

**INTERSEÇÕES ENTRE PAULO FREIRE E O HUMANISMO RADICAL:  
INSERÇÕES TEÓRICAS NOS ESTUDOS ORGANIZACIONAIS**

Rita de Cassia Ribeiro Coelho  
Vanessa Lacerda Santos

Universidade do Grande Rio – UNIGRANRIO  
Programa de Pós-Graduação em Administração  
Mestrado Acadêmico em Administração

**RESUMO**

O objetivo deste trabalho é identificar pontos comuns entre as proposições de Paulo Freire e do Humanismo Radical que contribuam para ampliação teórica dos estudos organizacionais. Em linhas específicas, buscamos correlacionar as teorias mencionadas e inserir essa interseção nas lentes que analisam, compreendem e sugerem transformações para as estruturas organizacionais. Diversos autores do campo dos estudos organizacionais possuem pensamentos congruentes com Paulo Freire no que se refere a óticas de compreensão das relações instituídas nas e pelas organizações e que, ao mesmo tempo, definem suas estruturas, o que nos permite tomar essa contribuição teórica mútua como recurso epistêmico para se ampliar nossa ótica de análise. Metodologicamente, o trabalho toma o formato de um ensaio teórico por utilizar recursos epistemológicos interdisciplinares numa lógica argumentativa com alto teor reflexivo e interpretativo. Elaboramos um arcabouço teórico que amplia a reflexão circunstancial e situacional sobre as organizações numa proposta de superação da racionalidade instrumental para a racionalidade emancipatória.

## **INTERSEÇÕES ENTRE PAULO FREIRE E O HUMANISMO RADICAL: INSERÇÕES TEÓRICAS NOS ESTUDOS ORGANIZACIONAIS**

### **INTRODUÇÃO**

Dentro do campo do pensamento social tradicional brasileiro, que revisita construções teóricas de autores das primeiras décadas do século XX (WANDERLEY, 2018), recebem destaque questões relacionadas às problemáticas de opressão, liberdade e emancipação (BASTOS, 2011).

Paulo Freire apresenta uma matriz epistemológica nesse viés: a expressiva crítica à concepção de “educação bancária” dirigiu-se não só à escola burocrática, mas reviu pilares de estruturas organizacionais que se fundamentam na prescrição e reprodução de modelos alienadores que legitimam práticas de dominação e exploração. Sua teoria norteia a emersão de consciências críticas libertadoras e emancipatórias a partir de ações dialogicamente problematizadoras da realidade.

Toda a obra de Freire tem como pano de fundo um espírito que se insurge contra as práticas mecanicistas que as organizações e a administração conservam, não promovendo uma verdadeira humanização de homens e mulheres (CARVALHO, 2009), como se não lhes fosse permitida a saída da subserviência para um estado de autorrealização (FREIRE, 2011c).

O Humanismo Radical suscita o mesmo eixo problematizador: a constatação da desumanização do homem, a procura do entendimento dos processos e mecanismos desta desumanização e a investigação das vias concretas de superação através da práxis que liga pensamento e ação para a transformação social (AKTOUF, 2001).

O objetivo deste trabalho é, portanto, identificar pontos comuns entre as teorias de Paulo Freire e do Humanismo Radical que contribuam para ampliação teórica dos estudos organizacionais. Buscamos, em linhas específicas, correlacionar as teorias mencionadas e inserir essa interseção nas lentes que analisam, compreendem e sugerem transformações para as estruturas organizacionais.

Na elaboração do referencial teórico, observamos que existe, no campo dos estudos organizacionais, autores com pensamentos congruentes com Paulo Freire no que se refere a óticas de compreensão das relações instituídas nas e pelas organizações e que, ao mesmo tempo, definem suas estruturas, o que nos permite tomar essa contribuição teórica mútua como recurso epistêmico para se ampliar nossa ótica de análise.

Metodologicamente, o trabalho constitui-se num ensaio teórico: um estudo formal, discursivo, de exposição lógica e reflexiva, que pode se valer de elementos interdisciplinares e que possui alto grau de análise e de interpretação do objeto de estudo (SEVERINO, 1996; MENEGHETTI, 2011) que acreditamos ter sido encontrado na interlocução teórica elaborada.

Revisitaremos algumas concepções e conceituais e descritivas das organizações que podem ser questionadas ou confirmadas pelo Humanismo Radical em confluência com o pensamento de Paulo Freire, aproximando-o do o campo das teorias organizacionais, e utilizaremos essa complementaridade para ampliar a reflexão sobre possibilidades de transformação do homem e da sociedade que constituem as organizações e, ao mesmo tempo, por estas são constituídos.

## O PENSAMENTO SOCIAL DE PAULO FREIRE

Nesta seção exploraremos as proposições de Paulo Freire que enxergam além das instituições educacionais isoladamente, mas as estruturas sociais em geral, relacionando suas concepções com o que se produz sobre os estudos organizacionais.

Na década de 1960, Paulo Freire concretizou uma marcante experiência educacional brasileira: alfabetizou cerca de trezentas pessoas em quarenta e cinco dias no nordeste; chamando a atenção do propósito nacional-desenvolvimentista da política populista da época. Assim, o governo de João Goulart lançou o Programa Nacional de Alfabetização e criou, para coordená-lo, a Comissão de Cultura Popular conferindo a presidência desta a Paulo Freire (MORAES; MISOCZKY, 2012).

Seu método foi constituído, contudo, a partir da crítica que fazia à “educação bancária”, processo pelo qual o conhecimento, selecionado por classes e suas ideologias dominantes, é “depositado” nos alunos, que têm suas experiências de vida desvalorizadas e suprimida a construção do seu próprio pensamento e criatividade. Em tal sistema, o mundo é apresentado como algo dado a que os indivíduos devem se ajustar e o ensino seria um treinamento para a formação de massas de trabalhadores alienados, o que manteria a estratificação de classes sociais.

A educação bancária torna-se um instrumento de controle com forte relação com a esfera econômica e política, “cuja função última é constituir as condições ideológicas para a manutenção e reprodução das relações capitalistas de produção, isto é, a criação de uma força de trabalho que se conformará passivamente aos ditames do capital e de suas instituições” (GIROUX, 1999, p. 17). Valendo-se do mecanicismo, aniquila as possibilidades do pensar autônomo e construtivo como meio de recriação do mundo.

Tal crítica representa, na opinião de Lima (2000, p. 34), “um dos mais violentos e eloquentes ataques à organização burocrática e à racionalidade técnico instrumental”.

Para Paulo Freire, a escolarização deve acontecer concomitantemente a uma releitura coletiva da realidade. A pedagogia do oprimido, denominação da sua proposta educativa, tem que ser configurada com o povo e não para o povo, tornando a opressão e a exclusão (e suas causas) objeto de reflexão como forma de engajamento na luta por libertação e recuperação de sua humanidade.

Nesse contexto, é facilmente perceptível que o pensamento de Paulo Freire não se limitou a métodos pedagógicos e tem implicações sociais e políticas, tornando-o um expoente do pensamento social tradicional brasileiro.

Entretanto, a superação desse cenário por meio do diálogo, da união, da organização e da luta, isto é, os elementos apontados pelo teórico como necessários para uma práxis libertadora (FREIRE, 2011b), que “implica na ação e na reflexão dos homens sobre o mundo para transformá-lo” (ibidem, p. 67), são timbrados como perigosos pelas (e para as) classes dominantes, pois o mundo deixa de ser “fechado” e superam-se comportamentos passivos de imersão de consciências oprimidas.

Apontado, assim, como subversivo após o golpe militar (1964), Paulo Freire foi para o exílio e foi nesse contexto que foram produzidas as principais obras que fundamentaram a pesquisa para a construção desta seção: *Educação como Prática da Liberdade*, em 1965, e *Pedagogia do Oprimido* publicada no Brasil somente em 1974, após já ter sido traduzida para o espanhol e para o inglês e ser publicada na Europa, Ásia, África e América do Norte (MORAES; MISOCZKY, 2012.).

Na elaboração da crítica à concepção bancária, Paulo Freire observou que as organizações atendem a interesses de grupos cujo poder emerge da fragilidade de outros indivíduos, descrição que vai ao encontro de alguns teóricos dos estudos organizacionais revisitados nesta pesquisa, como veremos a seguir.

Hall (1984) apresenta considerações em comum com Paulo Freire ao descrever que interesses de indivíduos permeiam as organizações criando uma ordem normativa com fronteiras facilmente identificáveis, moldando as direções que as organizações tomam e, assim, afetando diferencialmente os indivíduos.

Srouf (1998) descreve que as organizações são planejadas de forma deliberada para alcançar um determinado objetivo e são materializadas em unidades sociais portadoras de necessidades e interesses próprios, com campos de forças de três dimensões analíticas que se imbricam: econômicas, políticas e sociais – que demarcam, além de relações de dominância, espaços internos com unidade produtiva, instância política e agência ideológica.

Em Freire (2011b) podemos ampliar a caracterização da ordem normativa que define fronteiras citada por Hall (op. cit.) e das dimensões organizacionais por Srouf (op. cit.), tomando como contribuição sua colocação que a manipulação e a prescrição são os elementos antidialógicos básicos da mediação dominadora opressores-oprimidos. Essas atitudes reveladas sob a forma de comandos niveladores e conformadores de condutas, descartam potencialidades, tolhem criatividade e impedem a participação coletiva na tomada de decisões criando consciências delimitadas, circunscritas. E “toda vez que se suprime a liberdade, fica o homem um ser meramente ajustado ou acomodado” (FREIRE, 2011c, p. 42), abrindo espaço para autoimagem distorcida de desvalia, inferioridade, também característica da alienação.

Identificamos relações desse contexto de alienação também com Hall e Taylor (2003) ao recordarem que as formas e procedimentos institucionais adotados pelas organizações fornecem esquemas e modelos cognitivos que influenciam o comportamento dos indivíduos, levando-os a uma interpretação padronizada da sociedade.

Essa padronização de modelos é vista por Paulo Freire como uma ação apassivadora e retoma seu conceito de práticas bancárias, depositárias, antes tão destinadas à educação, mas, como vemos, com possibilidade de aplicá-las na análise das organizações, as quais, em sua estrutura hierárquica, instrumentalizam, pela subordinação condicionada por relações de poder e seus mecanismos reguladores de conduta, pessoas que se tornam mero recurso para prossecução dos objetivos institucionais.

O que Paulo Freire nos mostra é que, nessas formas que estruturam as relações humanas, não existe comunicação, existe prescrição a comunicados que pretende suprimir originalidades e imergir consciências nesse sistema e obstaculizar sua emersão. Daí que estes que não têm voz são oprimidos por uma “ordem” de base espoliadora. Esta descrição se aplica a alguns perfis que as organizações podem assumir e são citados por Morgan (1996): as organizações vistas como máquinas acentuam sistemas de autoridade e controle; vistas como organismos atuam em interação com o ambiente, mas não contemplam possibilidades de desenvolvimento de ações reflexivas e críticas. O perfil de organização vista como um sistema político volta-se para o aspecto da divisão do poder entre grupos, reforçado pelo perfil de instrumento de dominação e controle social que considera que as ações são racionais apenas para um dos lados — a coalizão dominante, com efeitos muitas vezes catastróficos para outros grupos — os trabalhadores.

O que descrevemos até aqui é que as organizações são representações micro da macroestrutura da sociedade que explora o trabalho em nome da racionalidade do sistema e as

pessoas acabam por ficarem alienantemente determinadas pelas estruturas adotadas pelas organizações.

Paulo Freire nos traz o ato de denunciar a estrutura desumanizante e anunciar uma estrutura humanizante (FREIRE, 1980), indicando que as relações que se dão nas instituições são processuais:

(...) implica pensar na concretude da realidade, implica denunciar como estamos vivendo e anunciar como podemos viver. (...) Entretanto, reconhecer não basta, é apenas uma parte. Posicionar-se diante desse reconhecimento, e agir por causa dele, é o que faz do ser humano um sujeito histórico (ibidem, p. 462).

O ponto inicial para tomarmos Paulo Freire como referencial que aponte novos caminhos para novas práticas é considerar que as organizações são, antes de tudo, as pessoas. Os mesmos autores cujas contribuições citamos anteriormente destacam também que as organizações são uma coletividade que interage num ambiente dinâmico de relacionamentos (HALL, 1984), combinando agentes sociais e recursos em ações cooperativas estruturadas de forma ordenada (SROUR, 1998).

Ampliando nosso referencial, Ranson, Hinnings e Greenwood (1980 apud COSTA; SOUZA; FELL, 2012) enfocam a interação e comportamentos humanos de ação continuada como um dos pilares de onde emergem as estruturas organizacionais. Restrepo e Ângulo (1992) também conceituam organizações como unidades coletivas de ação.

Buscamos então em Paulo Freire um caminho que alcance meios de se construir relações igualitárias nesse campo, atingindo a metáfora que Morgan (1996) constrói ao considerar a possibilidade de se visualizar as organizações como um cérebro onde todos seus componentes estabelecem suas “sinapses”: participando ativamente de sistemas e processos com sua capacidade de aprendizado, mudanças e sugestões de novas ações. Em termos de considerarmos a face cultural das organizações também citada pelo autor, requer que se considere que a realidade carrega significados simbólicos, superando uma configuração de mundo apresentada como forma independente e separada dos indivíduos.

Freire (1961, p. 3) aponta que as organizações exigem “soluções orgânicas”: a renúncia à postura de objeto; o desenvolvimento de progressivo senso de capacidade e responsabilidade para a construção de projetos autônomos de vida para a assunção do ser como sujeito.

“O homem não deve se naturalizar, deve humanizar o mundo. (...) Isto implica no reconhecimento crítico, na razão da sua situação, para que, através de uma ação transformadora que incida sobre ela, se instaure uma outra” (FREIRE, 2011c, p. 18).

É em Pedagogia do Oprimido que Paulo Freire (2011c) desenvolve e utiliza pela primeira vez o sintagma inédito-viável, “epistemologicamente empregado para expressar, com enorme carga afetiva, cognitiva, política, epistemológica, ética e ontológica, os projetos e os atos da possibilidade humana” (ARAÚJO FREIRE, 2008, p. 231).

“O inédito-viável se nutre da inconclusão humana, mostra as possibilidades históricas, informa que não há reino do definitivo, do pronto e do acabado” (MISOCZKY; MOARES; FLORES, 2009, p. 460) e depende, como salienta Freire (2011c), de conscientização e posicionamento diante da realidade, da percepção da possibilidade de transformar a realidade.

Na luta pela libertação, a realidade concreta não pode ser vista pelos indivíduos como um “mundo fechado”, em que se gera, por dependência, o seu medo da liberdade, e do qual não se possa sair, mas uma situação que apenas os limita e que eles podem transformar.

A liberdade é uma condição indispensável ao movimento emancipatório. Mas ninguém se liberta sozinho, “os homens se libertam em comunhão” (FREIRE, 2011c, p. 29) que se dá através da ação dialógica.

A liberdade das pessoas expressarem as suas ideias, o que pensam, por que pensam, analisando as condições e circunstâncias que as levam a tais pensamentos e percepções, provoca a interação e a partilha de diferentes concepções que impulsionam um pensar crítico-problematizador que humaniza e atribui identidade a cada sujeito.

Passamos a ver, então, um outro recorte do pensamento de Paulo Freire: o projeto emancipatório pautado na teoria da ação dialógica que tem como características a união, a organização, a co-laboração e a síntese cultural. (ibidem). A organização dialógica “não impõe, não maneja, não domestica”, age em ‘co-laboração’, em ‘corresponsabilidade’ (ibidem, p. 192-3).

Para o autor, o antídoto para a manipulação que conduz à alienação desumanizante é a problematização da realidade e da própria manipulação. É questionar criticamente os objetivos, as causas e as consequências que permitem a reprodução e manutenção de práticas sociais manipuladoras. Ele adverte, ainda, que não se trata de “depositar” um conteúdo revolucionário nos indivíduos. Isso seria desaderir o homem de uma realidade mitificada para simplesmente aderi-lo a outra. O relevante é o exercício co-elaborador da criticidade para emersão de consciências autênticas.

Chegamos assim, à proposta de síntese cultural da teoria dialógica: o equilíbrio que resolve a contradição entre a visão de mundo da liderança e dos demais, com enriquecimento de ambos. Equilíbrio que não nega a existência de diferentes visões ou interesses, mas conhece seus fundamentos e o aporte que um oferece ao outro. O que se nega é a invasão e inversão de uma visão pela outra.

A transitividade da crítica para a transformação é direcionada da seguinte forma:

“(…) pela substituição de explicações mágicas por princípios causais. Por procurar testar os “achados” e se dispor sempre a revisões. Por despir-se ao máximo de preconceitos na análise dos problemas e, na sua apreensão, esforçar-se por evitar deformações. Por negar a transferência da responsabilidade. Pela recusa a posições quietistas. Por segurança na argumentação. Pela prática do diálogo e não da polêmica” (FREIRE, 2011b, p.60).

Para tanto, em outra obra, o próprio autor adverte que “falta uma posição mais humanística” (FREIRE, 1961, p.11).

Essa lacuna é o que estamos explorando neste trabalho trazendo a leitura e a proposta que Paulo Freire faz sobre sociedade para o campo dos estudos organizacionais. O convite que o autor faz para compreensão crítica das correlações causais e circunstanciais que definem as relações humanas nas organizações abre espaço para que a interpretação seja feita, nas sessões a seguir, à luz do paradigma do humanismo radical.

## **INTERSEÇÕES ENTRE PAULO FREIRE E O HUMANISMO RADICAL**

Autores como Vieira e Caldas (2006) e Paes de Paula (2008) mostram que os estudos com base em teoria crítica buscam identificar formas de exercício do poder sobre os indivíduos que causam dominação e alienação e o intuito dos estudos críticos é possibilitar a

emancipação das pessoas ao reconhecer as forças que agem sobre elas, direção também apontada por Freire (1980) na sua perspectiva de denúncia-anúncio da realidade.

Revedo contribuições de Alvesson e Deetz (1999), Bispo (2010, p. 11) nos remete à teoria da ação dialógica de Paulo Freire ao ressaltar que o processo de emancipação na teoria crítica se dá pela “ação comunicativa interativa e equilibrada”, na qual se constroem interpretações e criação de sentido sobre o mundo vivido capazes de reconhecer forças de poder que promovem dominação, alienação e sofrimento.

Segundo Morgan (1980), uma teoria de mudanças radicais pressupõe que as relações sociais são condicionadas mais por pressões contraditórias visando a transformações do que por forças de continuidade, o que nos permite considerar que a mudança é possível diante do fato que as estruturas dessas relações não são estáticas.

O Humanismo Radical volta-se para a transcendência das forças coercivas presentes nos arranjos sociais que impõem restrições ao desenvolvimento das pessoas. (BURREL E MORGAN, 1979 apud ELIAS et al, 2014). O objetivo do Humanismo Radical é libertar os indivíduos de fontes de dominação, alienação, exploração, opressão e repressão, observando criticamente a estrutura social existente com a intenção de mudá-la, carregando o mesmo ideal de emancipação defendido por Paulo Freire.

O Humanismo Radical carrega uma compreensão da realidade convergente com a de Paulo Freire de que ela é socialmente criada e sustentada por força potencialmente dominadora. O homem é dominado por uma superestrutura ideológica com a qual está em interação e que dificulta a relação entre ele mesmo e sua verdadeira consciência. Mecanismos de controle restringem potencialidades criadoras e transformadoras, inerentes à natureza humana. Trata-se da alienação do homem impedindo seu pleno desenvolvimento.

Burrel e Morgan (idem apud DRAGO, 1992) apontam que há quatro conceitos fundamentais subjacentes na tradição intelectual do Humanismo Radical: totalidade, alienação, consciência e crítica. Essas quatro noções merecem atenção especial para orientação de toda análise organizacional que se queira crítica e, portanto, dentro da tradição do Humanismo Radical.

- Totalidade: noção de que se deve compreender uma dada realidade social no seu todo. Essa compreensão do todo deve preceder a compreensão de seus elementos.
- Alienação: é o estado provocado pela lógica da racionalidade instrumental no qual, em certas totalidades, um entrave cognitivo é colocado entre a consciência do homem e o mundo social objetivado, de forma que incorpore formas de pensamento e representação externa dominante como se fosse sua própria consciência.
- Consciência: é a força que cria e sustenta o mundo social. É gerada internamente, mas influenciada pelas formas que assume através do processo de objetivação do mundo e o processo dialético entre o mundo (interno) subjetivo e o (externo) objetivo.
- Crítica: foca a atenção sobre a questão da alienação do ser humano na sociedade industrial.

Encontramos em Paulo Freire um embasamento complementar para a análise dessas dimensões. Suas considerações nos mostram que a reflexão crítica é o único modo pelo qual se pode superar o estado de mero ajustamento ao meio consequente da alienação. Uma outra ponderação importante do autor é que falta aos homens uma compreensão crítica da totalidade em que estão inseridos. A consciência oprimida pela alienação só lhes permite captar fragmentos da realidade, nos quais não reconhecem a amplitude das interações que a constituem.

O Humanismo Radical tem fundamentos epistemológicos confluentes com Paulo Freire: o paradigma em questão concentra sua crítica nos aspectos alienadores do trabalho (AKTOUF, 2001; MUNCK; SOUZA, 2010) e se move em direção à superação de verdades segregadoras historicamente institucionalizadas, à ruptura de relações e modos estruturais de dominação, à “libertar o homem daquilo que o limita na ação”. (MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2013, p. 508) com o desafio de “descobrir como as pessoas podem associar pensamento e ação, constituindo a práxis como um meio para transcender sua alienação” (MUNCK; SOUZA, op. cit., p. 99).

A práxis da libertação tem dois momentos: a denúncia e o anúncio; uma luta desconstrutiva contra o dado, e um momento de construção do novo (MISOCZKY, MOARES; FLORES, 2009, p. 469).

Paulo Freire, (1980 e 2000) aponta, em sua teoria, o caminho buscado também pelo Humanismo Radical: a denúncia-anúncio se dá por meio da ação dialógica, pois esta carrega as dimensões de ação e reflexão de onde emerge a consciência crítica que permite ao homem se perceber como um agente de intervenção no mundo onde deve “deixar suas marcas de sujeito e não pegadas de puro objeto” (FREIRE, 2000, p. 119).

O autor ressalta que nessas práticas não se permitem dicotomias:

Não há anúncio sem denúncia, assim como denúncia gera anúncio. Sem este, a esperança é impossível. (...) Não há como falar em esperança se os braços se cruzam e passivamente se espera. A espera só tem sentido quando, cheios de esperança, lutamos para concretizar o futuro anunciado, que vai nascendo na denúncia militante. (FREIRE, 2011a, p. 59)

E ainda:

Se sacrificada a dimensão da ação, então, é verbalismo alienado e alienante, é palavra oca da qual não se pode esperar a denúncia do mundo, pois não há denúncia sem compromisso de transformação, nem este sem ação. Se, pelo contrário, enfatiza-se a ação em detrimento da reflexão, é puro ativismo, ação pela ação que, ao negar a reflexão, nega também o diálogo (FREIRE, 2011b, p.89).

A proposta do humanismo radical é encontrar uma nova abordagem para se ver e viver no mundo, acreditando nas potencialidades humanas para tentar modifica-lo ativamente, não só compreendê-lo. Consideramos possível adotar, para isso, a problematização freireana, que leva os sujeitos a se voltarem dialogicamente para a realidade mediatizadora entre objetividade e subjetividade num viés de emersão de consciência desveladora da realidade e capacidade criadora e transformadora das relações entre o homem e o mundo.

Discutiremos a seguir algumas análises e inserções práticas fundamentadas no constructo teórico elaborado do encontro entre pontos comuns e complementares das teorias de Paulo Freire e do Humanismo Radical.

## **AMPLIANDO AS LENTES SOBRE AS ORGANIZAÇÕES**

Aktouf (2001) é convicto de que a administração deve sofrer uma renovação para a adoção de novos modelos, afirmando que é preciso levar em consideração as contribuições do Humanismo Radical para compreender o que acontece com a administração e como novas

perspectivas podem ser abertas para a transformação do empregado passivo em um outro mais ativo e cooperativo.

Misoczky, Moraes e Flores (2009, p. 449) entendem que “em uma conjuntura em que o discurso gerencialista é dominante e se expande para todas as esferas da vida associada, é importante construir conhecimento contra-hegemônico no próprio espaço em que o discurso gerencialista é produzido e reproduzido”.

O maior obstáculo para a mudança, segundo Aktouf e Holford (2008), é o entendimento truncado da natureza humana, a concepção do ser humano no trabalho como um instrumento de produção, como um recurso rentabilizável e controlável.

Nesse cenário, o trabalhador se aliena vendendo sua força de trabalho, perde a essência do trabalho como expressão de um ato criativo, contribuindo com a desenvolvimento e consolidação de potências que lhe são exteriores, portanto, desumanizantes. Bases e objetivos do sistema não têm seu sentido captado, são entregues prontas, em forma de prescrição, por um grupo dominante que lhes aplicam sua forma de interpretação. As pessoas se moldam como meios em prol de fins produtivos e eficazes, como mais um recurso tomado para a exequibilidade de um planejamento organizacional elaborado à custa de relações desiguais de poder. Sobre o poder, Carvalho (2009, p. 442-443) afirma que este “parece afigurar-se a um dispositivo essencial às relações humanas (...) um mecanismo regulador imanente à própria ação de organizar”. Romper essa dicotomia é um dos desafios propostos pelo Humanismo Radical.

Freire (2011b) nos descreve um outro exemplo materializado no cruzamento de forças díspares e antagônicas: classes dominantes utilizam o argumento da representatividade para manter o poder e evitar distorções. Compreendem a ameaça contida na possibilidade da tomada de consciência por parte das massas. Criam mecanismos de falsa generosidade para mascarar a permanência das desigualdades quando a verdadeira generosidade seria lutar pelo desaparecimento dos processos diferenciadores. Práticas assistenciais se alongam em assistencialistas fazendo de quem recebe a assistência um objeto passivo e assim roubam dos seres humanos sua condição de responsabilidade pela construção social. O assistencialismo não incentiva a decisão, a participação, a recuperação da identidade e da autonomia, mas concretiza a submissão. Quando o que importaria seria ajudar o homem a ajudar-se, fazendo-o agente da recuperação do seu papel no espaço e no tempo.

Na consideração de Freire (2011c), esses tipos de estruturas aqui citadas não desenvolvem os indivíduos em si e para si e, portanto, não são desenvolvidas por definharem identidades e consciências. Na percepção do autor, o que máximo que se alcança é modernização se uma organização nesses formatos consegue acompanhar processos econômicos e políticos vigentes.

A intenção da orientação epistêmica do Humanismo Radical é retirar o homem da conformidade ao desinteresse e alheamento, da condição instrumental, da participação silenciosa, passiva e subordinada.

Aktouf (2001) sinaliza que à medida que as organizações começam a buscar indivíduos proativos, capazes de fazer qualitativamente o que lhe é atribuído, os modelos de gestão autoritários precisam ser revistos uma vez que o êxito dessa busca exige movimentos de simetria, equidade, incentivo à autonomia e autodeterminação e a superação da concepção que, para o bom desempenho institucional, pessoas precisam ser coagidas e controladas, o que, para o Humanismo, é alcançado pelo encontro de diferentes formas de pensar que constituem a ação coletiva.

Essas ações confrontam-se com práticas já arraigadas nas estruturas institucionais. Consideramos que superar a limitação da ação e potencialidade humana e alcançar a inclusão da “participação ativa, indagadora, reflexiva, consciente, construtiva e comprometida” (CARVALHO, 2009) da totalidade dos sujeitos, como se interessam tanto o Humanismo Radical como Paulo Freire, requer a interação humana em torno das práticas dialógicas de proposta freireana.

Na teoria da ação dialógica, o mecanicismo e o hierarquismo se pautam em práticas antidialógica e os sujeitos se relacionam como “conquistadores e conquistados”, sendo que o primeiro objetifica o outro. Nas ações dialógicas, os sujeitos passam a se encontrar em posição de co-laboração. “O eu antidialógico, dominador, transforma o *tu* dominado, conquistado, num mero *isto*. O eu dialógico, pelo contrário, sabe que é exatamente o *tu* que o constitui” (FREIRE, 2011c, p. 192).

Sob o ponto de vista radical e de Freire, o indivíduo precisa sair da condição de mero espectador dos processos de que participa, mas também não é proprietário exclusivo destes; uma vez que, consciente de seu papel, capta as contradições das relações, mas não nega o direito do outro, recordando-nos o princípio freireano da síntese cultural:

“O homem radical, na sua opção, não nega o direito ao outro de optar. Não pretende impor sua opção. Dialoga sobre ela. Está convencido do seu acerto, mas respeita no outro o direito de também julgar-se certo. Tentar convencer e não converter” (FREIRE 2011b, p. 58).

Uma busca de liberdade que titule novos dominadores não se constitui uma prática emancipatória, nem revolucionária, tampouco radical ou dialógica (SILVA; MISOCZKY, 2008).

Isto não significa que a autoridade e liderança devam ser extintas. Significa que “a autoridade não pode ser autoritária e a liberdade não pode ser licenciada” (FREIRE, 2011c, p.104), a hipertrofia de uma causa atrofia da outra (idem). O teórico considera, inclusive, que “sem liderança, sem disciplina, sem ordem, sem decisão, sem objetivos, sem tarefas a cumprir e contas a prestar, não há organização (humana) e, sem esta, se dilui a ação revolucionária” (ibidem, p. 103, parênteses nosso). O relevante a se reconhecer nas instituições, campo de interações humanas, é que a existência de lideranças não justifica o manejo opressor de grupos humanos.

Para Carvalho (2009), o respeito pela condição humana autônoma e ativa perpassa pela democracia. Assumir essa postura nas organizações inclui a difícil tarefa de abertura de espaço para interações humanas co-laborativas e dialógicas num pensar dialético sobre a relação entre teoria e a prática da administração e as formações sociais em que estas se realizam, entre aspectos culturais/cognitivos e aspectos da realidade econômica e política, entre configurações (formas de controle e estrutura) e construções sociais.” (MISOCZKY; AMANTINO-DE-ANDRADE, 2005, p. 204)

Esse movimento em direção a mais “humanidade” orienta a construção de um sistema centrado na integridade, no desenvolvimento, na dignidade e na liberdade humana, fundamentado no princípio de que o homem não é um meio para chegar a um fim, mas ele é “o portador do seu próprio fim, baseado não apenas na sua capacidade de ação individual, mas também na sua capacidade de participação na história” (FROMM, 1961, p. 147, apud AKTOUF, 2001 e 2008).

Repensar as organizações com o aporte de Paulo Freire e do Humanismo Radical implica considerar a intersubjetividade de relações de diálogos e de discurso críticos; implica uma tomada de posicionamento crítico para a intervenção na realidade frente a relações e estruturas sociais e políticas historicizadas a partir de uma racionalidade emancipatória que se afirma na capacidade do ser humano deliberar sobre as condições da sua própria existência e materialidade da vida.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

As organizações operam imersas em um ambiente sócio-político, cultural e cognitivo maior, que influencia de forma objetiva e subjetiva suas escolhas e racionalidade. O discurso gerencialista nas organizações é a representatividade e legitimação da ideologia hegemônica vigente que aplicam mecanismos de coerção, controle e, em última instância, punição para a imposição de prescrições e normatizações que regulam o comportamento humano. As estruturas organizacionais são pautadas em princípios dominantes e seletivos fazendo-se, assim, presentes o utilitarismo e a divisão de grupos humanos pelo trabalho, uma ordem que garanta a manutenção de poderes, a evolução e a sobrevivência institucional, a supremacia da unidade sobre os interesses e necessidades das partes e dos indivíduos e a negação e combate de qualquer conflito.

Numa proposta onde a dialética é o fio condutor da análise da realidade, este trabalho nos ofereceu elementos epistêmicos para a construção de uma crítica capaz de desnudar crenças e padrões institucionalizados como uma única forma possível de materialização das relações nas organizações.

As proposições teóricas de Paulo Freire e do Humanismo Radical corroboraram entre si para a elaboração de um referencial que oferece condições e formas de se pensar possibilidades de mudanças nas práticas que reflitam diretamente na reconstrução de sentidos das relações humanas e influenciam o papel que cada sujeito exerce no seu meio.

No arcabouço teórico elaborado, a emergência da consciência crítica é o passo fundamental para a compreensão das teias que tecem as relações que constituem a realidade social e por ela são constituídas.

O diálogo, em Paulo Freire, favorece o pensar crítico-problematizador sobre o economismo, utilitarismo e instrumentalismo como determinantes da fragmentação do trabalho, das relações de tempo e poder unilateral. A proposta paradigmática elaborada, como vimos, não é a extinção da representação da liderança e autoridade, mas a superação das barreiras que elas, em tais condições, podem representar para o processo intersubjetivo da ação comunicativa.

O diálogo proposto por Paulo Freire é o caminho a ser tomado para a promoção da emancipação buscada pelo Humanismo Radical para que todos os indivíduos se tornem protagonistas da dinâmica das lutas e possibilidades de sua existência, sendo capazes de exercer, com consciência e competência, sua participação cidadã comprometida com a humanização e enfrentando a realidade como sujeitos da práxis, da reflexão e da ação verdadeiramente transformadora.

Acreditamos que este trabalho apresentou uma segmentação teórica que qualifica o ser humano como o agente dinamizador do mundo, onde, vivendo sua materialidade histórica e, na medida que autônomo, pode experimentar subjetivamente a capacidade de avaliar, ajuizar

intervir nos processos de elaboração da realidade. Ampliar as lentes da reflexão revela potencialidades de como o mundo pode funcionar. No campo da Administração, como as organizações funcionam e podem se transformar.

## REFERÊNCIAS

AKTOUF, O. Administração e Teorias das Organizações Contemporâneas: Rumo a um Humanismo Radical Crítico? **Organizações & Sociedade**, Salvador, UFBA, v. 8, n. 21, p.13-33, mai./ago. 2001.

\_\_\_\_\_; HOLFORD, D. Radical Humanism and Management: The Implications of Humanism for Business Administration and Studies. **Organizações & Sociedade**, Salvador, UFBA, v.15, n.45, p.15-28, abr./jun. 2008.

ALVESSON, M.; DEETZ, S. Teoria crítica e abordagens pós-modernas para estudos organizacionais. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. **Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1999. v. 1, p.267-271.

ARAÚJO FREIRE. Inédito viável. In: STRECK, D. R.; REDIN, E.; ZITKOSKI, J. J. (Ed.). **Dicionário Paulo Freire**. Belo Horizonte: Autêntica Editora, 2008. p. 231-234.

BISPO, M. de S. **Um Diálogo entre os Paradigmas da Teoria Crítica e Interpretativista no Contexto das Organizações: Uma Proposta Baseada no Conceito de Prática**. Rio de Janeiro: XXXIV Encontro da Anpad. Set.2010.

BURREL, G.; MORGAN, G. **Sociological Paradigms and Organizational Analysis**. Heineman, London, 1979.

CARVALHO, M. J. de. Paulo Freire: a construção da escola democrática a partir da decisão. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação - RBPAE**, Porto Alegre, UFRGS, v. 25, n. 3, p. 441-454, set./dez. 2009.

COSTA, M. C. F. da; SOUZA, B. S. S. de; FELL, A. F. de A. Um estudo da estrutura organizacional e as mudanças organizacionais: proposta de um novo modelo. **Navus - Revista de Gestão e Tecnologia**, Florianópolis, SC, v. 2, n. 1, p. 57-74, jan./jun. 2012.

DRAGO, P. A. Teoria Crítica e Teoria das Organizações. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 32, n. 2, p. 58-64, abr./jun. 1992.

ELIAS, L. M.; PADILHA, S.; LUZ, T.; CASAGRANDE, J. L.; BIROCHI, R. **Os Paradigmas Interpretativista, Funcionalista, Humanismo Radical e Estruturalismo Radical Adotados no Estudo sobre Estratégia**. IV Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração. Florianópolis, mar.2014.

- FREIRE, Paulo. **A propósito de uma administração**. Recife: Imprensa Universitária, 1961.
- \_\_\_\_\_. **Ação cultural para a liberdade e outros escritos**. 14 ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2011a.
- \_\_\_\_\_. **Conscientização: uma teoria e prática da libertação**. Uma introdução ao pensamento de Paulo Freire. São Paulo: Centauro, 1980.
- \_\_\_\_\_. **Educação como prática da liberdade**. 40 ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2011b.
- \_\_\_\_\_. **Pedagogia da indignação: cartas pedagógicas e outros escritos**. São Paulo: UNESP, 2000.
- \_\_\_\_\_. **Pedagogia do Oprimido**. 62 ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2011c.
- FROMM, E. **Marx's Concept of Man**, New York: Frederick Ungar, 1961.
- GIROUX, H. **Cruzando as Fronteiras do Discurso Educacional**. Porto Alegre: Artmed, 1999.
- HALL, P. A.; TAYLOR, R. C. R. As três versões do neo-institucionalismo. **Lua Nova**, n.58, 2003.
- HALL, R. **Organizações: estruturas e processos**. Trad.: Wilma Ribeiro. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1984.
- LIMA, L. **Organização Escolar e a Democracia Radical: Paulo Freire e a governação democrática da escola pública**. São Paulo: Cortez Editora, 2000.
- MENEGHETTI, F. K. O que é um ensaio teórico? **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 15, n. 2, p. 320-332, mar./abr. 2011.
- MISOCZKY, M. C.; AMANTINO-DE-ANDRADE, J. Uma crítica à crítica domesticada nos Estudos Organizacionais. **Revista de Administração Contemporânea**, Florianópolis, v. 9, n. 1, p. 192-210, jan./mar. 2005.
- \_\_\_\_\_; MOARES, J.; FLORES, R. K. Bloch, Gramsci e Paulo Freire: referências fundamentais para os atos da denúncia e do anúncio. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 7, nº 3, artigo 4, p. 447-471, set. 2009.
- MORAES, J.; MISOCZKY, M. C. Paulo Freire: a pedagogia da organização. In: MARTINS, P. E. M.; MUNTEAL, O. (orgs.) **O Brasil em evidência: a utopia do desenvolvimento**. RJ: FGV, 2012, p. 58-86.

MORGAN, G. Paradigms, metaphors, and puzzle solving in organization theory. **Administrative Science Quarterly**, n. 25, p. 605-622, 1980.

\_\_\_\_\_. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOZZATO, A. R.; GRYBOVSKI, D. Abordagem Crítica nos Estudos Organizacionais: Concepção de indivíduo sob a perspectiva emancipatória. **Cadernos EBAPE**, Rio de Janeiro, FGV, v. 11, n. 4, artigo 1, p.504-519,dez. 2013.

MUNCK, L.; SOUZA, R. B. Estudos Organizacionais: uma relação entre paradigmas, metanarrativas, pontos de interseção e segmentações teóricas. **Pretexto**, Belo Horizonte, v. 11, n. 2, p. 95-112, abr./jun.2010.

PAES DE PAULA, A. P. **Teoria Crítica nas Organizações**. São Paulo: Thomson Learning, 2008.

RANSON, S., HININGS, B., GREENWOOD, R. The structuring of organizational structures. **Administrative Science Quarterly**, Cornell University, v. 25, p.1-17, mar. 1980.

RESTREPO, M. J; ANGULO, J. R. **Intervir en la organización**. Bogotá: Significantes de Papel Ediciones, 1992.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 20ed. Ed. São Paulo: Cortez, 1996.

SILVA, J. M. da; MISOCZKY, M. C. **Práticas organizacionais do *Movimiento de Trabajadores Desocupados de La Matanza* à luz do pensamento de Paulo Freire**. XXXII Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro, 06 a 10 de setembro de 2008.

SROUR, R. H. **Poder, cultura e ética nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

VIEIRA, M. M. F.; CALDAS, M. P. Teoria crítica e pós-modernismo: Principais alternativas à hegemonia funcionalista. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 46, n. 1, p. 59-70, jan./mar. 2006.