

Gestão Co-Elaborativa e Co-Operativa de Pessoas – construção de um projeto comum na escola

Co-Elaborative and Co-Operative People Management – Building a new common project at school

Valdo Hermes de Lima BARCELOS¹

Maria Aparecida Nunes AZZOLIN²

Resumo

O texto propõe uma reflexão sobre os processos de gestão nas instituições. Para tanto, tomamos como principal referência epistemológica, as proposições das *conversações co-elaborativas e co-operativas* apresentadas pelo pensador chileno Humberto Maturana (1928-2021). O que buscamos demonstrar com esse texto é que não existe “competição sadia”, pois, (1) competição é a negação do outro; (2) competição é a negação da convivência social e (3) toda relação pautada na negação do outro, na busca do controle e dominação é uma relação que nega o social. A gestão co-elaborativa e co-operativa de pessoas, via construção de projetos comuns, pode ser um caminho inovador para edificarmos organizações educacionais que sejam fontes geradoras de amor entre as pessoas.

Palavras-chave: Gestão co-elaborativa e co-operativa. Projeto comum. Humberto Maturana.

Abstract

The text proposes a reflection on the management process in institutions. For such, we take as main epistemological reference the propositions of the *collaborative and cooperative conversations* presented by Chilean Humberto Maturana (1928-2021). What we look to demonstrate with this text is that there is no “healthy competition” because (1) competition is the denial of the other; (2) competition is the denial of social living and (3) every relationship based on the denial of the other, in search of control and domination, is a relationship that denies the social. The collaborative and cooperative people management, through the construction of common projects, can be an innovative way to build educational organizations which are strong generators of love between people.

Keywords: Collaborative and cooperative management. Common project. Humberto Maturana.

1 Doutor em Educação pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC, 2001). Pesquisador Produtividade-1-CNPq. Orientador de Mestrado e Doutorado do Programa de Pós-graduação em Educação, Universidade Federal de Santa Maria (PPGE-UFSM), Santa Maria, RS, Brasil. Membro Efetivo da Academia Internacional de Artes, Letras e Ciências ocupando a Cadeira 102 - Patrono Paulo Freire - Membro da Academia Santamariense de Letras (ASL). Lattes: <http://lattes.cnpq.br/7447760896466057>. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7768-1543>. E-mail: vbarcelos@terra.com.br

2 Doutora em Educação na Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Santa Maria, RS, Brasil. Vice-líder do Núcleo CONVERSAR: Biologia-cultural, Educação, Sustentabilidade e Transformação Humana CNPq-UFSM. Atuou na área de Coordenação Pedagógica do Curso Normal no Instituto Estadual de Educação Olavo Bilac (Santa Maria/RS). Professora na Educação Básica. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/4619865501165388>. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4495-6827>. E-mail: cidaazzolin@gmail.com

Introdução

Com esse texto estamos propondo uma reflexão sobre os processos de gestão nas instituições em geral e, em particular, nas instituições educacionais escolares. O texto é o resultado de alguns anos de estudo e de pesquisas de caráter teórico e epistemológico da obra do biólogo-cultural chileno Humberto Maturana³ (1928-2021). Para tanto, tomamos como principal referência epistemológica as proposições das *conversações co-elaborativas e co-operativas*⁴ apresentadas por este pesquisador. Com essa orientação não estamos nos colocando na condição de críticos as diferentes teorias e propostas de gestão até então conhecidas e colocadas em execução nas suas mais diferentes áreas. Nosso objetivo é contribuir para essa dimensão tão importante da ação humana, que é a gestão de pessoas, com uma reflexão⁵ a mais sobre as possibilidades de avançarmos na direção da criação de ambientes de vivência e convivência, na escola, orientados pela co-operação e pela co-elaboração e não pela competição.

O processo de gestão co-elaborativa e co-operativa, aqui referido, tem que ver com um desejo comum de convivência na escuta do outro; no respeito ao outro; no reconhecimento do outro como um outro legítimo em seus saberes e fazeres. Enfim, na aceitação mútua do outro. Algo na perspectiva freireana de educação para a autonomia das pessoas no espaço educativo escolar. Um espaço que privilegie uma docência que nunca

3 Humberto Maturana, pensador chileno (1928-2021). Estudou medicina na Universidade do Chile. Doutorou-se em biologia pela universidade de Harvard (EUA). Professor Titular da Faculdade de Ciências da Universidade do Chile. Professor na Universidade Metropolitana de Ciências da Educação no Chile. Professor no Instituto de Terapia Familiar de Santiago-Chile. Prof. de várias universidades mundiais. Doutor Honoris Causa pela Universidade Livre de Bruxelas. Criador da proposição da Biologia do conhecer e sobre a Biologia do amar.

4 Para Maturana conversações co-elaborativas e co-operativas são um modo de conversar co-inspirativo na diversidade que nos faz avançar na geração de um projeto comum humano duradouro e sustentável. Para Maturana e Dávila, a co-operação tem que ver com co-operar, ou seja: operar com o outro. Operar junto, numa emoção de aceitação mútua no fluir do viver. Da mesma forma, a co-elaboração vai além de elaborar a execução de uma proposta, mas, sim, diz respeito a partilhar de uma emoção comum, que conduza a construção de um projeto comum: o projeto de co-elaborar para co-operar com um propósito comum.

5 Reflexão para Humberto Maturana e Ximena Dávila (2016), são processos que não se limitam ao pensar, ao raciocinar, mas, sim, buscar agir de modo a perceber, a entender e compreender os sentidos da própria existência como ser humano e realizar a natureza amorosa que nos funda. É o pensar sobre o próprio pensar e agir.

desconsidere o fato de que em educação lidamos com gente e não com objetos (Freire, 1997). Num tal processo de gestão, que se orienta pela busca dessas práticas, se faz fundamental a proposição de Maturana e Dávila (2019) do *deixar o outro aparecer*. Para esses autores, essa proposição é uma disposição, um modo de estar no viver e conviver sem exigências, sem expectativas de nenhum tipo sobre si mesmo e sobre o mundo que vivemos. Não é algo do campo de uma concessão, de uma permissão, enfim, de algo que permito ao outro (a). Deixar aparecer é uma ação de respeito ao outro; um reconhecimento a sua legitimidade; uma ação de acolhimento e de aceitação mútua, sem exigências e/ou expectativas de qualquer tipo. Deixar aparecer é uma ação de amar ao outro. Amar sem impor condições. Seria o amor incondicional. (Maturana; Dávila, 2019). Com certeza que isso não se trata de algo fácil de viabilizar, particularmente, em uma cultura de competição na qual se busca ser dono da verdade, da minha verdade, essa que me daria poder a partir da obediência dos outros e que, como me dá poder, não estou disposto a abrir mão dela. Uma gestão co-operativa e co-elaborativa, na escola, requer que os (as) envolvidos (as) exerçam aquilo que Freire (2003a) propunha em políticas públicas, o de estar com o outro, na dialogicidade e amorosidade, estando alerta para os perigos de estar assumindo uma postura dogmática na formulação das políticas de gestão dos espaços educativos escolares.

Essa proposição apresentada por Maturana e Dávila (2019) é uma alternativa as práticas de gestão orientadas pela competição, pela hierarquia e pela disciplina que, mais cedo ou mais tarde, acabam gerando um ambiente de desconfiança e de desestímulo. Um ambiente co-operativo e co-elaborativo amplia o olhar, criando um espaço de criatividade e de maior produtividade. Um ambiente inspirativo e co-inspirativo⁶, como uma alternativa a relações de competição que acabam gerando desconfiança, estresse e adoecimento, restringindo, assim, as perspectivas para um trabalho no bem-estar das pessoas envolvidas.

Em função da importância dessa reflexão voltaremos a ela nos itens gestão co-operativa e co-elaborativa de pessoas e projeto comum e gestão

6 Co-inspiração é o acolhimento mútuo da legitimidade das pessoas que se encontram para compartilhar momentos, no viver e conviver. É a busca de co-elaboração e co-operação no sentido de construção de um projeto comum em que homens e mulheres co-participam da criação de uma convivência mutuamente acolhedora e libertadora, que se prolonga desde a infância até a vida adulta (Maturana; Verden-Zöller, 2004, p. 24)

co-operativa e co-elaborativa de pessoas e projeto comum nas organizações escolares.

Não é difícil concluir que em um ambiente de desconfiança e de ações que estimulem a competição e não a colaboração, a construção de um projeto comum fica, definitivamente, comprometido. Isso, em nosso entendimento, tem validade para qualquer tipo de relação social⁷ que aconteça no âmbito das organizações. Essa forma de estar junto e compartilhar com o outro, quando se está inteiro, na aceitação mútua, na confiança, no respeito mútuo, enfim no amor⁸, sem exigências e expectativas – que não nos levam ao controle e a dominação - abre espaços para a co-inspiração e para a co-elaboração. Ao ser solicitado a explicar como o amar se manifesta no contexto da gestão co-elaborativa e co-operativa de pessoas, Maturana (2019) defende que o amar surge quando se reconhece a legitimidade do outro. Para ele, no contexto organizacional há que nos perguntarmos se estamos sinceramente dispostos a escutar⁹ tudo o que os (as) colaboradores (as) (professores (as) e demais profissionais que exercem suas funções nos espaços escolares) têm a nos dizer. Não por uma mera formalidade ou uma teoria de gestão tradicional, mas, sim, a partir de critérios de validade que sejam reconhecidos no processo de conversar co-elaborativo. É esse modo de escutar o outro que poderá abrir oportunidades de “Conversar, refletir e colaborar. Quando o que prevalece é a instrução e o apego rígido a um método, a pessoa desaparece como um ser humano criativo, porque o que se torna central para ela é aplicar a instrução recebida, mesmo com relutância” (Maturana, 2019, p. 178). Assim, é fundamental

7 Relações sociais, para Maturana (2004, 2005, 2009, 2016) são relações que surgem no amar, no respeito mútuo, na aceitação mútua, no reconhecimento da legitimidade da dignidade espontânea do outro. Nesta perspectiva, toda relação pautada na autoridade e na dominação de um sobre outro não é uma relação social.

8 Para Maturana (2016, 2009), o amor é a emoção fundamental que caracteriza o humano desde sua formação na ancestralidade biológica pré-histórica. O amor é o ânimo básico no qual surge o respeito por si mesmo e o respeito pelo outro na espontânea aceitação da presença de si mesmo e do outro. O amor é o fundamento do respeito mútuo.

9 Ouvir é um processo mecânico referente ao sentido da audição, ouvimos sons o tempo inteiro, vai além de nossa vontade, a não ser que tape os ouvidos. Já escutar é uma ação que escolhemos fazer, porque depende de prestarmos a atenção. Focarmos naquilo que está sendo dito. Em sua etimologia, escutar vem do latim *auscultare*: dar atenção ao que vem de dentro. Dar espaço para a voz do interior. Ouvir o e com o coração e não apenas com a razão. Ouvimos sons o tempo inteiro, mas escutar exige atenção. Ela age em nossas emoções. Escutamos com o corpo inteiro.

dedicar um tempo suficiente para que o processo do conversar¹⁰ possa se instalar entre as pessoas no viver e conviver co-elaborativo e co-operativo.

A gestão co-elaborativa e co-operativa de pessoas como uma obra de arte

O processo de gestão co-elaborativa e co-operativa de pessoas, como uma obra de arte, não tem que ver com infalibilidade e nem com perfeição. Ele está diretamente condicionado a um desejo sincero de buscar uma convivência na generosidade, na sinceridade e na honestidade entre todas as pessoas envolvidas, ocupem elas as funções que ocuparem ou desempenhem. Isso é válido para qualquer organização social. Essa proposição de pensar a gestão co-elaborativa e co-operativa, como uma obra de arte, está em consonância com a proposição de Maturana (1994) para a construção da democracia como uma obra de arte. Não uma obra de arte qualquer, mas, sim, uma obra de arte que está em permanente aprimoramento, ou seja: uma obra de arte que nunca estará acabada. Assim sendo, não se quer nunca pronta justo por ser o resultado de uma construção co-elaborativa e co-operativa. Como alerta Maturana (1994), a democracia não é um estado estacionário. Ao contrário, para ele, a democracia, há que ser construída no dia a dia. É uma “Oposição ao próprio Estado...é uma ruptura com os sistemas hierárquicos. Se funda no mútuo respeito. É uma oposição ao sistema de manipulação das relações e é um espaço de honestidade onde se podem cometer erros. Portanto, não se funda e não se apoia na mentira” (Maturana, 1994, p. 83).

A proposição de gestão co-elaborativa e co-operativa de pessoas nos espaços escolares, que ora apresentamos, se assenta epistemologicamente, nessa mesma perspectiva defendida por Maturana para a democracia. Ela se constrói no dia a dia; não se sustenta em modelos hierárquicos e disciplinares rígidos; não exige a perfeição nem a infalibilidade das pessoas, que, como tal, podem cometer erros; não se apoia na manipulação e na

10 Para Maturana (2004), a existência humana acontece no processo relacional do conversar. Nosso ser biológico, como humanos, se constrói na imersão do ato de conversar. Conversar é o entrelaçamento entre o racional e o emocional no processo da linguagem. Ou dizendo de outra forma: Conversar, como dar voltas com o outro para se entender. Um dançar juntos em total sincronia.

busca de poder; não promove a competição, e, jamais, pode aceitar a mentira e a corrupção como algo que faça parte dos processos de gestão de pessoas. Maturana (1994) faz um alerta ao afirmar que vivemos um mundo no qual existe toda uma gama de argumentos e justificativas que tentam desqualificar e/ou mostrar a impossibilidade de um viver/conviver democrático e colaborativo nos diferentes espaços institucionais que compõem as organizações sociais das quais participamos. A maneira de não sucumbirmos a esses argumentos e justificativas passa, para o autor, por compreendermos que o conviver em democracia tem que ver com nossos desejos íntimos e que só conseguiremos viver/conviver em espaços democráticos, se quisermos, sincera e honestamente, viver a democracia. Se assim não for, nunca a viveremos. Quando muito discursaremos sobre ela – a democracia. Uma das consequências dessa forma de organizar o fluir de nosso viver é que acabamos inviabilizando um processo de gestão co-elaborativa e co-operativa de pessoas nas organizações e instituições sociais que criamos. Isto acaba acontecendo mesmo naquelas instituições/organizações que se apresentam como sendo de orientação democrática.

Essa proposta, parte de duas dimensões fundamentais das relações humanas em seus espaços organizacionais, quais sejam: (1) a *dimensão íntima* e (2) a *dimensão relacional operacional*. Enquanto a primeira dimensão tem que ver com as emoções e os sentimentos mais íntimos de cada pessoa, a segunda dimensão se reporta as nossas ações, nossas atitudes no fluir de nosso viver cotidiano. Partimos da proposição de que são os sentires íntimos que orientam nossas ações cotidianas, nas organizações em que participamos. Ou seja: fazemos aquilo que fazemos em função de nossas vontades, desejos, alegrias, tristezas. Assim tomadas, nossas ações, nossas atitudes são uma manifestação decorrente de nossas emoções.

A partir dessa premissa epistemológica entende-se que as instituições sociais se estruturam a partir da emoção. E, para Maturana (1997, 2009, 2016), a emoção que fundamenta o social é a emoção do amor. É justo essa emoção do amor que possibilita o sentimento de aceitação mútua, que, por sua vez, vai proporcionar por meio da cooperação, o surgimento das coordenações de coordenações de ações, ou seja: a linguagem¹¹. Esse

11 Para Maturana, na evolução dos hominídeos, diferentemente de outras formas e modelos explicativos clássicos, o desenvolvimento do cérebro que hoje temos tem a ver com a linguagem e não com a manipulação de artefatos, pois a mão já estava desenvolvida muito antes de aparecerem os

emocionar, para o autor, é espontâneo na biologia da linhagem de primatas à qual pertencemos e da qual deriva nossa evolução. “É o modo de vida hominídeo que torna possível a linguagem, e é o amor como a emoção que constitui o espaço de ações em que se dá o modo de viver hominídeo, a emoção central na história evolutiva que nos dá origem” (Maturana, 1997, p. 174). Contudo, isso não é ainda suficiente para responder à pergunta sobre o humano como ser racional, como habitualmente a ele nos referimos. O ser racional que frequentemente é referido para distinguir o ser humano dos outros animais, para Maturana (2004), é uma afirmação que restringe nossa visão e nossa compreensão sobre nós mesmos, pois, quando nos declaramos racionais estamos, na verdade, procurando desvalorizar as emoções, e, não percebemos o entrelaçamento razão e emoção, que constitui o viver humano, “E não nos damos conta de que todo sistema racional tem um fundamento emocional. Quando mudamos de emoção, mudamos de domínio de ação (Maturana, 1998, p. 15). Para o autor, podemos perceber isso quando compreendemos como operamos na linguagem como seres humanos, e compreendemos a linguagem como o entrelaçamento do nosso emocionar e da nossa ação. Nossas ações nada mais são que um acoplamento que acontece em nossa biologia cultural de seres vivos, mamíferos da espécie humana. Esse fundamento emocional se explica por meio do entendimento biológico das emoções como disposições dinâmicas, que ocorrem na fisiologia do sistema nervoso e no organismo, que acontecem – o tempo

instrumentos. A linguagem não é a manipulação de símbolos, nem simplesmente comunicação. A linguagem está relacionada com coordenações de ação, mas não com qualquer coordenação de ação, apenas com coordenação de ações consensuais. É um operar em coordenações consensuais de coordenações consensuais de ações. Esse operar em coordenações consensuais só poderia começar a ocorrer entre seres que têm encontros recorrentes na cooperação, jamais na negação ou na competição. Esses encontros na cooperação passam a ser conservados como um modo de vida, e passam a constituir uma linhagem de organismos, do mesmo modo que acontece a todos os seres vivos. No caso humano, a linhagem de primatas evoluiu em mudanças que se conservam através de várias gerações até o nosso modo de vida atual, que surgiu na conduta na intimidade da convivência, na sensualidade e no compartilhar, num modo de vida que permite acontecerem as coordenações de coordenações consensuais de conduta. Assim, para haver as consensualidades de ações que deram origem à linguagem teria que haver um modo de vida recorrente na cooperação, e não na competição, pelo simples fato de que seres que competem, vivem na negação do outro, e não abrem espaço para a aceitação mútua. Sem aceitação mútua e recorrente, não haveria espaço para coordenações consensuais e, não haveria condições para o surgimento da linguagem.

todo - enquanto ocorre o nosso viver. No fluir do viver, tudo o que fazemos se constitui a partir das emoções que configuram o que fazemos. Inclusive quando dizemos que estamos fazendo algo a partir da razão, estamos nos movendo em reflexões que acontecem na linguagem, que, por sua vez, acontece como um fluir de coordenações de ações fundadas nas emoções que lhes deram origem. Por isso, Maturana (1998, p. 22) afirma que “não há ação humana sem uma emoção que a estabeleça como tal e a torna possível como um ato”, vai além e afirma que “Todo sistema racional se constitui no operar com premissas previamente aceitas, a partir de uma certa emoção” (Maturana, 1998, p. 16).

É a partir dessa premissa que a Democracia é tomada como uma “Obra de arte no âmbito do viver/conviver social-humano que se realiza e se conserva apenas quando queremos conscientemente viver e conviver nela” (Maturana, 1994, p. 35). Para que essa democracia - como obra de arte - se realize, além de desejarmos que se realize, há que pôr em movimento alguns sentires íntimos que, para Maturana, assim poderiam ser resumidos: desejo de coexistir e conviver; respeito por si mesmo; honestidade; mútuo respeito; colaboração; equidade; ética social e conversar reflexivo. Vale ressaltar que essas dimensões e/ou sentires íntimos são todos como que velhos conhecidos nossos ou, como afirma Maturana: “todos os conhecemos” (Maturana, 1994, p. 5). Para esse autor, a colaboração espontânea não é algo do campo do especial, no humano. Ao contrário, faz parte instituidora e constituída de nosso devir como seres vivos, do reino animal, mamíferos e da espécie humana. Somos seres da linguagem, pertencentes ao *Homo sapiens-amans amans*¹². Em função desse devir biológico-cultural é que colaborar, e não competir, nos proporciona estar em equilíbrio ecológico, expandindo, assim, nossa compreensão sobre o que fazemos e queremos fazer.

Após essa breve reflexão sobre a proposição desse pesquisador, sobre a democracia como se fosse uma obra de arte, passamos a tomar a proposta de uma gestão co-elaborativa e co-operativa de pessoas, também, como a construção de uma obra de arte como pressuposto para a construção de um

12 Humberto Maturana e Ximena Dávila criaram o termo *Homo sapiens-amans amans* (2004, 2009, 2011, 2016), para explicar nossa espécie zoológica nascida e guiada pelo amor. Somos originários da espécie *homo sapiens-amans amans*, surgida a mais de 3 milhões de anos. Esta espécie organizava-se em famílias, não havendo distinção de poder entre homens e mulheres. Tais afirmações são embasadas em pesquisas arqueológicas.

projeto comum de gestão de pessoas, de forma geral nas organizações e, posteriormente, nas organizações escolares que são o objetivo central desse artigo.

Como forma de facilitar nossa conversação e entendimento, apresentaremos a seguir como se constituem esses sentires íntimos - (1) dimensão íntima e (2) dimensão relacional operacional - a que se refere Maturana. Neste sentido, faremos a seguir, uma breve síntese dos mesmos, a partir de um livro fundamental intitulado “*La democracia es una obra de arte*¹³”, de 1994.

(1) *dimensão íntima*

- *Colaboração* – Para que a co-elaboração aconteça se faz necessário que existam propósitos comuns. Fazer o que se faz com total liberdade, respeito pelo outro e com prazer mútuo na relação. Um fazer desse tipo vai além de simplesmente fazer algo junto com o outro, como mais uma tarefa a cumprir, mas, sim, significa fazer algo que tenha consequências boas para a comunidade. Esse é um passo fundamental para a construção de um projeto comum na gestão co-elaborativa e co-operativa de pessoas;
- *Honestidade* – Podemos ser honestos. Se desejarmos ser honestos. Para que isso realmente ocorra se faz necessário que aceitemos não mentir; não dissimular; não manipular as relações e, principalmente, que toda vez que cometermos erros sejamos capazes de reconhecê-los sincera e honestamente. Esse é o ponto de partida para uma relação de aceitação e de respeito, sem a qual o projeto comum dificilmente se realizará;
- *Vontade de coexistir e de conviver* – há que fazer-se uma pergunta fundamental: queremos sinceramente conviver democraticamente numa gestão co-elaborativa e co-operativa de pessoas? É impossível a convivência democrática, co-elaborativa e co-operativa onde uma das

13 Livro que resulta de aulas ministradas por Humberto Maturana no Instituto para el Desarrollo de La Democracia Luis Carlos Galdán. (Colômbia, 1994).

partes está sendo obrigada ou se encontra sob alguma exigência da outra, bem como quando não se sinta, espontaneamente, participante de forma co-elaborativa e co-operativa. O sentimento de pertencimento é decisivo para a construção desse projeto;

- *Respeito mútuo* – Assim como a co-elaboração exige o respeito ao outro, o respeito mútuo carece de uma conversa em que ambas as partes envolvidas se sintam escutadas, acolhidas e reconhecidas em suas diferenças. Qualquer acordo, qualquer consenso daí decorrente encaminhará para uma relação de honestidade e confiança que possibilitará o deixar o outro aparecer. Sem apreço real por relações de honestidade nenhum projeto comum se realizará em qualquer organização social;
- *Conversar reflexivo* – Para que aconteça a reflexão, e para que aconteça o respeito mútuo, se faz necessário dispormo-nos a abrir mão de nossas certezas e verdades. Nesse ato de conversar reflexivamente, o que deve ser considerado por nós é a validade dos argumentos e dos fundamentos apresentados. Tais argumentos não podem violar, desconsiderar as questões éticas nas relações. Se isso acontecer estará inviabilizada a proposição de colocar em movimento um projeto comum na gestão co-elaborativa e co-operativa de pessoas;
- *Respeito por si mesmo* – Só acontecerá o respeito mútuo numa relação se for precedido do respeito por si mesmo. Ou isto ocorre ou não teremos uma relação orientada para a sinceridade e a honestidade. Uma relação deste tipo só poderá ocorrer quando sentirmos que não precisamos justificar nossas atitudes. Ou seja: que não tenhamos vergonha de assumi-las como nossas e legítimas. Sem culpas ou cobranças a nós mesmos. A espontaneidade em participar e/ou em colaborar são condições necessárias para a implementação de qualquer proposta de projeto comum em qualquer organização;
- *Ética social* – O sentir íntimo de uma ação ética social acontece quando nos comportamos de forma consciente e

responsável de modo que não produzamos danos a nós, ao outro e mesmo ao ambiente ecológico em que vivemos nosso fluir do viver. Um projeto comum na gestão co-elaborativa e co-operativa de pessoas, precisa levar em conta que o que acontece nas relações em qualquer organização tem consequências sociais e ecológicas no planeta;

- *Equidade* – A equidade está intrinsecamente ligada a uma postura ética, co-elaborativa, reflexiva e honesta na medida em que não rompe com a harmonia na distribuição das energias e das emoções nas relações íntimas entre as pessoas envolvidas na construção de relações democráticas e co-elaborativas. A quebra dessa equidade leva, invariavelmente, a desarmonia. Desarmonia, essa, que tem como consequência as doenças e sofrimentos que nos acometem e que inviabilizam toda e qualquer ideia de um projeto comum de gestão co-elaborativa e co-operativa de pessoas.

(2) *dimensão relacional operacional*

A dimensão relacional operacional, a que se refere Maturana (1994), tem que ver com as instituições e organizações existentes e seu papel para a construção de relações democráticas no viver/conviver.

- *Criação de espaços reflexivos comuns* – São esses espaços que permitirão, no âmbito das organizações, um viver/conviver pautado pelo respeito mútuo e pelo amar. Para que o viver/conviver democrático e co-elaborativo se realize se faz necessária a preservação desses espaços íntimos de conversar e refletir no respeito e no amar sem exigências e expectativas. São esses pressupostos que, por sua vez, se fazem fundamentais para a gestão co-elaborativa e co-operativa de pessoas;
- *Conflitos e desejos* – Os problemas que ocorrem na convivência humana decorrem de conflitos de desejos das pessoas. O viver/conviver humano passa, cotidianamente, por conflitos que decorrem de desejar modos diferentes de viver/conviver. Esses conflitos ocorrem nas organizações,

assim que, se faz fundamental que essas organizações estejam abertas, receptivas para aceitar a convivência democrática e colaborativa para a mediação desses conflitos de desejos. Será a qualidade e a capacidade de co-elaborar e co-operar, dessa organização, que possibilitará a resolução pacífica e harmônica dos conflitos de desejos que ocorrem entre as pessoas. Para que isso aconteça há que se estar numa relação operacional institucional orientada pelo amar e pelo respeito mútuo;

- *Formação de cidadãos(ãs)* – Essa formação se dá desde a mais tenra infância de qualquer criança. Começa no ambiente íntimo da família por meio da relação amorosa com os pais e tem continuidade na escola. Esses são dois espaços operacionais relacionais fundamentais na formação democrática, co-elaborativa e cidadã de qualquer pessoa. Contudo, se a criança não tiver tido essa relação na infância poderá recuperá-la na adolescência ou até mesmo na vida adulta. Para tanto, se faz necessário um encontro reflexivo e co-elaborativo no respeito e na aceitação mútua a partir do amar ao outro. Um dos espaços que podem contribuir em muito para essa transformação em direção a adoção de uma convivência democrática e co-elaborativa é, justo, o espaço relacional em que os adultos exercem suas atividades profissionais: as organizações sociais em que atuam;
- *Mudança e transformação* – No viver e conviver humano, as mudanças e transformações ocorrem em acordo com o desenvolvimento histórico e biológico do ser vivo. Ao mesmo tempo em que algo se transforma algo se mantém, se conserva. Cabe definirmos o que desejamos mudar e o que desejamos conservar daquilo que queremos manter em nosso viver/conviver democrático e co-elaborativo nas organizações em que atuamos. Ou seja: que relações íntimas vamos desejar preservar/manter e quais queremos mudar. Importante ressaltar que essas mudanças e transformações ocorrem no âmbito das organizações tanto de forma implícita quanto explícita;
- *Confiança* - É um dos fundamentos para a constituição das

relações sociais. Sem confiança não é possível se estabelecerem relações que possam ser reconhecidas como relações sociais. Se estabelecem sim relações, porém, são relações orientadas pela busca da dominação, do poder, da busca do controle – cultura patriarcal. A desconfiança não é uma condição que faz parte de arquitetura biológica natural do humano. A desconfiança é uma produção cultural humana. Quando há limitação da confiança na convivência se vive na hipocrisia e na mentira. Quando se restabelece a confiança damos o primeiro passo para começar uma conversa, um diálogo, uma escuta do outro. Abrimos uma possibilidade para abrimos mão de nossa verdade. A partir de então aceitamos e adotamos uma conduta orientada pelo amor;

- *Deixar o outro aparecer* - É uma disposição, um modo de estar no viver e conviver sem exigências, sem expectativas sobre si mesmo e sobre o mundo que vivemos. Isso não é algo fácil numa cultura de competição na qual se busca ser dono da verdade, minha verdade, essa que me daria poder na obediência dos outros e que, como me dá poder, não estou disposto a abrir mão dela. O deixar aparecer não é uma visão que se dá desde uma teoria, doutrina ou ideologia. É um encontro em que se vê a legitimidade do que existe. Não vemos sem deixar aparecer e o deixar aparecer é aquilo ao que Maturana e Dávila (2019/2020) se referem quando falam de amar;
- *Responsabilidades passageiras elou transitoriedade das responsabilidades* - Essa dimensão é fundamental e, talvez, aquela que mais passa por ataques e por processos de desintegração nas organizações sociais. Isso se deve, em grande parte, a forma como as pessoas se relacionam e se apegam com as instâncias de poder e de mando nas instituições que não primam por relações operacionais e organizacionais realmente democráticas. As instituições e organizações de governo, nas suas diferentes instâncias e níveis, são o exemplo mais presente e marcante que temos nas sociedades que se dizem de orientação democrática.

Mesmo nelas, o desejo de permanecer no comando é uma realidade muito presente. Isso demonstra que não são instituições realmente democráticas. Uma organização democrática e co-elaborativa deve querer/desejar/buscar, incessante e permanentemente a transitoriedade das responsabilidades de gestão. Ou isto, ou não serão instituições de relações operacionais democráticas capazes de viabilizar a construção de projetos comuns e que se encaminhem para uma gestão democrática, co-elaborativa e co-operativa de pessoas.

Da mesma forma que na dimensão das relações íntimas, Maturana (1994, 2019) alerta sobre a necessidade de atentarmos para o fato de que se qualquer uma dessas dimensões for “esquecida” será inviabilizada a possibilidade de um conviver democrático e co-elaborativo. Ao mesmo tempo em que não existe uma relação de hierarquia e de importância entre essas relações operacionais, existe uma interdependência essencial sem a qual nada acontecerá na direção de uma gestão co-elaborativa e co-operativa de pessoas. Assim como na dimensão das relações íntimas, Maturana chama a atenção para o fato de que a convivência democrática organizacional é uma obra de arte que se realiza no espaço do conviver social-humano e que só se viabilizará se estivermos conscientemente desejosos de que isso se realize no amar, no respeito e na aceitação mútua do outro, tendo como meio o desenvolvimento de um projeto comum de gestão co-elaborativa e co-operativa de pessoas.

Todas essas dimensões são fundamentais em qualquer instituição social, mas nas intuições escolares torna-se imprescindível, para que o fazer pedagógico aconteça naturalmente, com leveza e bem-estar de todos (as) os (as) envolvidos (as) neste processo.

Gestão colaborativa e cooperativa de pessoas e o projeto comum

Nesse momento retomamos a reflexão sobre a proposição da gestão co-operativa e co-elaborativa nas organizações, de maneira geral, para a

construção do projeto comum. Em entrevista a uma jornalista¹⁴, Maturana (2019/2020), ao ser indagado sobre quais modelos e/ou paradigmas tem orientado a gestão das organizações no mundo atual e quais os principais problemas decorrentes da adoção desses paradigmas, responde que o mais adequado não seria falar de “modelos e de paradigmas”, mas sim, de “Modos de viver e conviver em conversações e reflexões” (2019/2020, p. 177). Segundo o autor, são essas conversações e reflexões que, se mantidas e preservadas, por meio de várias gerações de convivência cultural de grupos humanos, que darão a configuração da gestão de pessoas de cada organização. Assim que, como tal, - processos culturais – podemos escolher quais mudar e quais preservar em nossas organizações sociais.

A partir dessa compreensão, pode-se dizer que o elemento mais importante, e principal de uma organização não são os modelos e/ou paradigmas de gestão adotados, mas, sim, os modos de convívio cultural que elegermos como os mais adequados naquele momento e naquela organização. Serão esses modos de viver culturais que orientarão nossas práticas de gestão. Para Maturana (2019/2020), podemos optar por métodos de gestão baseados na disciplinarização, na hierarquização das relações, na exigência da obediência e de priorização de relações de controle e de dominação ou, então, eleger “Uma esfera em que são centrais a colaboração e o respeito mútuo - que fundamenta a orientação para a colaboração” (Maturana, 2019/2020, p. 171). Muito importante ressaltar que a escolha da opção de gestão a ser seguida, em cada organização, está diretamente condicionada aos desejos que os dirigentes máximos de cada instituição queiram implementar e, da autonomia e liberdade de decisão que os (as) gestores (as) tenham nas suas respectivas esferas e limites operacionais de atuação.

Ao ser solicitado a comentar sobre como via o papel da liderança nos processos de gestão de pessoas, Maturana mais uma vez se desvincula das visões clássicas de gestão e sugere que se evite o fortalecimento dos processos de gestão calcados, fortemente, no critério da liderança. Para o autor, ao incentivar-se a liderança corre-se o risco de aumentar, exageradamente, o princípio da autoridade e da obediência. Para Maturana, o problema da liderança é que “O seu valor é necessariamente transitório e

¹⁴ *Cultura da gestão de pessoas na perspectiva da biologia cultural*: entrevista feita pela jornalista Káritas Ribas com Maturana (2020). Revista Cultura da gestão de pessoas na perspectiva da Biologia Cultural. Observatório Itaú Cultural –SP- N. 26 (dez. 2019 / jun. 2020).

vem acompanhado pela tentação da apropriação do poder” (Maturana, 2019/2020, p. 179). A forma de evitar cair nessa armadilha é criarem-se mecanismos de transitoriedade para o exercício das funções, particularmente, as de direção e que significam posições de hierarquia dentro das organizações.

Assim como nas democracias, a transitoriedade nas relações de direção e gestão é condição necessária para a garantia da longevidade e vitalidade democrática. Ou acontece a transitoriedade ou, muito provavelmente, não acontecerá uma gestão de pessoas co-elaborativa e co-operativa. Para Maturana (2019/2020, p. 181) “Se estivermos dispostos a refletir e questionarmo-nos sobre o bem-estar das pessoas que colaboram em uma organização, é fundamental deixar de lado as nossas certezas e permitir que os colaboradores(as) apareçam em toda sua legitimidade”. O autor vai além e reafirma a ideia de que os erros e equívocos que eventualmente acontecem, e acontecem no cotidiano de qualquer organização formada por pessoas, que não são infalíveis e muito menos perfeitas, sejam tratados com reflexão colaborativa e que se evitem ao máximo as ações de caráter punitivo. Um resultado imediato dessa conduta é o fortalecimento de uma relação de confiança entre as pessoas envolvidas no processo. Tal relação de confiança é o primeiro passo para o fortalecimento da autonomia reflexiva dos (as) colaboradores (as) nas diferentes esferas de atuação. Um exemplo dessa situação pode ser constatado ao perguntarmos a uma pessoa porque ela faz algo da forma que está fazendo e ela responde: “porque sempre foi feito assim”. Essa pessoa, certamente, está presa a uma orientação emocional que reforça a obediência e a hierarquia em detrimento da reflexão e da autonomia. Vale ressaltar que a autonomia e a reflexão ampliam a consciência do que desejamos fazer e do que queremos manter no fluir de nosso viver na organização em que atuamos.

Outra dimensão fundamental para qualquer gestor (a) de pessoas, na perspectiva da gestão co-elaborativa e co-operativa, é o grau de confiança em sua prática e que tenha o entendimento da importância da aposta no processo reflexivo e de conversação co-elaborativa. Ao perceber essa atitude, naturalmente, colaboradores (as) se inspirarão e se sentirão à vontade para manifestarem suas dúvidas, angústias, bem como para sugerir, opinar, propor, enfim, mais que buscar competências, um gestor colaborativo deve privilegiar a iniciativa e a criação que as ditas competências decorrentes de certificados e regulamentos que, não raro, são de difícil verificação.

Importante ressaltar que os saberes que uma pessoa detém se referem a seu repertório de fazeres vivenciados e experienciados. Sobre isso, Maturana é enfático e alerta que “Um gestor de pessoas deve ter o entendimento profundo do que nós humanos somos, como seres vivos e como pessoa” (2019/2020, p. 183). Aliada a essa condição necessária, todo gestor(a) precisa estar ciente, de forma sincera e generosa, de uma obviedade, mas, que, muito frequentemente é negligenciada por boa parte das organizações: o esquecimento de que qualquer organização é feita de pessoas e, são, essas pessoas, o que ela tem de mais valioso.

Gestão co-elaborativa e co-operativa em educação escolar e projeto comum

Os espaços educativos escolares fazem parte de uma organização muito particular em seus mais diferentes níveis do processo de educação das pessoas, sejam elas crianças, jovens ou adultos. A organização escolar como a conhecemos, hoje, apresenta uma considerável tradição histórica de construção, de aperfeiçoamentos e de transformações ao logo do tempo. Certamente que os processos de gestão desses espaços educativos apresentam suas peculiaridades em relação aos demais espaços de gestão em outras organizações e instituições sociais.

Chegando ao momento final deste artigo, faremos algumas reflexões sobre a proposição de uma gestão co-elaborativa e co-operativa de pessoas nos espaços educativos escolares. Portanto, o que vamos fazer nesse momento é uma aproximação entre o que propõe Maturana para a gestão de maneira geral das organizações e a gestão dos espaços educativos escolares em particular. Essa proposição de gestão co-elaborativa de pessoas, nos espaços educativos escolares, tem como orientação permanente a elaboração e a colocação em execução de um projeto comum pensado e construído por todas as pessoas que, voluntariamente, se dispuserem a participar dessa proposta. Essa adesão voluntária e generosa se faz condição necessária, portanto, sem a qual dificilmente chegar-se-á a um bom termo com esse processo. Partimos do princípio defendido por Maturana de que “Toda organização consiste em uma rede ou sistema de conversas interligadas, que coordenam as tarefas, operações e reflexões que a tornam um projeto comum” (2019/2020, p. 170). Projeto comum, esse, construído a partir de

uma conversação que respeite o outro como legítimo outro, o que facilitará e ampliará sua pré-disposição para participar do processo. Essa participação espontânea fortalece as responsabilidades individuais tanto sobre os “sucessos” quanto aos “fracassos” que possam vir a ocorrer. Isso vem ao encontro da qualidade de um gestor de pessoas na proposição da gestão co-elaborativa e co-operativa na qual, ao “bom gestor” não cabe à tarefa de julgar e/ou buscar os “culpados” pelos erros. Maturana (2019, p. 180) alerta que “É preciso que o erro não seja punido e as pessoas, em suas vidas cotidianas, ampliem continuamente a sua autonomia reflexiva e de ação”. O erro, não é visto como fracasso, mas sim como uma possibilidade de refletir e construir uma nova abordagem, e para que isso aconteça, o grupo se reúne e estabelece conversações na busca de soluções conjuntas. As decisões são sempre em conjunto e, são responsabilidade de todas as pessoas. O erro é tomado como ponto de partida epistemológico para o estabelecimento do diálogo no ambiente educacional democrático (Freire, 2003b).

Nessa perspectiva, a principal função do gestor é estabelecer redes de conversações e de reflexões sobre o que está acontecendo no fluir do viver das pessoas em seus espaços organizacionais de atuação e ser um elo de ligação entre as pessoas dos diferentes setores, propiciando, espaço /tempo para que as redes de conversações aconteçam. De outra forma, a gestão co-elaborativa e co-operativa de pessoas, a partir de um projeto comum, não significa, nem exige que se tenha um processo de concordância absoluta sobre a completude do projeto. Não requer que haja uma unanimidade e/ou uma necessidade de concordância integral com as propostas apresentadas. Ao contrário, é a busca permanente de um conviver, no qual se vive no mútuo respeito, na honestidade, na equidade e na ética social, na colaboração em torno de um projeto comum de pessoas diferentes, mas, que convivem porque querem esse conviver na busca de construção de uma obra de arte cotidiana e coletiva.

Uma das tarefas fundamentais do gestor em geral, e, particularmente, daquele que aceita a proposição da gestão co-elaborativa e co-operativa de pessoas na gestão escolar é fazer movimentos no sentido de criar um ambiente de confiança mútua na mediação das dificuldades e dos conflitos surgidos no cotidiano da escola. Dificuldades e conflitos, esses, decorrentes dos diferentes desejos e vontades das pessoas nas organizações em que atuam. Tal forma de atuação do gestor vem ao encontro da

viabilização da proposta de construção de um projeto comum no respeito mútuo o que, ao fim e ao cabo, efetiva a vontade de participação e mesmo à ampliação dos desejos e vontades das pessoas em torno da execução do projeto comum. Se não no todo, naquilo que for, no momento, possível de ser efetivado. Na gestão co-operativa e co-elaborativa, o mais importante não é a imposição de um “projeto vencedor”, mas sim, que os participantes aceitem continuar com as conversações em busca do objetivo comum a todos na escola. Com isso, abrem-se espaços para uma reflexão sincera e generosa sobre uma gestão co-operativa e co-elaborativa de pessoas. Enfim, para uma convivência democrática no espaço escolar.

Uma pergunta frequente – e pertinente – sobre os processos de gestão de pessoas é: como formar ou preparar alguém para a função de gestor de pessoas?

Difícilmente alguém que estude, pesquise ou mesmo que trabalhe no setor de gestão em algum momento já não tenha se deparado com essa inquietação. Entre outras coisas, isso mostra como esse é um tema não resolvido entre nós. Na educação, essa preocupação se faz, também, muito presente e causa vários graus de mal-estar entre seus profissionais. Na proposição da gestão co-elaborativa e co-operativa de pessoas, proposta por Maturana, essa é uma questão urgente e da maior importância, pois, é fundamental ter-se sempre presente, que o mais importante nas organizações são as pessoas que a compõem. O autor vai além e afirma que a segunda questão em relevância é que se faz necessário entender que, via de regra, os problemas no convívio não decorrem da inteligência. Para ele, somos todos inteligentes, pois, os conflitos humanos decorrem de desejos contraditórios que “Só serão resolvidos em uma conversa com respeito mútuo, com tempo suficiente para escutar-se e encontrar um propósito comum, caso se deseje conviver” (Maturana, 2019/2020, p. 183).

Partindo dessa perspectiva, se faz urgente e fundamental compreendermos que os processos de sofrimento que levam, não raro, ao adoecimento das pessoas nos ambientes de trabalho em suas organizações, tem, na maior parte das vezes, origens culturais. Culturais no sentido de que se originam, na sua grande maioria, dos autoritarismos de gestores (as); do excessivo processo de hierarquização das atividades; das cobranças exageradas por resultados rápidos e sem diálogo; da desconfiança; do incentivo a competição entre os diferentes setores e, conseqüentemente, entre as pessoas. Enfim, decorrem da arrogância desmedida presente nas

atitudes de algumas pessoas que se sentem superiores a outras pessoas.

Frente a cenários desse tipo, o papel do gestor numa gestão co-elaborativa e co-operativa de pessoas em espaços escolares, é fundamental. Cabe a ele a função de movimentar-se no sentido de promover, entre os (as) colaboradores (as), o sentimento de reconhecimento do outro como um outro legítimo, sendo, esse, o primeiro passo para uma atuação no respeito, na aceitação mútua e na confiança, condições, essas, decisivas para este tipo de gestão e para a execução das propostas decorrentes de um projeto comum de gestão na educação escolar. Como já referimos anteriormente, esse é um passo fundamental para incentivar e ampliar a participação, bem como para atrair mais pessoas para esse projeto comum de gestão, na escola.

Reflexões finais

Antes de dar uma pausa nessas reflexões que até aqui desenvolvemos e que oferecemos aos possíveis leitores(as), apresentaremos uma síntese dos fundamentos, a nosso ver, mais significativos como base para a elaboração de um projeto comum de gestão co-elaborativa e co-operativa de pessoas nos espaços educativos escolares, tais como: respeito mútuo; co-operação; co-elaboração, generosidade, confiança; sinceridade; responsabilidade; deixar o outro aparecer; reconhecimento da legitimidade e dignidade do outro. Propomos algumas reflexões finais, não como conclusões, mas, sim, como um convite a reflexão, por parte dos colegas educadores (as) que exercem as atividades docentes nas escolas, e estejam buscando a construção de processos de gestão mais co-operativos e co-elaborativos. Acreditamos que para que esses fundamentos possam se realizar, junto às organizações em geral e nas organizações educacionais em particular, se faz necessário que:

- As pessoas que fazem parte da organização escolar sintam-se parte integrantes e de fato constituidoras de todo o processo do fluir do viver cotidiano da escola, independentemente das funções e/ou das ocupações que desempenham cotidianamente;

- se faz fundamental que o maior número possível de pessoas se comprometa, espontaneamente, a responsabilizarem-se tanto com o processo colaborativo quanto com os seus resultados. Assim como a educação responsável exige que o amor seja seu fundamento, a gestão co-elaborativa e co-operativa requer que o respeito mútuo e a aceitação do outro sejam fundamentos vividos e não se restrinjam a categorias e conceitos filosóficos, por mais relevantes que o sejam;
- Da mesma forma que a obediência não combina com a cooperação na educação, na gestão co-elaborativa e co-operativa de pessoas, a obediência e a excessiva hierarquização das relações acabam levando a uma situação de apropriação e de poder por algumas poucas pessoas de todo o processo do viver/conviver nas organizações. Quando isso ocorre se inviabiliza a proposta do projeto comum e da gestão co-elaborativa e co-operativa de pessoas;
- Se nos processos de gestão em geral, a impaciência e a arrogância levam os(as) gestores(as) (as) a não escutarem os seus colaboradores (as), na educação tais características inviabilizam por completo um processo de gestão colaborativa e cooperativa numa organização educacional que busque a construção de projetos comuns;
- Se na gestão de qualquer organização, o gestor precisa ser mais que um líder, na gestão co-elaborativa e co-operativa de uma organização educacional o gestor é aquele que pode abrir os caminhos para processos de autogestão a partir da compreensão de que a responsabilidade de cada um, é fundamental para o andamento de um projeto comum que integre todos os participantes em um mesmo nicho ecológico, operacional e também psíquico;
- Outra preocupação que deve acompanhar o gestor de pessoas numa organização educacional é de estar em sintonia com o processo de aprendizagem dos (as) educandos(as). Para isso, é fundamental o gestor perguntar-se e perguntar se faz sentido o que está fazendo, bem como – e talvez mais importante – a forma como está fazendo o que está fazendo e refletir para onde está sendo levado pelo

que está fazendo. Para Maturana, essa é uma tarefa fundamental para o(a) gestor(a) de qualquer organização e, em nosso entendimento, para a educação isso pode significar a definição se estamos ou não estamos lidando com educação de pessoas.

Nunca é demais lembrar o que ensinava Paulo Freire (1921-1997) quando ele afirmava que em educação “lidamos com gente” (Freire, 1997, p. 32) e não com objetos ou coisas. Para Freire, por mais que alguém queira não pode, não deve nunca, descuidar da atenção dedicada, generosa e amorosa para com educandos(as), bem como com seus parceiros na organização escolar.

O sentimento de bem-estar proporcionado pelo processo de gestão co-elaborativa e co-operativa de pessoas, envolvidas em um projeto comum, é uma das marcas e a verificação concreta da possibilidade, bem como da emoção de prazer sentido pelas pessoas quando esse projeto acontece. Cabe salientar, que entendemos por bem-estar a tríplice harmonia, íntima, ecológica e relacional, ou seja, estar de bem comigo mesmo, com o outro e com o mundo que geramos no fluir de nosso viver. A sensação de prazer se deve, segundo Maturana (2009; 2016), ao fato de que ao viver em um ambiente de cooperação e de conversação amorosa no respeito mútuo e na aceitação do outro, estamos, como que retornando à origem do modo de conviver no encanto da brincadeira infantil “Talvez, a colaboração nos convide a cultivar uma dinâmica relacional em que a presença legítima do outro é central – ouvir é sentir, ver é amar – e a conversa é realmente geradora de mundos” (Maturana, 2016, p. 235). Mundos, esses, que estão a nossa disposição para serem por nós escolhidos como aqueles que queremos preservar ou abandonar.

Reafirmamos que a preocupação com as pessoas precisa ser a prioridade do gestor que optar pela gestão co-elaborativa e co-operativa. Não raro, nos deparamos com processos de gestão focados, exclusivamente, nos resultados antes de tudo. Não raro, os processos de gestão clássicos se ocupam, excessivamente, em aumentar a eficiência e a eficácia por meio do incentivo a práticas competitivas. Como se fosse possível à existência de algum tipo de competição que não se fundamente na negação do outro. O que buscamos demonstrar até aqui, com esse texto é, justamente, o contrário. Para a proposição deste tipo de gestão e a viabilização do projeto

comum, à cooperação e não a competição é que pode nos levar a um ambiente de prazer, bem-estar, de respeito e de aceitação do outro. A razão é simples: não existe “competição sadia”, pois, competição é sempre a negação do outro. A competição é a negação da convivência social. Toda e qualquer relação que se pautar pela negação do outro, pela luta, pela busca do controle, pela busca da aniquilação do outro é uma relação que nega o social. É uma relação antissocial.

É no tipo de relação eleita e adotada, por uma organização, que se poderá entender que o que existe de mais importante em qualquer organização social e em qualquer projeto comum são as pessoas que dela – a organização social – e dele – o projeto comum – fazem parte. De outra forma, e particularmente em organizações educacionais, a gestão co-elaborativa e co-operativa tem papel decisivo como incentivadora da co-inspiração e da liberação da imaginação criativa decisiva para a aprendizagem humana em qualquer fase de sua vida. A co-operação, aceitação, solidariedade, confiança, acolhimento, respeito mútuo, liberdade e responsabilidade, são emoções que ampliam o olhar. Emoções que restrinjam a capacidade intelectual, como a inveja, a desconfiança, a competição, e a ambição, devem sempre serem evitadas. Para Maturana (2004; 2016; 2019), só em um espaço amoroso a inteligência e a criatividade são ampliadas.

A gestão co-elaborativa e co-operativa de pessoas, via construção de projetos comuns, pode ser um caminho inovador para edificarmos organizações sociais educacionais que se pautem na aceitação mútua, no respeito pelas diferenças, no acolhimento, na solidariedade, na generosidade, na ética, na equidade social, na confiança, na rejeição da mentira e da corrupção, enfim, organizações educacionais que sejam fontes geradoras de amor entre as pessoas.

Referências

- FREIRE, P. *Pedagogia da Autonomia: saberes necessários à prática docente*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.
- FREIRE, P. *Política e Educação*. São Paulo: CORTEZ, 2003a.
- FREIRE, P. *El grito manso*. Buenos Aires: Siglo Veintiuno, 2003b.

MATURANA, H. DÁVILA, X. El arbol del vivir. MVP Editores. Santiago-Chile, 2016.

MATURANA, H. Entrevista. Revista Observatório Itaú Cultural - N. 26 (dez. 2019 / jun. 2020) – São Paulo, Itaú Cultural.

MATURANA, H. La democracia es una obra de arte. Cooperativa Editorial Magisterio. Colombia-Bogotá, 1994).

MATURANA, H. R. Emoções e linguagem na educação e na política. Belo Horizonte, MG: UFMG, 1998.

MATURANA, H. R.; VARELA, F. G. A árvore do conhecimento: as bases biológicas do conhecimento humano. Campinas. Editora Editorial PSY, 1995.

MATURANA, H.; DÁVILA, X. História de nuestro vivir cotidiano. Editorial Planeta Chilena, Santiago do Chile, 2019.

Recebimento em: 24/07/2023.

Aceite: 12/11/2023.