mas não entrega cega e sem sentido sua inteligência. Essa entrega é de elevar – e não rebaixar – as faculdades de sabedoria e ação da pessoa.

Confiança

O grande gênio de Carl Rogers para ouvir enfaticamente seu cliente foi superado apenas por sua fé em uma tendência de atualização que moveu o cliente em direção ao crescimento. Essa mesma tendência atualizadora ou formativa do universo que organizou o mundo interior do indivíduo em nova complexidade também opera dentro do grande grupo. Acompanhar a formação de um grande grupo sábio e atuante é uma confiança nessa tendência formativa. Os membros confiam que pode surgir uma sabedoria que organizará seu grupo em novas e surpreendentes complexidades. Além do potencial de destrutividade, cada grupo contém um tesouro de sabedoria e criatividade. Este é um dos segredos mais bem guardados das ciências sociais.

Análise Final

Você pode se sentir decepcionado com a lista bastante vaga de fatores associados a agrupamentos sábios. Além das óbvias limitações no meu próprio entendimento e da falta de espaço aqui, tenho resistido a descrições mais precisas. Acho que isso ocorre porque tenho dúvidas de que possamos chegar a uma receita para formar grandes grupos orgânicos e, se o fizéssemos, tal coisa provavelmente causaria mais danos do que benefícios. Além disso, sinto que mesmo uma descrição mais lúcida do sentido desses agrupamentos requer a reflexão de outros que viveram experiências semelhantes. Espero que esses outros contribuam com seus pensamentos para a construção de um entendimento mais aprofundado.

Então, aqui, eu não ofereço nada de novo, exceto talvez um padrão. Muitos têm insistido no desenvolvimento das potencialidades humanas; muitos veem as conexões entre as capacidades humanas e a sobrevivência da espécie; deve ser óbvio que os grupos são fundamentais para a sobrevivência da espécie. Mesmo os poucos exemplos de comunidades criativas e inovadoras de grandes grupos em oficinas de "laboratório" não são desconhecidos. Ao escrever sobre as raízes da sociedade russa, Nikolas Vakar descreve tal grupo:

"... Na organização comunal da aldeia (havia) uma expressão de igualdade natural, união, altruísmo, cooperativismo... No conselho da aldeia, cada homem contava para um, não importava quem fosse. Nenhum presidente dirigiu os trabalhos... O interesse comum unanimemente acordado foi comumente administrado em nome de todos... Tanto na aldeia como na casa, todas as decisões tinham de ser unânimes." (27)

Nos aprendizados do estudo de tais grupos, nada além do que pode ser reconhecido como virtudes consagradas pelo tempo posso resumir para dar uma indicação das condições que podem provocar grupos de ação sábios e eficazes: boa vontade, humildade, entrega, confiança. Mas talvez

os impulsos da religião nunca tenham sido feitos apenas para indicar o cultivo de uma aparência piedosa para a sociedade, mas para transformar a consciência social. Talvez esses sejam dispositivos técnicos – e não virtudes – a serem usados nessa transformação.

"Em última análise", escreve René Dubos, chegando ao cerne da minha tese,

"O bem-estar da humanidade pode muito bem depender de nossa capacidade de criar o equivalente à unidade tribal que existia no início da aventura humana, enquanto continuamos a nutrir a diversidade individual que é essencial para o desenvolvimento futuro da civilização. Devemos almejar alguma forma de unificação política da humanidade, mas a unidade global só será viável se for compatível com o cultivo da diversidade e do pluralismo em nossos hábitos, gostos e aspirações".

Bom conselho. E há espaço, acredito, para otimismo. O ser humano tem o excelente hábito de impor sua própria vontade, suas escolhas, no curso dos acontecimentos naturais. É, de fato, uma característica que torna o futuro imprevisível por meios racionais.

"Os seres humanos", continua Dubos, "foram e continuam sendo seres exclusivamente criativos porque são capazes de integrar o pessimismo da inteligência com o otimismo da vontade". (15)

Embora nada de "novo" seja oferecido neste artigo, isso não significa que não haja urgência real e nenhuma ação necessária. Talvez possamos mudar as tendências, e podemos começar agora a seguir o apelo de Robert Ornstein:

"Não podemos esperar pela evolução biológica ou por programas políticos, ou mesmo por novas ideias. O que é necessário, ao contrário, é uma mudança no modo de consciência por muitas pessoas longe das formas egocêntricas e individuais em direção a uma voltada mais para as relações gerais entre entidades. Tal consciência 'emergente' poderia transmitir uma perspectiva mais abrangente da vida e da ação de um indivíduo e de um grupo, bem como a relação entre atividades e grupos aparentemente díspares". (28)

REFERENCES

1. Rory O'Conner "The only problem in the universe," **Atlantic Monthly**, May, 1982, p 84-90.
2. Neil J. Smelser **Theory of collective behavior**. NY: Free Press of Glencoe, 1963.
3. William McDougall **The group mind: a sketch of the principles of collective psychology with some attempt to apply them to the interpretation of national life and character**. NY: G.P. Putnam, 1928.
4. Floyd Allport "The group fallacy in relation to social science", **American Journal of Sociology**, May 1924, Vol. 29, N° 6, p 688-703.
5. Sigmund Freud **Group psychology and the analysis of the ego**. NY: The Norton Co., 1959.
6. Emory Bogardes "Discussion of the group fallacy e social science in Allport's article," **American Journal of Sociology**, May 1924, Vol. 29, N° 6, p 703-704.
7. Gustave Le Bon **The crowd**. London: T. Fisher Unwin, 1908.
8. Everett Martin **The behavior of crowds**. NY: Harper, 1920.
9. Herbert Blumer "Collective behavior" IN Gitler, J.B. (ed) **Review of Sociology: Analysis of a Decade**. NY: Wiley & Sons, 1959.
10. Arthur Koestler **Janus**. NY: Vintage Books, 1978.
11. William Schwartz "Group work and the social scene," IN Kahn. A.J. (ed), **Issues in American Social Work**. NY: Columbia University, 1959, p. 110-137.
12. Daniel Yankelovich **New rules: searching for self-fulfillment in a world turned upside down**. NY: Random House, 1981.
13. James W. Botkin, M. Elmandjra, M. Malitza **No limits to learning**. NY: Pergam, 1979.
14. Jerome Frank **Psychotherapy and the human predicament**. NY: Schochen Books, 1978.
15. Rene Dubos **Celebrations of life**. NY: McGraw Hill, 1981.
16. Francis H. Bradley IN W. McDougall. **The group mind: a sketch of the principles of collective psychology with some attempt to apply them to the interpretation of national life and charac-**

ter. NY: G.P. Putnam, 1928.

17. Carl R. Rogers **On personal power**. NY: Delacorte, 1977.

18. M. Bowen, M. Miller, C.R. Rogers, J.K. Wood "Learning in large groups: their implications para o future," Chap. 14, IN Carl Rogers, **A way of being**, NY: Houghton Mifflin, 1980.

19. A crise da "loucura" individual não raro faz parte desse tipo de oficina. Um membro do grupo "quebra" e a comunidade é confrontada com a difícil tarefa de encontrar uma maneira de atravessar a crise que respeite tanto a comunidade quanto o indivíduo. Para uma descrição de uma solução criativa e justa para tal incidente, consulte: John K. Wood, "Person-Centered Group Therapy, IN George Gazda (ed.) **Basic approaches to group psychotherapy and group counseling**. Springfield, ILL: Charles Thomas Co., 1982.

20. Para obter mais exemplos de comunidades para aprendizagem e uma análise mais detalhada desses eventos, consulte John K. Wood & Maureen Miller O'Hara, *Mastery of the dream*.

21. Tentar afirmar qualquer "decisão" em palavras, votar um consenso – como os delegados do Quarto Mundo aprenderam – leva mais uma vez à discordância. A verdade da ação dos grupos não pode ser captada em palavras como "sim" ou "não".

22. Michael Polanyi **The study of man**, ILL: University of Chicago Press, 1959.

23. Consulte John K. Wood, "Person-Centered Group Therapy, IN George Gazda (ed.) **Basic approaches to group psychotherapy and group counseling**. Springfield, ILL: Charles Thomas Co., 1982. O título do presente artigo, veio de uma frase dita por um integrante do Salgadinho: "Uma pessoa sozinha não é nada. Quando dois estão juntos, você tem uma unidade".

24. Paulo Freire **Pedagogy of the oppressed**, NY: Seabury, 1970. p 78.

25. Elias Canetti **Crowds and power**, London: Gollanez, 1960.

26. William Ochi **Theory Z: how American business can meet the Japanese challenge**. NY: Avon Publishers, 1981.

27. Nikolas Vakar **The taproot of soviet society**, NY: Harper & Row, 1962, p. 45-47.

28. Robert Ornstein **The mind field**, NY: Grossman, 1976.

