

PARA PENSAR UM DIAGNÓSTICO EMANCIPADOR

Paulo Romaro¹

Maria Carolina M. Belloque²

RESUMO

O artigo resgata o debate a respeito da necessidade de se realizar um diagnóstico organizacional utilizando os fundamentos teóricos do diagnóstico emancipador. O diagnóstico emancipador surge da ideia de que os modelos sistêmicos, funcionalistas e instrumentais não qualificam o homem nem o trazem para o centro das questões existentes nas, e entre, as organizações. Em sua tríade dialética o diagnóstico emancipador é proposto como um método em três momentos: o diagnóstico propriamente dito (tese), a crítica ao material escrito (antítese) e a criatividade (síntese). Aspectos práticos a respeito do diagnóstico emancipador também são abordados. O artigo resgatou o autor e professor brasileiro, Ramom Garcia. Pensador de primeira linhagem que faleceu cedo, deixando textos, como o acima citado, de pouco conhecimento do público, mesmo o universitário. Também trouxe ideias de Freud e Paulo Freire que são revolucionárias, utilizando-as na compreensão de teorias de administração e no desenvolvimento das organizações através das pessoas como agentes da mudança e a felicidade humana como objetivo último desta mudança.

Palavras chave: Diagnóstico Emancipador. Organizações. Desenvolvimento Humano.

ABSTRACT

The article captures the debate about the need to make a diagnosis using the theoretical foundations of organizational diagnosis emancipator. The diagnosis comes from emancipating idea that systemic models, functionalist and instrumental not qualify nor bring the man to the center of the issues that exist in and between organizations. In his dialectical triad diagnosis emancipator is proposed as a method in three stages: the diagnosis itself (thesis), the critique of written material (antithesis) and creativity (synthesis). Practical aspects concerning the diagnosis emancipator are also covered. Article rescued author and professor, Ramom Garcia. First-line thinker who died leaving early texts, as mentioned above, little known to the public, even the university. Also brought ideas of Freud and Paulo Freire that are revolutionary, using them in understanding management theories and in the

¹ Possui graduação em Administração Pública e mestrado em Administração de Empresas pela Fundação Getulio Vargas - SP. Atualmente é doutorando em Administração pela PUC/SP. Professor da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo e da FACAMP. Atualmente é Diretor do Campus Barueri da PUC/SP. E-mail: promaro@pucsp.br.

² Doutoranda em Administração. Possui graduação (2008) e mestrado (2011) em Administração pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. Atualmente é Professora das disciplinas de Gestão Estratégica na Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. E-mail: carolbelloque@gmail.com.

development of organizations through the people like agent of change and human happiness like an ultimate objective of the change.

Keywords: *Emancipator Diagnosis. Organizations. Human Development.*

1. INTRODUÇÃO

Este texto tem por finalidade iniciar uma discussão a respeito da profundidade e dos significados implícitos nos diagnósticos realizados nas organizações contemporâneas. A importância das organizações para a sociedade pós-industrial não será discutida aqui. Porém, partimos do pressuposto que concordamos que a sociedade moderna é constituída por organizações que não permitem que as relações entre indivíduos expandam muito além da caracterização de representantes ou representados delas: fulano é funcionário da empresa X, frequenta o clube Y e estudou no colégio Z.

Não perdendo de vista a razão de escrevermos este texto, focamos nossa análise na visão de autores, que embora não tenham trabalhado diretamente sobre o tema, poderiam nos auxiliar em um olhar diferente. Na verdade: olhares, posto que diferentes, sobre o homem em suas relações de trabalho, condicionado – mas não determinado - pelas organizações em que milita. Freud, Freire, Morin e Bourdieu serão nossa fonte de inspiração, no sentido de escrevermos sobre um diagnóstico emancipador para as organizações. Pegamos emprestado o termo Diagnóstico Emancipador de Ramon Garcia. O que nos obriga, já de antemão, a confessar que utilizaremos obviamente outros autores em nossa análise; mas centraremos nosso texto principalmente em Ramon, que foi professor entre as décadas de setenta e noventa da Fundação Getúlio Vargas, e quem primeiro tentou no Brasil pensar os ensinamentos de Paulo Freire como instrumento de análise das organizações. Contribuiu assim, com um olhar multidisciplinar para a questão do diagnóstico organizacional. O autor que já tinha uma forte referencia em Guerreiro Ramos, nos filósofos gregos e na escola de Frankfurt; principalmente Habermas, Adorno e Shumacker; incorporou Freire em sua análise das organizações. Posteriormente introduziu vários estudos antropológicos, que complementam, do ponto de vista das organizações, a visão de Freire através de linhas metodológicas, como a observação participativa. “Ao observar a produção de Ramon, percebemos que ela atende a todos os requisitos que definem um intelectual: reflete ampla cultura geral, domínio do referencial teórico e capacidade de dialogar com segurança com as demais escolas de pensamento.” (GUTIERREZ et al, 2004, p. 112).

O diagnóstico emancipador surge da ideia de que os modelos sistêmicos, funcionalistas e instrumentais, não qualificam o homem nem o trazem para o centro das questões existentes nas, e entre, as organizações. Em qualquer organização existem processos de manutenção e configurações de poder que são qualitativamente distintos daqueles de uma

planta. Ninguém ousaria atribuir a historicidade específica dos grupamentos humanos a uma planta. Muito menos ainda, ninguém esperaria, de uma planta, uma conduta ética.

O perigo potencial de qualquer pensamento analógico é, portanto, perder de vista a singularidade dos assuntos humanos. Desafortunadamente, as formas conhecidas de vidas humanas associadas, não exibem as relações simbióticas do mundo das plantas. Muito pelo contrário, o que encontramos no mundo dos homens é **exploração, desespero e sofrimento** (GARCIA, 1980). Tal estado mostra uma internalização ingênua ou inconsciente do paradigma hobbesiano ou funcional, o que ainda é acentuado pela massificação “desqualificada” do ensino de Administração.

2. O HOMEM E AS ORGANIZAÇÕES

Garcia (1980), nos mostra que as teorias das organizações formuladas pelo *mainstream* alienam as necessidades e as perspectivas humanas. Bourdieu (2005) num enfoque estruturalista e destacando o fator econômico de nosso sistema capitalista, onde tudo virou mercadoria, nos dirá que as pressões estruturais que pesam sobre os agentes econômicos, não se reduzem às necessidades inscritas. Quanto ao “sujeito” das ações econômicas, é difícil não ver, que ele não tem nada da pura consciência sem passado da teoria, e que a decisão econômica não é a de um agente econômico isolado, mas a de um coletivo, grupo, família ou empresa, funcionando à maneira de um campo. Campo que, a nosso ver, podemos descrever como de forças de diversas naturezas que gravitam em torno dos agentes e que suas ações e reações se influenciam, rivalizam, complementam e se superam; e ainda, que não podem ser descritas ou analisadas fora de sua história e de seu espaço geográfico.

O coletivo, grupo, família ou empresa de que fala Bourdieu (2005) pode ser resumido em organização. As pressões descritas por ele se passam no seio das organizações de como elas são constituídas e historicamente dadas, como evoluem para reproduzirem um sistema vigente dominante com forte caráter economicista e que condiciona uma relação entre os homens como se as relações em si fossem mercadorias. “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” (BARROS, 2002, p. 59). As pessoas se relacionam entre si visando o

“capital social” que estas relações significam e proporcionam em troca. Neste sentido é criada uma ética mercantil, a qual Freire qualificou como “a ética menor, restrita, do mercado, que se curva obediente aos interesses do lucro” (FREIRE, 2011, p.17).

Esta ética de mercado induz, por uma avaliação “positiva” remuneratória, as ações dos executivos para que sejam direcionadas unicamente ao sentido de maximizar resultados e a reproduzir as relações de dependência econômica entre as pessoas. As estratégias econômicas são, na maioria das vezes, integradas num sistema complexo de estratégias de reprodução, estando, portanto, plenas da história de tudo o que visam perpetuar (BOURDIEU, 2005). O Domínio da lógica econômica nas relações humanas e a pauperização, portanto, destas relações pela redução a um pensar unidimensional, diminuiu as possibilidades de desenvolvimento dos outros âmbitos de nossa existência. Esta redução nos joga para um corner muito restrito de possibilidades de felicidade.

O que o ser humano, através de seu comportamento revela ser a finalidade e o propósito de suas vidas? A felicidade. Essa aspiração tem dois lados: por um lado a ausência de dor e desprazer, por outro, a vivência de sensações intensas de prazer. Em seu sentido mais literal, a felicidade refere-se apenas à segunda. Assim, o que estabelece a finalidade da vida é simplesmente o princípio do prazer (FREUD, p. 62). Por outro lado, o sofrimento ameaça de três lados: a partir do próprio corpo, que destinado à ruína e à dissolução, também não pode prescindir da dor e do medo como sinais de alarme; a partir do mundo externo que pode se abater sobre nós com forças superiores, implacáveis e destrutivas, e, por fim, das relações com os outros seres humanos. Este terceiro talvez seja o mais doloroso (FREUD, p. 65).

A relação com os outros seres humanos, que Freud diz ser o mais doloroso dos sofrimentos, não se dá no vácuo. Ela se dá através das formas como as pessoas se organizam na sociedade, ou seja, nas organizações. Como estas intimidam e apequenam a existência humana e potencializam apenas as relações de troca mercantil³, isto torna o homem infeliz. É impossível escapar à impressão de que os seres humanos geralmente empregam critérios equivocados, de que ambicionam poder, sucesso e riqueza para si mesmos e os admiram-nos outros enquanto menosprezam os verdadeiros valores da vida (FREUD, p. 41).

³ Para entender a criação de uma forma de pensar dominante que direciona as atitudes do homem podemos citar Bourdieu (2005): Nada autoriza a fazer abstração da origem das disposições econômicas, nem tampouco da origem do próprio campo econômico. Foi somente muito progressivamente que a esfera das trocas de mercado se separou dos outros âmbitos da existência; que as transações econômicas cessaram de ser concebidas com base no modelo das trocas - o interesse econômico – impôs-se como princípio de visão dominante, senão exclusivo.

Mais amplamente, querer conhecer e reconhecer apenas a lógica do cinismo racional é se privar de compreender as condutas econômicas mais fundamentais, a começar pelo próprio trabalho (BOURDIEU, 2005). As teorias organizacionais têm em seu bojo esta lógica do cinismo racional apontada por Bourdieu (2005) e corroborada por Ramon Garcia. “A teoria das organizações está centrada exclusivamente em uma racionalidade funcional ou instrumental. Quando se trata de diagnóstico organizacional, o atual estado de coisas mostra-se bem pior” (GARCIA, 1980, p. 1).

Freud (2010) procura mostrar que a Cultura ou a Civilização deve ser definida como aquilo em que os seres humanos desenvolveram no sentido de dominar a natureza, subjugando-a de forma a satisfazê-los e para regular o relacionamento entre os próprios homens. Como se sabe a cultura humana – me refiro a tudo aquilo em que a vida humana se elevou acima de suas condições animais e se distingue da vida dos bichos; e eu me recuso a separar cultura [Kultur] e civilização [Zivilisation] – mostra dois lados do observador. Ela abrange, por um lado todo o saber e toda a capacidade adquiridos pelo homem com o fim de dominar as forças da natureza e obter seus bens para a satisfação das necessidades humanas e, por outro, todas as instituições necessárias para regular as relações dos homens entre si e, em especial, a divisão dos bens acessíveis (FREUD, 2010, p. 23).

Pode-se perceber que o capital dita regras para a intervenção no domínio da natureza e nas formas do relacionamento entre os homens, principalmente no que tange a divisão dos bens acessíveis. As regras de intervenção estão baseadas numa ética mercantil já dita acima.

Neste sentido os homens se sentem infelizes na busca da riqueza, reproduzindo o processo de acumulação do capital como a única forma de atingir o nirvana ou o paraíso. Na segunda teoria do aparelho psíquico publicada em 1923, Freud propõe uma instância psíquica denominada supereu. Essa instância, ao mesmo tempo em que possibilita uma aliança psíquica com a cultura, a civilização, os pactos sociais, as leis e as regras, é também responsável pela culpa, pelas frustrações e pelas exigências que o sujeito impõe a si mesmo, muitas delas inalcançáveis, daí o mal-estar que acompanha todo sujeito, e que não pode ser inteiramente superado (Endo e Souza in: FREUD, 2010, p. 17).

3. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Na tentativa de ser feliz, pelo domínio da natureza – inclusive a sua – o homem se apequena em suas dimensões de vida, contraditoriamente reduzindo o seu espaço de atuação e criatividade, portanto, se limitando enquanto ser pleno. Este “apequenamento” se dá nos espaços das organizações nas quais vive o homem. Portanto, um diagnóstico organizacional que não vise a emancipar o ser humano dos grilhões em que ele vive em suas relações dentro das organizações, tem apenas um fundo funcional de aprimorar o que já se tem. E o que já se tem é a infelicidade humana, que como no mito de Sisifo persegue um objetivo nunca alcançável.

Invocando Paulo Freire, Garcia (1980) indica que um diagnóstico deve conscientizar todos que trabalham na organização. Com a pergunta: Um diagnóstico para que? Garcia toca no calcanhar de Aquiles do alicerce das teorias das organizações do *mainstream*, que procuram adaptar e amansar o ser humano em seu ambiente de trabalho. A conscientização não é algo que se dá fora do mundo, se dá de forma concreta na ação sobre o mundo.

Um diagnóstico para quê? Para a conscientização e mudança. Mudança de uma sociedade de oprimidos para uma sociedade de iguais e o papel da educação – da conscientização – nesse processo de mudança são as preocupações básicas da pedagogia de Paulo Freire (2011). Os processos de conscientização não são baseados, de um lado, no mundo e, de outro, na Consciência em si mesma. Ao contrário, esses processos implicam a noção de consciência-mundo, o que significaria, em outras palavras, que quando acontece de alguém poluir um lago é porque a sua consciência já está também poluída (GARCIA, 1980).

O que Garcia propõe é “um exercício de auto-esclarecimento, ou melhor, uma introdução ao diagnóstico emancipador, a avaliação criadora, e a autogestão. Ou ainda, um documento sobre a prática de “ser-mais”. Gutierrez esclarece que se trata “de um modelo complexo de interpretação das relações sociais, fundamentado na imagem de esferas concêntricas que se superpõem e se relacionam dialeticamente entre si” (2004, p. 110).

Garcia (1980), a partir daí e com base nos pensamentos do grupo francês INODEP, relacionou o que chamou de “Alguns Princípios Éticos de um Diagnóstico Emancipador”:

1. O diagnóstico emancipador está sempre questionando seu próprio modo de existência, presença e tipos de intervenção.
2. O diagnóstico emancipador não considera apenas a esfera dos processos "subjetivos" de conscientização, mas, antes de tudo, assume que as formas atuais de vida humana associada têm um conteúdo político-social.

3. O diagnóstico emancipador é apenas um primeiro passo, um veículo auxiliar, um catalisador no processo de ajudar organizações e grupos humanos a confrontarem a totalidade e complexidade de seus problemas. É, também, um elemento de apoio para o enriquecimento das capacidades estratégicas de instituições, desde que estas estejam engajadas na busca de soluções específicas e criadoras.

4. O diagnóstico emancipador rejeita o funcionalismo, operacionalismo, pragmatismo, e empiricismo abstrato. Estes métodos de análise (mais correto seria dizer: essas filosofias) ideologicamente tratam as organizações como se fossem entidades de valor neutro e como consequência.

5. Assim, e levando-se em consideração os princípios anteriores, o diagnóstico emancipador rejeita as seguintes práticas comuns:

a) a de ajustar indivíduos ou grupos a sistemas ou organizações, que a priori são considerados em estado constante de equilíbrio (ou "steady state" permanente);

b) a de retificar condutas pessoais que são gratuitamente rotuladas de transgressoras por grupos dominantes;

c) a de trabalhar apenas ao nível das técnicas e dos métodos (o que, como todos sabem, é ditado por qualquer doutrina tecnocrática), sem uma análise cuidadosa dos conteúdos de valor envolvidos em uma dada situação organizacional.

6. O diagnóstico emancipador rejeita certas versões falsificadas e anglo-saxãs de conscientização, que só servem para promover a regressão de complexas realidades políticas a simples problemas psicológicos ou pessoais. Esta posição maquiavélica tende a ver as realidades políticas como se fossem entidades separadas, bem distante dos problemas de relacionamento pessoal e interpessoal.

7. O diagnóstico emancipador afirma que é simplório, artificial e irresponsável permanecer na posição de se analisarem as organizações como um "indivíduo de fora", evitando-se, deste modo, envolver-se com problemas reais. Sustenta, também, que é incorreto pregar uma destruição acrítica em um primeiro momento, e sistemática, de instituições; promover a crítica fácil e gratuita; o desespero; e práticas tresloucadas.

8. Contrário a certas interpretações, funcionalistas e maniqueístas, o diagnóstico emancipador preocupa-se em não estimular processos de transformação que acabem por causar um "vácuo institucional", o qual passa a ser preenchido por estruturas de poder dotadas de maior força alienante.

9. O diagnóstico emancipador rejeita a prática do radicalismo verbal. Não se pode pretender que alguém possa mudar o "status quo" de uma organização ou criar novas formas de vida humana associadas apenas pelo emprego de slogans ou chavões. As palavras devem - ser não só - esclarecedoras como também emancipadoras.

10. O diagnóstico emancipador valoriza a autodiagnose, a auto-avaliação e a autogestão. Para nós, a atualidade e possibilidade real da autogestão estão objetivamente situadas naquela esfera de liberdade que nos permite rejeitar condições mutiladoras, e que através do papel crítico da consciência do homem, nos permite agir como seres humanos autodeterminados.

Ramon Garcia (1980), influenciado por Schumacher (1999) – “*Small is Beautiful*” – e baseado em Paulo Freire; sugere a formação de pequenos grupos para decodificar as situações reais. Para ele “O diagnóstico emancipador visa, fundamentalmente, apreender as relações existentes entre temas e conceitos e a sua base real, isto é, entre os primeiros e as suas realidades políticas, sociais e culturais”.

Portanto, o diagnóstico emancipador é essencialmente um processo de decodificação de situações reais e, quando aplicado à vida das organizações, de leitura de sistemas produtivos e métodos de trabalho.

Em virtude de sua lógica interna e, também, em virtude de questões práticas da vida das organizações, é necessário que esse processo de decodificação seja conduzido, a princípio, por pequenos grupos. Mais tarde, contudo, esse processo poderá atingir um nível de criatividade coletiva (GARCIA, p. 11).

Em sua tríade dialética o diagnóstico emancipador é proposto como um método em três momentos: o diagnóstico propriamente dito (tese), a crítica ao material escrito (antítese) e a criatividade (síntese). Estes três momentos é que levam o homem ao domínio concreto de sua realidade no posto de trabalho e recria esta realidade de forma a se criar uma autonomia solidária no ambiente de trabalho e são analisados de forma mais profunda, conforme Garcia (1980), a seguir:

- a) Primeiro momento: expressão e descrição da realidade.

Este momento representa, respectivamente, a verbalização e articulação de ideias, conceitos e temas manifestados por um cliente particular. Aqui, o diagnóstico começa com a análise do material expresso pelo grupo de trabalho ou coordenação (ou misto), o qual é, ao mesmo tempo, simbólico e concreto. Frequentemente, este material já revela as “regras” de decodificação ou a leitura que se faz das situações de vida e de trabalho. Inclui, também, os

conteúdos de valor e as opções existenciais dos participantes em relação ao seguinte: sua posição na sociedade geral; seu conceito de autoridade; seu "modelo de homem"; sua noção de futuro; e suas preocupações éticas e estéticas fundamentais'

b) Segundo momento: crítica do material expresso.

Aqui, a intenção é a de trazer ao plano da consciência o material expresso anteriormente, procurar examinar a distância que algumas vezes existe entre "aquilo que é dito" e "aquilo que é feito"; mostrar alguns obstáculos potenciais e/ou prováveis contradições, na situação de trabalho do cliente-grupo.

Cabe lembrar Morin (2008), falando sobre os sete saberes, as palavras, os enunciados são, eles mesmos, traduções/reconstruções que nascem de nossos sentidos. As ideias que permitem comunicarmo-nos entre nós mesmos e com o mundo externo podem nos enganar e trair a realidade que elas traduzem. Portanto, trazer ao plano da consciência tem um significado muito importante e relaciona-se com a tradução de significados para uma realidade que sempre esteve ali, mas não era vista, ainda que de certa forma sentida. As inúmeras leituras da realidade perpassam pela cultura ao qual estivemos o tempo todo mergulhados. Nas palavras dele:

todos os *imprintings* culturais adquiridos desde o nascimento e, depois, na escola e na vida social determinam nos indivíduos (salvo os rebeldes e desviantes) seus princípios de conhecimento e suas visões de mundo. Assim, segundo as culturas, as idéias são julgadas num lugar evidentes, noutra, falaciosas (MORIN, 2008, p. 289).

Ainda que não concordemos com o termo "determinar", fica claro na ideia de Morin (2008) que as possíveis interpretações da realidade possuem uma grande influência do contexto histórico e cultural do indivíduo que as interpreta. Tirar parte do colorido da lente é o objetivo da crítica do material expresso, sem o qual, dificilmente consigamos enxergar de uma nova maneira.

c) Terceiro momento: criatividade.

O que, em essência, significa que a solução e o curso de ação são estabelecidos pela automobilização dos recursos estratégicos disponíveis ao cliente-grupo. Implica, também, um movimento do grupo em direção a um modo de existência mais coerente, ético e autêntico.

É interessante lembrar que ainda que sobre a tutela e um rígido controle dos resultados obtidos, os experimentos em fábricas japonesas⁴ na década de noventa; onde pequenos grupos

⁴ Existem relatos de trabalhos desenvolvidos em pequenos grupos desde os anos setenta, como é o caso da Volvo.

de funcionários reunidos discutiam as melhores formas de se relacionarem para fabricar produtos; partem de alguns princípios aqui delineados, tais como: diagnósticos em pequenos grupos, resoluções de problemas concretos, e uma abordagem de chão de fábrica, ou seja, daqueles que vivenciam os problemas.

Entretanto, o diagnóstico emancipador é um método que exige pouco ou nenhum controle dos membros dos grupos de trabalho. A compreensão de seu trabalho, de sua participação, de sua importância no grupo, não pode ser controlada. Permitir a crítica livre é indispensável para um posicionamento sério e efetivo, e só assim, pode-se desenvolver a verdadeira criatividade no ambiente de trabalho. Criatividade que melhora a produtividade para a organização, mas que, além disto, devolve a dimensão humana do trabalho para o centro da questão. As organizações precisam permitir certo descontrole deste processo para poderem colher frutos realmente revolucionários. Isto gera medo e desconfiança dos gestores, que durante o processo de diagnóstico terão seus papéis postos em xeque.

Segundo Morin (2008, p. 285): “não se pode reformar a instituição sem ter antes reformado as mentalidades, mas não se podem reformar as mentalidades sem ter antes reformado a instituição”. Morin (2008) considera que existe uma contradição logicamente intransponível para a realização de uma reforma neste sentido. Porém, é exatamente nesta contradição, dentro de uma lógica formal, que através de uma práxis dialética pode-se atingir um novo patamar de consciência do homem em si.

O diagnóstico emancipador tem um caráter revolucionário na medida em que é possível saber como o processo se inicia, mas não como irá terminar. O reconhecimento do trabalhador em seu ambiente de trabalho liberta-o; ele se percebe em todas as suas dimensões.

O processo dialético de criação do novo, pelo desnudar das contradições intransponíveis que visam a manutenção do status quo, é a pedra fundamental na ruptura de um modelo de gestão onde tudo faz parte de uma engrenagem comandada pelo capital. Colocar o ser humano e a busca de sua felicidade no centro do problema, como Freud trabalhou em seus textos sociais e políticos, como “O mal estar da civilização” (cultura), “O futuro de uma ilusão e psicologia de massa” e a “Análise do eu”, é de fundamental importância.

A partir destas etapas as pessoas se apropriam do seu processo cognitivo e conseguem estabelecer a melhor forma de se relacionar com as organizações, suas atividades e demais pessoas. O terceiro momento, em especial, a criatividade possibilita a emancipação das

peessoas, a produção e o compartilhamento livre do conhecimento. As próprias criações do grupo tornarão todo o processo mais fluido.

4. ASPECTOS PRÁTICOS DE UM DIAGNÓSTICO EMANCIPADOR

O diagnóstico emancipador é um método pedagógico aplicado ao desenvolvimento das pessoas em seu ambiente organizacional. Baseado no método de Paulo Freire, ele busca que o homem se desenvolva dentro de sua realidade concreta e através de uma práxis baseada no diálogo. A maioria dos métodos convencionais de educação no âmbito do trabalho baseia-se no extensionismo, como bem descrito em seu texto: Extensão ou Comunicação.

em seu “campo dissociativo”, o termo extensão se encontra em relação significativa com transmissão, entrega, doação, messianismo, mecanicismo, invasão cultural, manipulação etc. E todos estes termos envolvem ações que, transformando o homem em quase “coisa”, o negam como um ser de transformação do mundo. Além de negar, como veremos, a formação e a constituição do conhecimento autêntico. Além de negar a ação e a reflexão verdadeiras àqueles que são objetos de tais ações. (FREIRE, 2011, p. 20).

O produto final de um diagnóstico emancipador não é necessariamente um relatório (muito embora, dependendo das circunstâncias, quando algum material escrito for necessário, este será entregue ao cliente-grupo). Os resultados alcançados aparecem nos processos responsáveis por um dado nível de consciência e nas formas de vida humana associadas. Os alvos centrais de um diagnóstico emancipador são “má-consciência” e modos alienados de existência. Como será comentado a seguir, os resultados alcançados manifestam-se como vividas e visíveis transformações na maneira como um cliente-grupo decifra a sua própria realidade, percebe possibilidades objetivas emergentes, encontra soluções criadoras, ou, em suma, mobiliza os seus recursos estratégicos.

Não é a intenção aplicar métodos de diagnóstico, que acabam por paralisar a realidade em certo momento; que seriam capazes de captar apenas situações domesticadas e dóceis personagens. Bem ao contrário, há o interesse na descoberta daqueles processos que permitiriam às pessoas moverem-se de um estado de “ser” para um estado de “ser-mais”. Neste movimento, o que Paulo Freire vem chamando de conscientização, desempenha um papel primordial.

O diagnóstico emancipador, para se realizar e servir de base a uma transformação criadora deve voltar sua atenção para as seguintes grandes áreas de leitura da realidade: estruturas globais de uma sociedade nacional; o contexto ou situação de uma organização;

objetivos e estratégia da organização; estrutura e mecanismos internos da organização; táticas e métodos da organização (GARCIA, 1980).

Na realização do Diagnóstico Emancipador, não existe uma sequência típica. Entretanto, existem aspectos mais globais que são abordados; esses, iniciam pela caracterização das estruturas globais de uma sociedade nacional. Acredita-se que as organizações são representações de sua sociedade, a partir da caracterização e compreensão dessa sociedade, inicia-se um processo de conhecimento da organização. Este se dá através da diferenciação horizontal e diferenciação vertical ou funcional. A diferenciação horizontal se dá em sociedades cooperativas, entre fazendeiros, por exemplo, enquanto que a vertical, que é a maioria dos casos, abrange grupos e indivíduos oriundos de diferentes estratos sociais.

A caracterização do contexto ou situação compreende a organização e seu contexto, os objetivos que são declarados e aqueles que são realmente perseguidos, a estrutura interna e os métodos utilizados. Caracteriza-se também a estratégia organizacional e dos polos de tensão. Aqui se deve analisar as necessidades básicas, as situações limitantes, o grau de variedade requerida e a dialética dos grupos.

Na caracterização da estrutura e mecanismos internos da organização, os processos sociais conflitantes, os processos de redução cognitiva: “a ocultação da esfera política pela esfera psicológica e vice-versa e o emprego de “Analisadores” aparecem como foco principal” (GARCIA, 1980, p. 21).

É importante ressaltar que tal “modelo” é absolutamente flexível tanto em relação à sua ordem, quanto com relação aos itens analisados, estes podem ser suprimidos ou adicionar novos aspectos de acordo com o que a situação e o grupo necessitarem.

Esta abordagem se baseia no papel ativo da consciência humana e na sua capacidade para transformar o estatuto existencial das pessoas. Por outro lado, isto é, também, o problema fundamental de epistemologia, isto é, a precisa caracterização do lado ativo da consciência humana no processo de transformação das condições materiais (GARCIA, 1980) o que corrobora para que o grupo seja livre para incluir ou alterar os aspectos a serem caracterizados.

4.1 A quem se destina o diagnóstico emancipador?

É difícil acreditar que organizações voltadas a lógica do capital possam se interessar por um diagnóstico que revoluciona o ambiente, as práticas e relações de trabalho.

Entendemos, assim como Ramon Garcia, que as organizações de cunho alternativo e progressista é que possam se interessar por uma prática de gestão que conceda autonomia aos seus colaboradores. Escolas, ONGs, entidades de classe e governos populares podem se interessar pelo desenvolvimento criativo e autônomo de seu ambiente de trabalho. São os grupos que pensam a mudança para uma sociedade mais justa que se destina um diagnóstico emancipador.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este texto não tem por finalidade apresentar um método acabado para diagnóstico organizacional, mas abrir a discussão para o desenvolvimento de uma gestão que ofereça maior autonomia aos integrantes da organização e que coloque o homem e suas necessidades no centro da questão do trabalho e das organizações.

Procuramos trazer para dentro da discussão ideias de autores renomados que foram pouco utilizadas pelas teorias das organizações. Freud e Paulo Freire por si só não precisam de apresentação em suas áreas de conhecimento, psicologia e pedagogia, respectivamente; porém, as teorias de administração pouco ou nada se valeram de suas contribuições do ponto de vista de uma gestão voltada à crítica e a criatividade.

Quisemos, também, resgatar este autor e professor brasileiro, Ramon Garcia, pensador de primeira linhagem que faleceu cedo deixando textos, como o acima citado, de pouco conhecimento do público, mesmo o universitário. Professor e autor irrequieto que procurou trazer para dentro das teorias de administração idéias revolucionárias como as de Paulo Freire.

REFERÊNCIAS

BARROS, M. P. F. **Um Estudo Comparado sobre Gestão Emancipadora em Organizações Comunitárias: a Comparação Bahia (Brasil) e Québec (Canadá).** *Revista Planejamento e Gestão*. Ano 3, n. 6, Salvador, jul. dez. 2002.

BOURDIEU, P. **O Campo Econômico.** *Revista Política e Sociedade*. No. 6. Abril. UFSC, 2005.

FREIRE, P. **Educação e Mudança.** Paz e Terra, 2ª edição. São Paulo, 2011.

FREIRE, P. **Extensão ou Comunicação.** Paz e Terra, 15ª edição. São Paulo, 2011.

FREIRE, P. **Pedagogia da Autonomia**. Saberes necessários à prática educativa. Paz e Terra, 43ª edição. São Paulo, 2011.

FREUD, S. **O futuro de uma ilusão**. IMAGO, 2001.

FREUD, S. **O mal estar na cultura**. L&PM Pocket, 2010.

GARCIA, R. M. **A Base de uma Administração Autodeterminada: O Diagnóstico Emancipador**. Rio de Janeiro: Revista Administração de Empresas, nº 20, 1980.

GUTIERREZ, G. L. FREITAS, M. E. CATANI, A. M. **Em Busca da Organização Democrática: a trajetória de Ramon Moreira Garcia**. São Paulo: Revista Administração de Empresas, Abr. Jun., 2004.

MORIN, E. **Meu Caminho**. Bertrand Brasil, 1ª edição, 2008.

SCHUMACHER, E. F.; **Small Is Beautiful: Economics As If People Mattered: 25 Years Later...With Commentaries**. Hartley & Marks Publishers, 1999.