

# Um Estudo Comparado sobre Gestão Emancipadora em Organizações Comunitárias: a Comparação Bahia (Brasil) e Québec (Canadá)

**Marcos Pereira Fernandes de Barros, MSc.**

Universidade Salvador (UNIFACS)

marcos.barros@unifacs.br

## Resumo

A teoria crítica é uma corrente marginal na teoria das organizações particularmente em função da separação entre a crítica teórica e a prática organizacional. Este trabalho tenta ajudar a preencher esta lacuna através de uma abordagem construtivista que visa examinar a relação entre cultura local e gestão emancipadora. Para realizar este feito utilizamos um modelo de análise feita da interação entre os indicadores de emancipação organizacional e os elementos da cultura local e uma metodologia de pesquisa-ação participativa baseada no método Paulo Freire adequada aos objetivos e a essência deste trabalho. Nossa pesquisa feita em organizações comunitárias da Bahia (Brasil) e de Montréal (Canadá) permitiu indicar uma dissonância entre o discurso organizacional e as práticas internas baseada essencialmente nas influências das variáveis culturais. Este trabalho, por fim, propõe então uma nova abordagem de aprendizagem organizacional voltada para a busca de uma verdadeira gestão emancipadora.

Palavras-chaves: Gestão alternativa; Organizações não-governamentais; Teoria crítica

## Abstract

The critical theory is a marginal current in the theory of the organizations specially because of the separation between the theoretical critic and the organizational practice. This work tries to help fill this gap through a constructive approach that seeks to examine the relation between local culture and emancipatory management. To accomplish this task we use an analysis model constructed by crossing the emancipatory indicators and the elements of the local culture and a methodology of participatory research-action based on the Paulo Freire's method which are adapted to the objectives and the essence of this work. Our research, done in community organizations of Bahia (Brazil) and of Montréal (Canada), allowed us to show a dissonance among the organizational speech and the internal practices, based essentially on the influences of the cultural variables. This work, finally, proposes a new approach of organizational learning in the search of a true emancipatory management.

Keywords: Alternative management; Non-governmental organizations; Critical Theory

## Introdução

Na última década um movimento com raízes na teoria crítica filosófica surgiu no estudo das organizações para reivindicar uma forma de gestão mais humana e a emancipação do indivíduo no trabalho. Este movimento, influenciado principalmente pelos estudos de Habermas (1987), quer uma abordagem mais crítica da organização, de seus métodos e de suas práticas. No seio das correntes que a compõem, a teoria das organizações substantivas teve um desenvolvimento importante no Brasil através da influência dos estudos do sociólogo Ramos (1981). Este ramo, de sua parte, reivindica uma organização baseada fundamentalmente numa combinação da razão substantiva – oposta à razão instrumental e baseada em valores éticos e na realização individual e social – com a lógica de emancipação do indivíduo. A emancipação aqui se caracteriza pela procura do bem estar e da realização individual e coletiva através de uma implicação de solidariedade, de liberdade e de respeito nas relações autênticas entre os indivíduos de um grupo.

Entretanto, a teoria substantiva, como a grande maioria das teorias emancipadoras, contém um forte componente acionalista, quer dizer que ela representa um ideal teórico universal a alcançar. Em outras palavras, a teoria substantiva deixa a desejar em relação a sua adequação prática e aos estudos de sua constituição, de sua formação e de seu estabelecimento. Nosso objetivo, neste trabalho, é então de aproximar a teoria da prática emancipadora. Especificamente, nós queremos estudar a interação entre o discurso e a prática contextualizada e, a partir daí, compreender quais são as influências da “cultura” local sobre a constituição de um projeto de gestão emancipadora.

Nesta altura, a opção pelo trabalho de Paulo Freire (1987), como uma teoria prática do processo de emancipação, surge como a opção ideal para criar uma metodologia de pesquisa-ação e um modelo de análise para compreender a realidade das organizações emancipadoras. Isto decorre em função da pedagogia de Freire se apresentar como um sistema educativo que visa conscientizar o indivíduo mas de uma forma ligada a sua realidade sociocultural, quer dizer que este método se utiliza dos mitos e das histórias de um grupo determinado para possibilitar o acesso das idéias emancipadoras

aos indivíduos desta comunidade. Então, é esta preocupação com a interação entre as idéias emancipadoras e os mitos e os componentes da cultura do grupo que fornecem a base ao nosso exame prático do fenômeno da emancipação na organização.

## Emancipação em organização: a dicotomia entre a teoria e a prática

O estudo da emancipação tem entre suas fontes principais a teoria da ação comunicativa de Habermas. Este estudo quer, a partir da tipologia de Weber, criar uma nova abordagem da ação racional incluindo outras formas de ação não privilegiadas anteriormente em sociologia. Desta forma, Habermas, na linha da Escola de Frankfurt, amplia a noção do agir racional, através da crítica da predominância da racionalidade instrumental, estabelecendo três tipos principais: a ação instrumental, que procura a maximização dos resultados nos objetivos estabelecidos, a ação normativa, baseada numa ética compartilhada pelo grupo e, finalmente, a ação comunicativa, que visa o acordo a partir da argumentação racional.

O papel da comunicação é então, na sua teoria, central para a explicação dos fenômenos sociais e a ação comunicativa aparece como modelo de ação que permitiria o desenvolvimento de um projeto emancipador. Na valorização da autonomia individual, da liberdade de expressão, de uma troca de experiência igualitária e participativa, ele funda a base teórica para a compreensão dos sistemas sociais fundados no compartilhamento e na emancipação do indivíduo, bases de uma gestão emancipadora.

No Brasil, o sociólogo Guerreiro Ramos, traz a discussão da emancipação para o ambiente organizacional. Ramos, através da sua noção de razão substantiva, critica as ciências sociais de forma geral e as teorias administrativas de forma específica. Então a partir da superação de uma “sociedade centrada no mercado” – identificada ao comportamentalismo, ao evolucionismo, ao formalismo, etc. – ele propõe dois projetos distintos. O primeiro envolve o modelo paraeconômico multidimensional de sociedade e o segundo a crítica conceptual e a elaboração de um novo modelo de análise organizacional.

Neste projeto organizacional Ramos levanta alguns pontos básicos para uma abordagem substantiva das organizações. Primeiramente procura desenvolver uma crítica ao aspecto ideológico da racionalidade instrumental e da organização formal econômica fruto desta, diferenciando-as da racionalidade humana e da organização substantiva. Em seguida, ele busca evitar a visão mecanomórfica da atividade produtiva humana fazendo a distinção entre trabalho e ocupação. E, finalmente, ele procura valorizar o papel das interações simbólicas como fundamentais à realização individual e opostas às ações econômicas. Para o autor “tais experiências da realidade ... requerem necessariamente relações íntimas entre os indivíduos que não se realizam através dos padrões e regras impostos de caráter econômico” (Ramos, 1981). Esta abordagem sugere então a compreensão de que as organizações econômicas atuais vão de encontro ao pleno desenvolvimento das potencialidades humanas. A partir daí parte-se para a procura de meios viáveis de redução, mesmo eliminação, dos problemas e de aumento da satisfação pessoal dos membros da organização.

O trabalho de Ramos, além de Habermas, foi influenciado nas teorias de Polanyi (1975). Este foi o criador da noção de economia substantiva, inspiração para a noção de razão substantiva de Ramos. Polanyi, de seu lado, fez uma crítica antropológica da economia clássica. Ele pretendia mostrar que a economia capitalista instrumental tal como propagada pelos teóricos era um sistema limitado no tempo e no espaço. Desta forma, ele opõe ao sentido formal da economia – lógica do individualismo na escolha de meios limitados para necessidades ilimitadas -, à economia substantiva vista como ‘um processo institucionalizado de interação entre o homem e seu meio ambiente que se traduz pelo fornecimento contínuo de meios materiais permitindo a satisfação de bens’ (Polanyi & Arensberg, 1975. Tradução livre). Ou seja, a economia está encastrada nas relações sociais dos indivíduos que não são necessariamente econômicas e este encastramento é que dá ao processo econômico uma estrutura, uma função, um lugar e uma significação histórica na sociedade. A partir desta noção ele se vê então “confrontado a uma grande variedade de instituições outras que o mercado e nas quais estão encastrados os meios de subsistência

do homem” (POLANYI e ARENSBERG, 1975. Tradução livre). Dentre os modelos alternativos ao mercado, ele cita a reciprocidade, a redistribuição e a troca, cada um com características específicas que fogem à lógica da racionalidade instrumental.

Esta apresentação das correntes principais da teoria crítica emancipadora visa estabelecer as alternativas existentes na literatura clássica. Como pudemos ver de um lado temos Polanyi que determina a predominância dos modelos econômicos, logo organizacionais, em função de fatores culturais e sociais. De outro lado, Ramos apresenta uma mudança total na concepção de substantividade. Este autor, na linha de Habermas, coloca em evidência a ação de sujeitos capazes na formação de uma comunidade substantiva, emancipadora. Então vemos a transição da teoria crítica substantiva passar de uma abordagem culturalista, que privilegia o aspecto determinista das relações sociais, a uma abordagem acionalista onde a alternativa à lógica capitalista é um objetivo assumido pelo sujeito enquanto ator racional.

A idéia de nosso trabalho é de tentar reunir estas duas abordagens e superar a dificuldade de transposição da teoria substantiva emancipadora à prática organizacional. Assim gostaríamos de colocar em evidência indivíduos racionais e conscientes que têm a capacidade de refletir sobre a realidade e a compreender, mas que baseiam sua racionalidade em significados compartilhados, em valores que fazem parte de uma interação simbólica, fundamento da cultura de uma coletividade. Encontramos a possibilidade metodológica deste encontro na pedagogia de Paulo Freire.

## Diagnóstico Libertador

Nos trabalhos realizados, até hoje, a partir da teoria emancipadora, temos encontrado a expressão da dualidade referida acima. Ou seja, existe uma ausência grande de trabalhos, apesar da enorme base teórica, que se referem aos meios e formas de manifestação da experiência emancipadora em gestão. Alguns autores tem manifestado a preocupação com a falta de adequação entre a teoria e sua passagem para a prática e apontado algumas soluções como as microemancipações, a utilização da etnologia crítica, a elaboração de uma práxis emancipadora, etc. Estas contribuições confirmam nossa opção por uma abordagem crítica que se apro-

xime da prática contextualizada que para nós se exprime na pedagogia defendida por Paulo Freire.

Desta forma optamos por uma pesquisa-ação participativa inspirada da pedagogia dos oprimidos (FREIRE;1987). A primeira opção visa retirar a relação de dependência entre o pesquisador e os membros da organização. Assim no lugar de impor nossas 'visões acadêmicas', buscaremos uma integração e interação entre nosso saber teórico e a experiência concreta dos sujeitos envolvidos. Esta implicação do grupo permite também o início de um processo de aprendizagem organizacional na medida em que as questões organizacionais vão sendo discutidas e vivenciadas tanto pelo pesquisador como pelos membros da organização. Esta interação "oferece a possibilidade de estudar mudanças, que normalmente não aconteceriam, mais importantes que a eventual desvantagem da implicação pessoal do pesquisador." (WHYTE, 1991 citado por FLOOD et ROMM, 1996. Tradução livre).

A utilização então da teoria de Freire vêm confirmar e complementar estas características. Aqui nosso estudo visa compreender a influência da cultura local nas organizações de tipo emancipador. Para realizar isto precisamos de uma metodologia que, acima de tratar a emancipação do indivíduo e do grupo e a cultura local de forma separadas, possa entender a relação, a interação que haja entre elas. A metodologia educacional de Freire foi, até hoje, o principal estudo a levar em conta a importância dos mitos e das histórias da cultura de uma comunidade para o estabelecimento de um processo de conscientização. Esta característica faz de sua teoria uma base metodológica indispensável a nossa pesquisa.

Neste momento então mostraremos a metodologia desenvolvida por Paulo Freire tentando adaptá-la ao universo organizacional. Esta metodologia se apoia na idéia de temas geradores e de universo temático. Estes temas vão fazer a base da interação com os indivíduos no grupo organizacional, confrontando-os a sua situação à sua condição de vida, ou melhor de trabalho, e as situações-limites que ele vive dentro da organização. Esta confrontação com estes temas visa ao mesmo tempo a conscientização da sua condição enquanto indivíduo organizacional e a tomada de posição para os superar e os transformar.

Os temas-geradores com as quais trabalharemos estão dentro da teoria emancipadora elaborada por Habermas e Ramos. Nós utilizaremos como base os indicadores desenvolvidos por Serva (1994) no trabalho com as organizações substantivas. Serva conseguiu identificar uma complementaridade entre os trabalhos destes dois autores e a partir desta construiu uma grade com os fatores que determinaram a substantividade ou o grau de emancipação de uma organização. Eles são os seguintes:

a) **Auto-realização** – processo de concretização do potencial inato do indivíduo, complementado pela satisfação;

b) **Entendimento** – ações através das quais estabelecem-se acordos e consensos racionais, através da comunicação livre, coordenando-se as atividades comuns baseadas na satisfação e na **responsabilidade social**;

c) **Julgamento ético** – deliberação baseada em julgamentos de valor (bom, mal, verdadeiro, falso, etc.), que se produz através do debate racional das pretensões de validade expressadas;

d) **Autenticidade** – integridade, honestidade e franqueza dos indivíduos nas interações;

e) **Valores emancipadores** – aqui privilegia-se os valores de **mudança e aperfeiçoamento do social, bem-estar coletivo, solidariedade, respeito a individualidade, liberdade e engajamento**, presentes nos indivíduos e no contexto normativo do grupo;

f) **Autonomia** – condição plena dos indivíduos para poder agir e se expressar livremente nas interações.

Com a determinação e a limitação dos indicadores e portanto da área de abrangência do universo temático a ser pesquisado, nós estabelecemos o processo de pesquisa propriamente dita, segundo a adaptação entre a pedagogia de Freire e o universo organizacional referida acima. Inicialmente seria feita uma primeira etapa de observação participante e participativa. Este período visa a identificar, no cotidiano administrativo, os eventos significativos, quer dizer as situações-limites às quais os membros devem lidar dentro do seu universo organizacional.

Estas situações são momentos que demonstrariam um caráter intenso, significativo e contraditório na relação entre as prerrogativas da organização, a emancipação do grupo e a do indivíduo. Este período de observação, por necessitar ser participante e participativo, exige entretanto uma inserção do pesquisador no ambiente organizacional, através da sua participação ativa nos seus projetos, e uma troca constante com os indivíduos nela inseridos, totalmente conscientes e cientes do objetivo da pesquisa empreendida, sobre estes eventos significativos. Aqui o fator da confiança é de fundamental importância pois vai permitir não só o desvelamento das situações, como a troca igualitária e livre entre o pesquisador e o grupo.

Esta etapa também é complementada pelo exame dos documentos disponíveis e da realização das entrevistas que visam conhecer o discurso dos indivíduos e da organização para comparar com a realidade administrativa. Esta análise do discurso é fator preponderante para a identificação do nível de conscientização que os indivíduos e o grupo têm dos temas relacionados com a gestão emancipadora e a sua importância relativa no cotidiano administrativo. Estas noções são fundamentais para estabelecer a forma como exploraremos os temas durante o período de discussão.

A segunda etapa é a recodificação das situações-limites e dos temas gerados ligados à gestão emancipadora. Estas situações devem representar então eventos concretos no cotidiano organizacional que desafiam ou limitam a emancipação, ao “ser mais”, e, portanto, facilmente reconhecíveis pelos indivíduos. Os temas geradores, de sua parte, em função dos indicadores estabelecidos anteriormente, devem ser escolhidos em função de sua capacidade de confrontar a realidade organizacional e de representar elementos de contradição entre discurso e prática. Aqui se concentra a contribuição do saber teórico do pesquisador na confrontação desta realidade com as proposições da teoria crítica e os valores defendidos para a realização do grupo e do indivíduo.

Estes temas e situações, formando uma unidade complexa e inteligível na questão da emancipação no trabalho, vão então ser codificados graficamente e utilizados na última etapa. Esta etapa corresponde a um grupo de discussão (grupo fo-

cal) no qual as imagens construídas serão decodificadas pelo grupo e em seguida os temas geradores serão postos em debate. A função da decodificação é então de revelar ao pesquisador e ao próprio grupo relações e realidades ligadas à limitação do potencial humano na organização. A função do pesquisador, neste processo de discussão, além de permitir um clima de confiança e de troca livre entre os participantes, é de possibilitar a constante problematização dos temas para os membros do grupo.

## A cultura local

Na tentativa de dar a teoria emancipadora uma ligação maior com a prática ligada à realidade sociocultural das organizações nós procuramos uma compreensão da lógica subjacente que influencia os grupos estudados através da definição de uma série de atributos que estariam na base da cultura de cada um dos contextos de ação das organizações e dos indivíduos. Esta opção, apesar de frutífera, colocava dificuldades ao nosso trabalho visto ao debate infindo sobre a função da cultura, suas características e particularmente o perigo da simplificação e exacerbação dos fatores culturais na explicação de fenômenos sociais. Nossa opção recaiu sobre um conceito de cultura, entre todos os existentes, que visa compreender a interação complexa entre o simbólico e a prática cultural em vigor em um grupo específico. Por outro lado, escolhemos simplificar a tarefa de estabelecimento desta matriz cultural, já que o objetivo de nossa dissertação não era de fazer uma teoria cultural sobre o Brasil nem o Québec, através da escolha de três estudos representativos de cada ambiente cultural. Desta forma examinamos os trabalhos de Freyre (1933), Hollanda (1936) e Prado Jr. (1942) para a cultura brasileira e de Dumont (1993,1995) e Bouchard (2000) para a cultura quebequense. Um resumo dos resultados é expresso a seguir.

### A cultura brasileira : a primazia das relações afetivas

Os autores brasileiros, apesar de suas perspectivas diferentes, mostram congruência na caracterização da maioria dos aspectos da cultura brasileira que giram em torno da valorização das relações pessoais e afetivas. São estes:

- a) O patriarcalismo como fonte da tradição

autoritária brasileira ao mesmo tempo afetiva na relação entre senhor e escravo ao mesmo tempo ditatorial e protetora que aumenta o poder na medida em que se torna consentido e aceitado;

b) A importância das relações afetivas originada principalmente de nossa herança patriarcalista e que se exprime na estrutura política, social e econômica;

c) A união das pessoas pelos sentimentos, espírito de facção, quer dizer, os interesses privados mais do que os públicos contaminando as relações profissionais;

d) O personalismo brasileiro que exige a confiança pessoal antes da profissional fazendo com que a cooperação se baseie nas relações afetivas e na procura de favores pessoais no lugar da impessoalidade;

e) O patrimonialismo significando a apropriação pessoal dos cargos representado ao nível político pelo caudilhismo que privilegia os interesses oligárquicos em detrimento do bem coletivo;

f) A herança portuguesa de uma ausência de orgulho de raça e um complexo de inferioridade;

g) Uma plasticidade social baseada em leis e costumes flexíveis e tolerantes;

h) A moral relaxada do “aventureiro” (Hollanda, 1936) onde qualquer atividade é feita com desleixo;

i) Uma lógica que encoraja a falta de responsabilidade social e ecológica, a vontade de levar vantagem em tudo e a aversão ao trabalho;

j) O culto da personalidade que favorece o prestígio pessoal, em detrimento de uma igualdade impessoal, que só se submete a poderes autoritários;

k) O homem cordial que prefere sempre o estabelecimento de relações íntimas ao detrimento da relação impessoal.

### **A cultura ou as culturas quebequenses**

Os três estudos da cultura quebequense partem de premissas bastante diferentes mas chegam a resultados congruentes que revelam a contradição existente no interior desta cultura:

a) A confrontação e a contradição de duas

culturas: a tradicional rural católica e o capitalismo industrial progressista;

b) A criação, a partir deste confronto, dos mitos perdedores, da ideologia da sobrevivência e da idéia de reserva francesa;

c) Um sentimento de precaridade coletiva de uma sociedade frágil, inquieta quanto a sua sobrevivência, sem segurança e resistindo mal à assimilação num receio quanto às culturas estrangeiras e criando falsas representações de si e dos outros;

d) A inexistência de uma referência provocando uma sociedade hesitante e com uma tendência ao acomodamento sem projeto autônomo e autêntico de futuro;

e) Uma sociedade contraditória num equilíbrio frágil mas durável marcada por um conflito entre a tradição da elite e a cultura popular firmada no território e longe da colônia original e suas elites;

f) Uma sociedade que se contrói afastada e baseada nas relações de vizinhança e de parentesco como sua estrutura fundamental alicerçada mais na solidariedade local que nas instituições oficiais;

g) A influência da cultura indígena na forma pouco autoritária de criar os filhos, o espírito de independência, o sentido de igualdade, as práticas democráticas, a insubmissão, a fecundidade, a mobilidade geográfica, a estrutura social menos hierarquizada;

h) A contradição entre a via do progresso capitalista e a tradição rural nacional;

i) Uma sociedade elitista onde a elite se considera um líder iluminado perante um povo ingrato e ignorante;

j) O quebequense como indisciplinado, despreocupado, insubordinado, instável, individualista;

k) Uma aliança curiosa de individualismo (fechamento, rivalidades de vizinhança) e de comunitarismo (proximidade dos habitantes, práticas de solidariedade);

l) As classes populares mostrando-se receptivas ao estrangeiro com uma grande capacidade de miscigenação, revelando gosto pela coisa pública e pelas atividades democráticas e com um formalismo não existente na esfera privada

m) A partir da Revolução Tranquila (anos 60) cria-se uma reconciliação das elites com o povo e a cultura popular através de novos mitos e um novo imaginário na afirmação da diferença quebequense. Entretanto marcas antigas resistem, como o sentimento de precariedade, a antiga dependência, o conflito linguístico, a preocupação da diferença, etc., num momento considerado como de ideologias enfraquecidas e sem projetos ou representações de si conjuntamente com um sentimento de impotência. O estado se separa do povo, uma nova classe média aparece com a ascensão do individualismo contemporâneo e as solidariedades sociais entram em declínio com a fragilidade do meio familiar.

### **Crítica social e crítica organizacional**

Com o estabelecimento de nossa base teórica de pesquisa, nossa metodologia e nosso modelo de análise, pudemos então partir a campo e analisar a experiência concreta da gestão emancipadora nas organizações escolhidas. A escolha destas organizações obedeceu inicialmente à posição geográfica em função da facilidade de acesso do pesquisador mas também para permitir uma melhor comparação cultural dos resultados obtidos vistas as grandes diferenças culturais entre as duas regiões. Segundo, elas deveriam ter no seu discurso oficial, escrito ou falado, um posicionamento claramente emancipador no favorecimento do “ser mais” dos indivíduos. Assim foram escolhidas o CEDU em Montréal, Québec / Canadá e o CORG em Feira de Santana, Bahia / Brasil.

A primeira organização funciona no bairro mais pobre da cidade de Montréal numa comunidade com antecedentes rurais e com uma integração muito forte em relação àquela região. Sua função principal é a educação popular, apesar de ter iniciativas grandes na área de lazer. A organização também nos chamou atenção pela estrutura, com uma forte opção democrática, visando, segundo seus membros, uma maior participação e autonomia dos indivíduos daquela comunidade.

A segunda organização funciona na cidade de Feira de Santana e, assim como a anterior possui mais de 30 anos de existência. Nascido do movimento político ligado à Igreja, o CORG se notabilizou pelo trabalho junto às comunidades pelo fortalecimento da sociedade civil na procura de dar força e autonomia a estas na busca de

melhores condições de vida. O CORG trabalha atualmente em quatro áreas: educação, movimentos sociais, gênero e agrária. Sua estrutura tem se modificado durante o tempo adquirindo contornos mais participativos com uma constante reflexão à nível organizacional.

### **A análise emancipadora**

A partir da pesquisa na organização montrealense podemos considerar que, numa perspectiva emancipadora, no CEDU eles conseguiram estabelecer um ambiente que favorece bastante o desenvolvimento ao nível individual. Assim os membros da organização gozam de plena liberdade de expressão e de autonomia nas suas tarefas. Na verdade, suas atividades são ligadas quase que exclusivamente às suas preferências individuais o que favorece plenamente a busca da autorealização e da autonomia de cada um. A estrutura democrática dos comitês funciona dentro dos limites do interesse individual e todas as atividades realizadas dentro da empresa são decididas pelos membros de todos os escalões hierárquicos. Neste ponto, a participação nos processos de decisão é um momento de grande satisfação dos indivíduos conjuntamente com o forte sentido de comunidade existente nas relações pessoais.

Entretanto, quando falamos da emancipação ao nível do grupo, o CEDU deixa a desejar na medida que os processos que necessitam de um trabalho coletivo não são desenvolvidos. cremos que a importância dada à autonomia e a liberdade individual acabou por prejudicar um maior sentimento de coletividade e de projeto comum. Neste ponto consideramos a organização como um amontoado de projetos individuais que convivem num mesmo espaço mas não convergem para a missão institucional. Neste ambiente poucos indivíduos tem consciência da responsabilidade social, base da organização à qual eles pertencem. Na verdade, o debate, ainda que democrático, se limita no final a considerações baseadas em interesses individuais fazendo a estratégia de poder pessoal dominar o sentido de solidariedade e autenticidade nas relações. A idéia de bem estar coletivo some dentro do ambiente organizacional e, apesar de um sentido de solidariedade permear a empresa - acredita-se através dos laços que unem a própria comunidade -, este não frutifica numa ação coletiva organizada e unida.

Acreditamos então que a importância excessiva dada ao interesse individual impede a construção de um projeto coletivo para o CEDU. Porém a conclusão principal é que, apesar do CEDU ser uma organização baseada na educação popular, ela não conseguiu, ou não se interessou em, educar politicamente seus próprios integrantes na sua importância enquanto meio de intervenção na sua realidade social difícil, acima de interesses individuais momentâneos.

Chegamos na organização em um momento em que estas questões eram postas por um grupo recém integrado. Creio que nossas discussões serviram para fomentar suas reflexões e permitiram uma melhor tomada de posição quanto ao caminho a ser seguido para a conscientização dos membros da instituição. Atualmente, a organização passa por uma mudança institucional que, esperamos, promoverá uma melhor coesão e um maior sentido de projeto coletivo para a organização.

Na segunda organização, brasileira, o nível de conscientização e de formação intelectual dos membros era superior à organização quebequense o que forma um ambiente organizacional bastante diverso. Como dissemos anteriormente, O CORG passou e passa atualmente por umas modificações estruturais buscando uma maior autonomia dos indivíduos, membros e clientes, na realização dos projetos. Desta forma, uma reflexão constante está sendo feita pelo grupo, o que já possibilita o aparecimento de várias situações-limites que impedem um “ser mais” do grupo.

A principal constatação se refere a uma dificuldade na busca de autonomia dos parceiros. Percebe-se que os projetos e os parceiros neles envolvidos possibilitam aos técnicos, atualmente com uma boa autonomia de trabalho, um poder político apreciável. Estes ‘feudos’ (como os próprios membros caracterizaram) se tornaram então fonte de dependência e dominação entre os membros, sua crítica e superação é um trabalho árduo e de difícil implementação mas que está sendo refletido e discutido insistentemente.

Estas reuniões revelam outro lado positivo da organização no que se refere ao diálogo constante entre os membros. Estas reuniões tem se mostrado um espaço adequado para a troca livre e autêntica entre os membros do grupo. Aqui os conflitos

e os problemas são sempre resolvidos baseados em julgamentos éticos e no bem estar coletivo do grupo e de seus parceiros. Nós verificamos também no grupo um sentido coletivo forte, com uma grande solidariedade entre os indivíduos e um sentimento de responsabilidade social e engajamento bastante presente. Entretanto, no que se refere à autorealização, encontramos, de um lado, uma satisfação expressiva pelo trabalho feito porém, de outro lado, um desgaste crescente em função de atividades acumuladas, o que tem acarretado diversos problemas de saúde e sociais. Este fato demonstra uma despreocupação da diretoria e dos próprios indivíduos com a vida pessoal, eclipsada pelo projeto social.

### A análise cultural

À partir da análise feita em função dos fatores da gestão emancipadora, pudemos então cruzar com os elementos culturais discernidos no exame das duas regiões onde as organizações estão inseridas e possibilitando assim a análise da interação entre cultura e emancipação nestes dois ambientes organizacionais. Pudemos assim concluir que a cultura quebequense exerce uma influência construtora – apesar do problema de dependência excessiva do grupo – em relação aos princípios emancipadores ligados ao desenvolvimento pessoal. Então em relação à autonomia e aos valores emancipadores de respeito da pessoa, de liberdade, nós vemos um desenvolvimento favorável em função dos aspectos de espírito de independência e de individualismo. Aqui a realização pessoal é um fator muito favorecido também pelo sentido de igualdade que permite a satisfação social do indivíduo.

Por outro lado, os valores da organização que exigem uma coesão e um sentimento de grupo – como os valores de engajamento, de solidariedade e de bem estar coletivo – não são culturalmente favorecidos. Assim vemos a autenticidade que sofre de uma ambiguidade em função de lógicas diferentes nas esferas profissional e pessoal e recebe a influência de práticas de manipulação nascidas dos conflitos simbólicos causados pelas falsas representações e pelo acomodamento frágil da organização. Além do mais, a instalação de um clima de acordo, baseado em valores éticos, é muito desfavorecido em razão também da importância dada à busca de objetivos individuais nascido de

uma época onde as solidariedades tradicionais estão em declínio.

Em relação a organização brasileira, nós vemos uma situação similar quanto à autonomia e a realização pessoal. Estas – como os valores emancipadores de liberdade de respeito – apesar das limitações impostas pelas obrigações em relação aos grupos e ao chefe, são desenvolvidas principalmente por causa de aspectos ligados ao culto da personalidade. A realização pessoal, não tendo este limite patriarcal, é mais favorecida pela valorização do status privilegiado de empregado, mas sofre uma nova pressão da organização para melhorar resultados e controlar o desleixo e a falta de racionalização valorizadas pelos empregados. Outro fator que reduz o desenvolvimento destes elementos é a diferença de status existente entre os empregados administrativos e os técnicos da empresa, o que provoca uma perda de autonomia e uma limitação da realização pessoal dos empregados administrativos presos na burocracia cotidiana.

Do lado da burocratização, um outro fator não cultural que influenciou nossos resultados de pesquisa é a força da ideologia existente nos membros da organização. Esta permite o equilíbrio nos fatores ligados ao julgamento ético e autenticidade que, normalmente, seriam desfavorecidos pela cultura patriarcal e as deformações criadas pelo privilégio das preferências pessoais ao impersonalismo democrático. Mas independentemente do fato que este ideal compartilhado pela maioria crie uma preocupação emancipadora, podemos notar que os acordos são bastante influenciados pelas obrigações pessoais/profissionais ligadas a esta relação afetiva, a este espírito de facção, à obediência ao patriarca. Em outras palavras, as decisões não são tomadas à partir de uma discussão franca e livre mais principalmente segundo as prioridades préestabelecidas por indivíduos determinados ou na autonomia desintegrada das pessoas que não se conformam a esta relação de poder.

Nesta análise, encontramos alguns pontos vitais para a elaboração de críticas e de alternativas emancipadoras pelos grupos. Para nós, a organização quebequense depende diretamente do estabelecimento de objetivos comuns entre seus membros. Sem esta união baseada num mesmo projeto, as estratégias pessoais de poder e a busca

de objetivos individuais continuarão em detrimento dos objetivos coletivos. Entretanto, para que isso se produza, a divisão simbólica que existe entre os grupos deve ser superada e as solidariedades originais devem tentar se reproduzir também no ambiente organizacional contra o excessivo individualismo contemporâneo.

Para a organização brasileira, o tema das relações de poder é vital. Sem um verdadeiro sentido de igualdade e respeito pelos indivíduos, as trocas vão sempre ser mais caracterizadas pelas relações de poder e não pelo valor crítico dos assuntos discutidos. Obviamente, como no caso quebequense, isto necessita de uma grande modificação do padrão cultural brasileiro rompendo com vários séculos de busca de status e de relações autoritárias.

### **A análise comparativa**

Nesta análise nós pudemos notar a importância da influência dos fatores culturais sobre o projeto emancipador. Na verdade, estas influências contam bastante na realização dos princípios emancipadores em todos os níveis da organização, seja favorecendo o seu desenvolvimento seja o dificultando. Neste momento, demonstraremos outros elementos significativos para a comparação destas duas experiências e em seguida faremos algumas conclusões mais gerais.

#### **Duas lógicas emancipadoras**

De modo geral, as duas experiências emancipadoras se mostraram bastante diferentes. Podemos atribuir este fato às diferenças existentes na formação intelectuais, na origem social, na estrutura organizacional, entre outros. Entretanto cremos que o contexto cultural pode ser contabilizado como a maior influência sobre a formação e o desenvolvimento das organizações estudadas. Neste sentido, podemos destacar algumas distinções interessantes.

#### **a) A legitimidade da desigualdade e da autoridade**

Na organização quebequense, existiam diferenças de status e de poder perceptíveis mais que, entretanto, não eram legítimas para as pessoas. Desta forma, notamos, em relação à diferença existente entre os voluntários e os empregados, conflitos e críticas constantes que são fruto de um sentimento maior de igualdade. No que diz respeito ao po-

der, diversos artifícios são utilizados para mascará-lo e desta forma exercer influência sem portanto impedir a construção de um imaginário democrático nem entrar em conflito direto com os indivíduos insubmissos e com grande espírito de independência. Na organização brasileira, as diferenças de status e o favoritismo e o autoritarismo do chefe eram não somente considerados como normais mas também legitimados pela maioria dos empregados, numa lógica patriarcalista.

b) O individualismo e a casa-grande

Nos dois casos, nós notamos uma autonomia e uma ligação muito grande às atividades funcionais. Entretanto, estes aspectos eram alimentados por razões diferentes em cada caso. Na organização quebequense, a autonomia provinha de um individualismo e de uma preocupação com a realização pessoal que contrastava com uma total indiferença aos objetivos comuns. A integração das atividades neste caso era quase impossível. Na organização brasileira, a autonomia e o apego ao trabalho eram mais ligados a uma vontade de flexibilidade, de desleixo e principalmente ao privilégio aos projetos individuais de prestígio conferido pelo exercício das atividades nas comunidades. Entretanto, duas coisas as conservava integradas: primeiro acreditamos na existência, em um grupo, de uma forte consciência e convicção no projeto social que eles construía, nascido de uma ideologia de esquerda; em segundo lugar, há uma centralização de poder que criou uma obediência, do outro grupo, ao secretário executivo, num modelo de dominação patriarcalista.

c) A ligação entre relação pessoal e profissional

O sentido de comunidade e de solidariedade entre as pessoas era marcante nos dois casos. Na organização quebequense, este sentido era mais ligado ao bairro e exprimia-se exclusivamente nas relações pessoais. Nas relações profissionais, distinguia-se principalmente um jogo de interesses individuais em conflito permanente. Esta situação representa bem a dualidade da cultura quebequense presa entre o individualismo contemporâneo e o comunitarismo tradicional. Na organização brasileira, o sentido de comunidade invadia as duas dimensões, quer dizer, em congruência com o homem cordial, as relações íntimas pessoais eram

um fator importante para o estabelecimento das relações profissionais e os dois funcionavam segundo a mesma lógica. Isto causava, na organização quebequense, um clima mais dúbio e problemas de falta de confiança e de inautenticidade enquanto que, na brasileira, o clima era mais amigal e franco.

d) O casal informalidade/formalidade e o desleixo

Em relação às regras, encontramos também uma distinção. Na organização quebequense, encontramos uma outra dualidade na medida em que os membros eram muito formais e respeitosos das normas e das decisões tomadas nas instâncias democráticas, tendo, ao mesmo tempo, trocas cotidianas funcionando como relações pessoais informais. Na organização brasileira, a flexibilidade e o desleixo fazem com que as decisões tomadas e as regras estabelecidas não sejam verdadeiramente seguidas pelos membros.

e) O chefe esclarecido e o chefe amado

A relação entre os membros da organização e seus chefes é um traço interessante de nossa pesquisa. Cremos que os dois chefes tinham uma visão parecida de seus subordinados, os imaginando como crianças politicamente inocentes que deveriam ser guiados por um líder experiente e sábio. Contudo, suas formas de agir variavam. Assim, enquanto o chefe quebequense, numa atitude característica de uma sociedade elitista, tentava manipular os membros insubmissos para passar suas idéias, o chefe brasileiro obtinha o consentimento e a obediência de seus subordinados pelo seu poder patriarcal e suas relações pessoais.

f) Além da cultura: a ideologia

Ao lado da cultura, tem um componente ideológico que é importante nas organizações estudadas. Neste sentido, este ajuda a explicar também algumas tendências em relação ao trabalho comunitário. Então, lembramos da idéia da falta de solidariedade e do crescimento do individualismo que, segundo Dumont, se fez sentir nas últimas décadas e que, temos certeza disso, se reflete no trabalho da organização quebequense onde prima a realização pessoal ao detrimento do projeto social. Na organização brasileira, em função da presença mais marcante de uma ideologia, o projeto social pre-

domina sobre a realização pessoal.

Neste sentido, uma outra diferenciação importante existe em relação à reflexão organizacional. Na organização quebequense, como tinha notado Dumont, vivemos neste momento uma época de ideologias enfraquecidas e não encontramos indivíduos possuidores de uma formação política forte que poderiam colocar verdadeiramente em questão os problemas do CEDU. Talvez isto seja apenas a expressão da tendência ao acomodamento, neste caso no nível político, num equilíbrio frágil. Na organização brasileira, encontramos um grupo ideologicamente forte que propiciou, e propicia ainda, que a organização evolua no sentido da emancipação.

Uma visão comunitária global

Ao lado da comparação cultural e emancipadora, encontramos traços comuns que mostram principalmente uma situação parecida em função de uma mudança de lógica própria das organizações comunitárias. Desta forma, notamos inicialmente que as duas instituições sofrem de problemas constantes de financiamento, não importando a fonte. Esta situação provocou mudanças nas suas estruturas que afetam a forma como elas geram seu trabalho.

Este problema leva a um outro que é o de burocratização do trabalho. Em função das exigências dos parceiros, as organizações comunitárias se vêem obrigadas a profissionalizar seu trabalho para aumentar sua eficiência e assim responderem aos seus financiadores sejam públicos ou privados. Na nossa opinião, esta transformação é feita sem nenhuma análise crítica, permitindo que a burocratização prejudique a lógica de ação comunitária – que é tão necessária a um ambiente de trabalho emancipador – tirando a comunicação livre das relações primárias informais, impondo a primazia do debate técnico sobre o ético, restringindo a autonomia das ações, entre outros. Creemos que estas transformações devem ser tratadas de forma crítica, sem as diabolizar nem as reificar, para que possamos enfrentar as necessidades atuais sem perder de vista a essência de um projeto de gestão emancipadora.

## Conclusão e perspectivas

Nosso trabalho então serviu para confirmar a influência importante das características culturais no projeto emancipador nas organizações. O debate se concentra agora na possibilidade ou não de ultrapassar estas determinações culturais na construção de uma forma de gestão mais humana e mais libertadora para os indivíduos e os grupos. Considerada como impraticável por muitos, esta alternativa consiste no centro do trabalho de um dos autores de nossa base teórica – Paulo Freire – e constitui também o tema principal de nossas considerações finais.

Desta forma, nossa conclusão final faz referência a uma situação comum as duas organizações: a distância existente entre crítica social e crítica organizacional. A relação entre estes dois temas, que é dado quase por certo pelos membros das organizações estudadas, não se verifica na prática. Em outras palavras, nas duas organizações, encontramos um discurso verdadeiramente emancipador onde valores como liberdade, autonomia, respeito, diálogo, autenticidade, realização pessoal, etc. eram defendidos de forma intensa. Entretanto, no interior das organizações, na qual os membros têm um posicionamento crítico e emancipador em relação à realidade social, constatamos uma reprodução constante das mesmas relações opressivas que eles combatem no exterior. No caso das organizações estudadas neste trabalho, vimos relações autoritárias de poder, estratégias de manipulação, falta de autenticidade nas interrelações, a primazia dos interesses individuais sobre o julgamento ético, etc.

Notamos então que a realidade organizacional nos grupos comunitários não é ainda percebida como um universo que pode ser opressor e que pode afetar a emancipação dos indivíduos que ali estão inseridos. A valorização da gestão emancipadora cresce na medida em que nós consideramos que a grande presença dos meios organizacionais na vida dos indivíduos hoje em dia e a forma como suas atividades no nível organizacional têm uma relação direta com seu desenvolvimento e sua realização pessoal.

Mas além da realização individual, esta “esquizofrenia” organizacional produz outros danos. Acreditamos que uma organização que defende a emancipação do indivíduo na escala social não

pode reproduzir práticas opressivas internamente. Esta consistência, esta coerência é vital para sua legitimação em relação a si mesma, seus empregadores, seus parceiros e sua comunidade. Além do mais, cremos que, na medida em que uma prática emancipadora é vivenciada na escala organizacional, os indivíduos vão desenvolver uma maior experiência e uma maior valorização do projeto emancipador o que favorece sua conscientização e sua implicação. A implantação de uma lógica de gestão emancipadora nas organizações nos parece necessária também para oponhos ao efeito repressivo que exerce sobre elas a lógica organizacional tradicional

Nós queremos então fazer uma proposta em favor de uma aprendizagem emancipadora. Acreditamos que as pessoas podem desenvolver uma abordagem crítica face a sua realidade organizacional e construir juntas alternativas emancipadoras. A conscientização sobre as “situações-limite” na organização e a busca de realidades possíveis fazem parte deste projeto de emancipação organizacional que defendemos aqui. Neste sentido, propomos a construção da “pedagogia do oprimido (e do opressor) organizacional”. Esta pedagogia seria assim, no nível comunitário, um projeto complementar à prática de Freire na medida em que as organizações comunitárias atualmente constituem os instrumento por excelência para a construção de um projeto social emancipador. Em resumo, nesta nossa proposta a ação do indivíduo sobre a sua realidade, produto fundamental da pedagogia emancipadora, se acompanharia de ações condizentes ao nível organizacional, estância privilegiada de concretização de tais transformações.

## Referências

- ALVESSON, Mats. **Cultural Perspectives on Organizations**. Cambridge, NY. Cambridge University Press. 1993. ix, 137p.
- ALVESSON, Mats et WILLMOTT, Hugh. **Critical Management Studies**. London. Sage. 1992. ix, 230p.
- \_\_\_\_\_. (1992) “On the Idea of Emancipation in Management and Organization Studies”. *Academy of Management Review*. Vol. 17. p. 432-464.
- ANDION, Carolina **La gestion des organisations de l'économie solidaire : deux études de cas à Montréal**. Montréal. HEC. 1998. Mémoire de maîtrise. 241 p.
- ARISTOTE. **Étique à Nicomaque**. Paris. Librairie Garnier Frères. 1950. xi, 528p.
- BARBIER, René. **La recherche-action**. Paris. Economica. 1996. 112p.
- BIBEAU, Gilles et PERREAULT, Marc (1995) **Dérives montréalaises**. Montréal. Boréal. 237p.
- BOUCHARD, Gérard. **Genèse des nations et cultures du Nouveau Monde**. Québec. Boréal. 2000. 503p.
- COUTO, José L. **Possibilités de redéfinition de la conceptualité de la culture**. Trois-Rivières, Québec. Mémoire de maîtrise. Faculté de Philosophie. Université du Québec à Trois-Rivières. 1990. 149f.
- CUCHE, Denys. **La notion de culture dans les sciences sociales**. Paris. La Découverte. 1996. 124p.
- DEWITT, John J. **An Exposition and Analysis of Paulo Freire's Radical Psycho-Social Andragogy of Development**. Boston University. Boston. 1971. xii, 302f.
- DESALMAND, Paul. **L'émancipation de la femme dans l'Afrique et dans le monde**. Dakar. Nouvelle Editions Africaines. 1977. 151p.
- DUKER, Abraham et BEN-HORIN, Meir. **Emancipation and Counter-Emancipation**. New York. Ktav Publishing House. 1974. ix, 413p.
- DUMONT, Fernand. **Genèse de la société québécoise**. Québec. Boréal. 1993. 393p.
- \_\_\_\_\_. **Raisons communes**. Québec. Boréal. 1995. 255p.
- DUPUIS, Jean-Pierre. **Synthèse**. Séminaire de Doctorat : Anthropologie, culture et organisations. Montréal. HEC. 1999. 7p.
- FLOOD, Robert et ROMM, Norma. “Emancipatory Practice : Some Contributions from Social Theory and Practice”. *Systems Practice*. Vol.9. 1996. p. 113-128.
- FREIRE, Paulo. **Pédagogie des opprimés**. La Découverte. Paris. 1987. 202p.
- \_\_\_\_\_. **Education for Critical Consciousness**. Seabury Press. New York. 1973. xiv, 164p.
- FREYRE, Gilberto. **Casa-grande e senzala**. Rio de Janeiro. Record. 34<sup>e</sup> édition. 1998. 569p.
- GARCIA, Ramon “A base de uma administração autodeterminada : o diagnóstico emancipador”. Rio de Janeiro. *Revista de Administração Pública*, jul/set 1994. p. 120-139.
- GAUTHIER, Benoît (dir.). **Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données**. Presses de l'Université du Québec. Québec. 1992. xii, 535p.
- GODELIER, Maurice. **Rationalité et irrationalité en économie**. Paris, Maspero. 1966. 293p.
- \_\_\_\_\_. (dir.). **Un domaine contesté: l'anthropologie économique**. Paris, Mouton. 1974. xv, 374p.
- HABERMAS, Jurgen. **Théorie de l'agir communicationnel**. Paris. Fayard. 1987. 2v.
- HOLLANDA, Sérgio Buarque de **Raízes do Brasil**. São Paulo.

Um Estudo Comparado sobre Gestão Emancipadora em Organizações Comunitárias:  
a Comparação Bahia (Brasil) e Québec (Canadá)

Companhia das Letras. 8<sup>e</sup> édition. 1995. 220p.

HORKHEIMER, T. **Éclipse de la raison**. Paris. Payot. 1974. 236p.

KILANI, Mondher **Introduction à l'anthropologie**. Lausanne. Payot. 1990. 368p.

MARCUSE, Herbert. **L'homme unidimensionnel**. Paris. Editions de Minuit. 1968. 283p.

MORIN, Edgar. **La méthode: i. La Nature de la Nature**. Paris. Seuil. 1977. 410p.

PIAGET, Jean. **Le structuralisme**. Paris. PUF. 1979. 127p.

POLANYI, Karl & Arensberg, C. (orgs.). **Les systèmes économiques dans l'histoire et dans la théorie**. Paris, Librairie Larousse. 1975. 348p.

PRADO JÚNIOR, Caio **Formação do Brasil contemporâneo**. São Paulo. Brasiliense. 18<sup>e</sup> édition. 1983. 390p.

RAMOS, Alberto G. **A nova ciência das organizações - uma reconceitualização da riqueza das nações**. Rio de Janeiro, FGV. 1981. 209p.

RIBEIRO, Darcy **O povo brasileiro**. São Paulo. Companhia das Letras. 1995. 476p.

ROSEN, Michael. "Critical Administrative Scholarship, Praxis, and the Academic Workplace". Journal of management, Vol. 13, No. 3. 1987. p. 573-586.

SÉQUIER, Michel. **Critique institutionnelle et créativité collective**. Paris. L'Harmattan. 1976. 160p.

SERVA DE OLIVEIRA, Maurício. **O fenômeno das organizações substantivas**. São Paulo. FGV. Thèse de doctorat. 1994. 633p.

SHEROVER-MARCUSE, Erica. **Emancipation and Counciousness**. Oxford. Basil Blackwell. 1986. viii, 211p.

STEFFY, Brian et GRIMES, Andrew. "A Critical Theory of Organization Science". Academy of Management Review. Vol.11, No. 2. 1986. p. 322-336.

WEBER, Max. **Économie et Société**. Paris Plon. 1971. xi, 650p.

ZANETTI, Lisa. "Advancing Praxis : Connecting Critical Theory with Practice in Public Administration". American Review of Public Administration. Vol. 27. 1997. p. 145-167.