



## XIV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU

### A Gestão do Conhecimento e os Novos Modelos de Universidade

Florianópolis – Santa Catarina – Brasil  
3, 4 e 5 de dezembro de 2014.

ISBN: 978-85-68618-00-4

## **POR UMA VIDA BONITA: O RECONHECIMENTO DO OUTRO COMO LEGÍTIMO OUTRO, A LIDERANÇA ÉTICA E SERVIDORA E O CUIDADO DE SI - REFLEXÕES ACERCA DA EDUCAÇÃO E DA GESTÃO DE PESSOAS MEDIADAS POR MATURANA E FOUCAULT**

**Danusa Simon Robers**

Instituto Federal do Espírito Santo  
[danusa@ifes.edu.br](mailto:danusa@ifes.edu.br)

**Gabriela Freire Oliveira**

Instituto Federal do Espírito Santo  
[gfoliveira@ifes.edu.br](mailto:gfoliveira@ifes.edu.br)

**Giovana Barbosa da Silva**

Instituto Federal do Espírito Santo  
[izaque.lima@ifes.edu.br](mailto:izaque.lima@ifes.edu.br)

### **RESUMO**

Este texto pretende tecer conversações entre Humberto Maturana (2009) e o conceito foucaultiano do “cuidado de si”, a fim de pensar uma Educação que tenha como prerrogativa a aceitação do “outro como legítimo outro”. Busca relacionar os conceitos de Maturana e de Foucault acerca de uma vida ética, que reconhece o outro como legítimo outro, e que cuida de si cuidando do outro também num processo de gerir pessoas através da liderança ética e servidora. Pensa-se em uma educação cujo anseio seja o de promover subjetividades que se constituam a partir das práticas éticas de convivência. Por uma sociedade mais harmônica e igualitária, uma educação que aposte na formação de sujeitos construtores de si mesmo e de uma vida mais bela no coletivo da escola, com um processo iniciado na gestão de pessoas das instituições, e no caso específico deste artigo, o projeto “Novos Rumos da DGP”, que entende o gestor como líder que inspira e influencia a outras pessoas por entender que liderar é servir, é cuidar de si e do outro numa relação que promove uma vida bonita, porquanto transformada. **Palavras-chave:** Ética. Educação. “Cuidado de si.” Liderança. Gestão de Pessoas.

### **INTRODUÇÃO**

*Para início de conversa...*

Maturana e Foucault com suas discursividades acerca da vida e dos modos como os sujeitos se constituem nos dão pistas e verdadeiras ferramentas conceituais para que, inspirados neles, possamos refletir a educação que nos rodeia e nos convoca dia e noite à participação efetiva nos múltiplos sentidos que ela traduz em nossas vidas enquanto lidamos e gerimos pessoas.

Sendo assim, começamos este artigo abordando nas duas primeiras partes os conceitos do “outro como legítimo outro” e do “cuidado de si”, componentes das teorizações dos nossos pensadores, para os espaços educacionais de forma geral. Depois, passamos a abordar alguns princípios da liderança ética e servidora pautados nos conceitos de Hunter e com aplicação imediata na área de gestão de pessoas da instituição.

Ao final, direcionamos o texto à fusão e ao diálogo entre os autores, buscando, assim, tecer linhas capazes de produzir enredamentos cujo produto final seja construir pistas que nos permitam trilhar conversações acerca das possibilidades de se pensar uma educação envolta nos anseios de promover subjetividades que se constituam a partir das práticas éticas de convivência, afinal, em qualquer espaço onde há relações humanas – quer na sala de aula quer no ambiente administrativo – estamos num constante processo de gerir e cuidar de pessoas.

Tratamos ainda dos resultados já alcançados com o projeto “Novos rumos da DGP” (Diretoria de Gestão de Pessoas) que traz os conceitos do “cuidado de si” e da liderança ética e servidora como balizadores para a conscientização dos gestores de pessoas na Reitoria do Instituto Federal de Educação do Espírito Santo sobre a importância de inspirar e influenciar pessoas e os impactos nas relações interpessoais nesse ambiente e em todo o contexto escolar quando se assume uma atitude de reconhecimento do “outro como legítimo outro”.

## **PARTE I – MATURANA E O RECONHECIMENTO DO OUTRO COMO LEGÍTIMO OUTRO**

### *A negação do outro contradiz a vida*

Humberto Maturana (2009), na condição de biólogo, convida-nos a questionar a tradicional forma de se pensar a história evolutiva dos seres vivos na Terra. Tendemos a pensar nessa história como uma caminhada necessária de competição para a sobrevivência. Competição pensada no âmbito cultural, que implica a contradição e a negação do outro. Entretanto, o autor defende outra versão para a evolução e a permanência da vida. Uma narrativa sobre o que ele chama de biologia do amor.

Estamos envoltos em um imaginário coletivo que advoga pela competição. A mídia e, em especial, a escola falam da importância de se estar preparado/instruído para um mercado de trabalho. No contexto da sociedade competitiva por vagas escassas no mercado, de rendas e chances desiguais, somos impelidos a eliminar o outro para sobreviver. A vitória de um depende do fracasso do outro. Esta mesma mensagem perpassa diferentes contextos culturais humanos. É o caso, por exemplo, das competições esportivas: há o vencedor (brindado com coroa de louros, faixa, troféu/medalha de ouro) e os outros, que também competiam, mas que são apagados, esquecidos, derrotados em função daquele que vence.

A lógica da competição é ensinada e incentivada em contextos educacionais diversos. Contraditoriamente, a escola (ocidental) que prega para crianças e jovens valores e princípios ditos cristãos, como o respeito e a solidariedade, é a mesma que incentiva a competição e a eliminação do outro em prol de uma ascendência individual. O objetivo final de estudar e aprender é estar apto a competir em um exame de vestibular, eliminando “concorrentes”, a fim de conquistar uma vaga na universidade. Mais tarde, através de lógica semelhante, espera-se que o estudante universitário consiga competir por vagas de emprego, mestrado ou doutoramento, etc. E, ao longo da vida, em situações diversas, a ascensão social implica o apagamento/ofuscamento do outro. Em suma, estamos culturalmente submersos no individualismo egoísta do capitalismo. E certo conformismo coletivo faz-nos crer que tal modo de viver é normal, sempre foi assim; é darwinista. A evolução, na perspectiva tradicional, tem a ver com a eliminação e o desrespeito ao outro.

Maturana afirma que a história evolutiva dos seres vivos não envolve competição. Ele conta outras narrativas para falar da evolução da vida em nosso planeta. A história da vida no âmbito biológico, dos seres que fluem entre si e com outros, em relações de solidariedade recíproca. A vida, segundo Maturana, só é possível porque há relações de afetos e trocas entre os seres. Nesse contexto, o autor situa a história dos humanos como seres solidários que dividiam sementes; que evoluíram cérebro, mãos e lábios em torno de uma sexualidade frontal; cujos machos participavam na criação dos filhos (há 3,5 milhões de anos). Outro exemplo dessas relações de afetos, dado pelo autor, está na socialização dos insetos: as fêmeas põem ovos, chupam a secreção destes, mas não os devoram; tratam, antes, os seus ovos como companhia legítima.

### *O amor como fundamento emocional do social*

A fim de uma melhor compreensão do conceito de “amor” – que não tem a ver com o tradicional entendimento de “amor cristão” –, Maturana define-o como “a emoção que constitui o domínio de ações em que nossas interações recorrentes com o outro fazem do outro **um legítimo outro na convivência**” (p. 22, grifos nossos). Pensado assim, o amor é a emoção fundadora da socialização. Para Maturana, se não aceitamos o outro na convivência, não há socialização. Sendo assim, é possível falar em relações humanas que não sejam sociais, se considerarmos que nem todas as relações humanas são baseadas no amor.

O respeito ao outro é impreterível para o fenômeno social. A linguagem – fenômeno social – surge no contexto do amor (aceitação do outro como legítimo outro), e não seria possível em contextos de agressão e de violência. O autor acredita que somos seres originários do amor e dependentes dele. Negar o amor seria negar a vida.

São relevantes, aqui, algumas considerações de Maturana acerca do amor enquanto fundamento emocional do social. Para ele, se não há aceitação de si mesmo não se pode aceitar o outro, e se não aceitarmos o outro como legítimo outro na convivência, não há fenômeno social. A biologia do amor faz com que a constituição do outro como legítimo outro na convivência seja um processo natural, no qual o amor é base das ações de interação humana. Não seriam possíveis a aceitação e o respeito de si mesmo em um contexto de competição onde o outro é tomado como referência; onde há desrespeito com as singularidades de cada pessoa.

## **PARTE II – FOUCAULT E O CUIDADO DE SI**

### *O “cuidado” ao longo dos séculos*

A noção de “cuidado de si” surgiu, provavelmente, com Sócrates através da interrogativa de “como se deve viver?”, questionamento este acerca dos valores que movem a vida. O “conhecer a si mesmo” é cuidar de si. É um aperfeiçoamento do sujeito. É importante notar que esse conhecimento de si não exclui o outro. Diálogo e amizade são prerrogativas do “cuidado de si” na cultura helenística. Tanto em Sócrates quanto em Platão o “cuidado de si” perpassa o cuidado com o outro.

Com o decorrer dos séculos, a ideia do “cuidado de si” sofreu diversas alterações. Seu ápice foi, muito provavelmente, no Império Romano, onde transformou-se em uma cultura. Mais tarde, a moralidade cristã trouxe o desligamento de si em busca de uma ascensão espiritual, transformando a subjetividade. O “cuidado de si” grego foi retomado com outros contornos, durante a Renascença.

Diversos filósofos, ao longo do tempo, promoveram debates acerca do “cuidado”. Nesse sentido, os pensamentos de Heidegger e Nietzsche foram relevantes para o cunho do termo impresso por Foucault. Para Nietzsche – leitor de Heidegger –, o cuidado tinha a ver com a angústia, a inquietude da vida. Ou seja, há uma ruptura com o seu significado antigo (cuidado enquanto serenidade).

Em Heidegger, o “cuidado” é ter atenção com a vida, e não apenas administrá-la. No entendimento de Eizirik (2005, p. 113), “quem não se cuida e se atira no ritmo das coisas vive falsamente”.

### ***O “cuidado” em Foucault***

Foucault cunha o “cuidado de si” ao indicar o conjunto das experiências e das técnicas que o sujeito elabora e que o ajuda a transformar-se a si mesmo. Em suma, é um modo de conhecer a si mesmo e ao outro, um coletivo de práticas sociais, de técnicas de produção de subjetividade.

Inspirado nas leituras da vida dos gregos, Foucault deixa evidente que essas técnicas de si, são inventadas pelos próprios sujeitos, e os vai constituindo, os definindo numa atitude reflexiva e concentrada em si mesmo, uma *autopoiesi*, ou o que podemos conceber como uma prática de cultivar-se. O que nas palavras de Frédéric Gros (2008, p.128),

[...] significa dizer que a subjetividade nele não remete evidentemente nem a uma substância nem a uma determinação transcendental, mas uma reflexividade que se poderia chamar de prática: uma maneira de se relacionar consigo mesmo para se construir, para se elaborar.

Ao conduzirmo-nos em um exercício de deslocamento conceitual do termo “cuidado de si”, é necessário apreender que, para Foucault, não há “cuidado de si” que não se associe a um agir éticamente. O termo se contrapõe efetivamente a um ideal de vida narcisista ou individualista. O “cuidado de si”, em Foucault, transcende a contemporaneidade individualizante e normativa – como é o caso de nossa sociedade moralista. Refere-se a uma concepção de sujeito livre que, em situação de autodomínio, torna-se capaz de se integrar ao tecido social, colaborando para potencializar relações cujo padrão ético implica no cuidado não só de si, mas que vai ao encontro do cuidado com o outro.

Numa abordagem dialógica com Maturana, entenderíamos que os seres vivos conservam a sua *autopoiesi* e sua congruência com um ambiente onde há a presença de outros. Vive-se na inclusão desses outros e não na sua negação.

## **PARTE III – MATURANA E FOUCAULT EM FAVOR DE UMA VIDA BONITA PORQUANTO PAUTADA NOS PRINCÍPIOS DO CUIDADO DE SI, DO OUTRO E DE UMA LIDERANÇA ÉTICA E SERVIDORA**

### ***Diálogos sobre a Ética***

A ética, tanto em Foucault quanto em Maturana, é entendida como um modo de ser, como prática na relação do sujeito com o outro e consigo mesmo. Mais precisamente, em Maturana, a ética é um fenômeno que tem a ver com a aceitação do outro como legítimo outro; está no âmbito da emoção e, portanto, não tem fundamento na racionalidade. Viver de forma ética, para Maturana, seria considerar o outro como parte integrante do mundo de si. Em outras palavras, a prática ética, por ser fundada no amor, acontece entre aqueles que se aceitam e

conseguem viver em espaços compartilhados. É conviver em aceitação de múltiplas verdades – fenômeno chamado, pelo autor, de “*objetividade-entre-parênteses*” –, escutando o outro e legitimando-o, sem precisar apagá-lo ou eliminá-lo se este tiver verdades e discursos não condizentes com os nossos.

A ética tem a ver, também, com a constituição da subjetividade, com as escolhas que o sujeito faz. Esta última característica é objeto de estudos em Foucault. Para ele, a ética é pensada a partir das reflexões acerca do saber e do poder. Ela é constituída nas relações de poderes e saberes que incidem sobre si e sobre o outro. As escolhas assumidas pelo indivíduo estão dadas dentro de domínios que, ainda que restritos, são possíveis e necessários. Para Foucault, uma ação só poderia ser ética se contribuísse ou não com a formação da subjetividade. A fim de uma melhor compreensão da ética foucaultiana, faz-se necessário discorrer algumas linhas sobre os caminhos nos quais o pensamento de Foucault deslocou-se.

Com a finalidade de traçar uma genealogia da ética, Foucault estudou o conceito de si através da história e da filosofia, desde os antigos gregos à Era Cristã. São cinco os movimentos empreendidos pelo autor ao discorrer sobre a ética: (1) situar o “cuidado de si” na filosofia grega; (2) trabalhar o “cuidado de si” como um conjunto de práticas sociais; (3) reaproximar a medicina e a filosofia; (4) desenvolver a noção de técnicas que visam o conhecimento de si; e (5) buscar o objetivo final de uma ética do domínio, de pertencimento de si. Trazemos aqui a discussão do cuidado de si enquanto um conjunto de práticas sociais no qual há produção de subjetividade, através de meios do próprio indivíduo ou da relação deste com outras pessoas.

O eixo das investigações de Foucault era refletir sobre como um ser humano se constituía enquanto sujeito. Em outras palavras, a pergunta foucaultiana era “*o que somos nós em nossa atualidade?*” (EIZIRIK, 2005, p. 93). Tal questionamento era colocado pelas investigações acerca das práticas de si. Na Grécia Antiga, o “cuidado de si” era como uma regra de conduta social e, ao mesmo tempo, uma maneira de se viver uma vida bonita. Entretanto, ao longo do tempo, o conceito foi distorcido de seu significado, sendo substituído pelo princípio délfico do “conhece-te a ti mesmo” (EIZIRIK, 2005). Como mencionado na seção anterior, com a moralidade da Era Cristã, a renúncia de si passou a ser a forma de se alcançar a salvação.

Foucault, ao estudar a loucura, a sexualidade e a criminalidade, demonstrou como a constituição de si se dava através da exclusão (apagamento) do outro. Mais tarde, as análises investigaram como se dava a constituição de si através das técnicas éticas de si, desde a antiguidade até os dias de hoje. Ou seja, a pergunta norteadora passou a ser como o si se constituía a si mesmo enquanto sujeito. Tal formação de subjetividade tinha a ver com a sujeição do sujeito ao controle do outro e à sua própria identidade e consciência.

Sendo assim, para Foucault, a subjetividade é constituída através das práticas que constituem o sujeito historicamente. É relevante ressaltar que, nas análises foucaultianas, o sujeito não é tomado como uma substância que transcende; não é fundador ou soberano. O sujeito constitui-se como tal através das práticas de si, das técnicas e artes de viver, em seu contexto cultural. Em outras palavras, a ética e o “cuidado de si” referiam-se a um governo de si, uma subjetividade que se relaciona com o outro.

Desenvolver uma estética de existência, um trabalho artístico que incide sobre si mesmo, não é uma prática solitária e individualista. É, sobretudo, no cuidado com os outros e consigo mesmo, que há possibilidade de uma vida bonita. A intensificação da socialização, segundo Foucault, aconteceria nesse processo. Nesse sentido, educar-se e cuidar-se são atividades de solidariedade e reciprocidade. De modo semelhante, o projeto de uma vida mais bonita empreendido por Maturana tem a ver com o cuidar do outro. O outro pode ser, por exemplo, o meio ambiente. Nesse exemplo, cuidar do meio ambiente significa cuidar de si e do outro –

leia-se aqui este “outro” como o vizinho ou o oriental que reside do outro lado do globo; os animais não-humanos, os insetos e as plantas; as águas, o ar, a terra; o planeta Terra.

Tanto para Maturana quanto para Foucault, percebe-se que cuidar de si é cuidar do outro. A vida flui nas relações de convivência e trocas recíprocas. Já foi mencionado, nas seções anteriores, que a linguagem se deu em situações de aceitação do outro como legítimo outro (e jamais em condições de violência e negação do outro). A dimensão ética, Maturana, é dada através da conversa. Conversar, para o autor, é o entrelaçamento entre emoção e linguagem. Aceitamos o outro quando temos o desejo de escutar o que o outro tem a dizer, sem discriminá-lo ou “tolerá-lo”, mas legitimando sua presença.

Creemos que, para uma vida ética e bonita, seja necessário cuidar de si cuidando do outro, reconhecendo-o em sua legitimidade. Dessarte, neste movimento, constituímos-nos sujeitos-atores de uma sociedade mais igualitária.

Trazendo esses conceitos para o “chão da sala de aula” e para as demais relações de trabalho que ocorrem nos ambientes administrativos e de gestão das instituições, temos o reflexo do cuidado de si no que chamamos hoje de liderança ética e servidora. O líder, segundo Hunter (2006, p. 120) é aquele que entende que liderar é servir e o faz de forma ética e buscando a excelência através de princípios fundamentais como a honestidade. O bom líder é aquele que influencia e inspira pessoas. “Os líderes eficazes estão sempre procurando melhorar. Sua determinação em serem os melhores inspira as pessoas ao redor a se elevarem a níveis nunca antes sonhados”.

Através do cuidado de si e do cuidado com o outro, as relações humanas ficam mais fortalecidas e o desempenho dos profissionais rumo a excelência. Esse é o papel dos educadores, que são, por excelência, tão gestores de pessoas quanto os dirigentes que ocupam esse tipo de cargo.

### ***Por uma Educação que reconheça “o outro como legítimo outro”, buscando o “cuidado de si” no cuidado com o outro***

Uma das temáticas que atravessam a vida escolar contemporânea é o desejo de que as práticas educativas corroborem para a afirmação da liberdade e autonomia dos sujeitos. Essa temática é permeada por debates entre educadores, filósofos e pensadores. A finalidade prevalente é o ideal de um processo educativo que reforce o princípio ético de formação cidadã em meio a uma sociedade de cunho capitalista e neo-liberal, impregnada de um sentido individualista nas relações do sujeito com o mundo ao redor.

A educação contemporânea está imbuída de expectativas sociais em torno da formação do sujeito. Espera-se, por exemplo, que a escola cumpra não só com suas atribuições em torno da produção dos conhecimentos disciplinares e pedagógicos formais, mas, também, que ela se revele como uma ferramenta potente na constituição da subjetividade. Tal expectativa lançada sobre a escola deseja que esta forme sujeitos efetivos na gestão de sua história particular e da comunidade, em seu universo de participação coletiva. A escola, entretanto, não conseguindo suprir tais expectativas, é alvo de descrédito da sociedade.

A fim de sonharmos com uma educação preocupada em gerir/liderar/inspirar pessoas que tenha como prerrogativa o reconhecimento do outro como legítimo outro e que cuide de si cuidando do outro, algumas reflexões a este respeito se fazem necessárias. Nesta seção, trazemos as contribuições de Maturana acerca dessa produção de subjetividade na convivência. Finalizamos o texto com as provocações e problematizações foucaultianas no que tange o sujeito em meio aos jogos de verdade.

Convidando-nos para refletir sobre nossa história individual como seres vivos, Maturana posiciona-nos enquanto sistemas determinados em nossas estruturas. Nesse contexto, para o autor, a linguagem seria nossa forma de comunicar-se com outros sistemas; falar com o outro e se relacionar com ele. A linguagem não seria apenas um conjunto de regras interiorizadas no corpo, mas um consenso através de ações negociadas entre seus participantes.

Há fenômenos que não acontecem na nossa interioridade, mas nas relações com os outros. Em suma, somos influenciados por agentes externos no que tange um desencadear de mudanças em nossas formas de interação com o meio. Não há determinismo a partir da origem de um organismo; há uma potente e dinâmica transformação do organismo quando este interage com o que lhe é externo.

Nesse sentido, a Educação é um processo de convivência. Em outras palavras, educamo-nos ao fazer do nosso modo de viver uma congruência com o do outro, no espaço que nos é comum. Nas palavras de Maturana (2009, p. 29),

O educar ocorre, portanto, todo o tempo e de maneira recíproca. Ocorre como uma transformação estrutural contingente com uma história no conviver, e o resultado disso é que as pessoas aprendem a viver de uma maneira que se configura de acordo com o conviver da comunidade em que vivem. A *educação* como ‘sistema educacional’ configura um mundo, e os educandos confirmam em seu viver o mundo que viveram em sua educação. Os educadores, por sua vez, confirmam o mundo que viveram ao ser educados no educar.

Experimentamos a educação durante toda a vida. E a educação, enquanto processo de constituir-se na convivência com o outro, determina o tipo de sociedade em que vivemos e os potenciais líderes e gestores de pessoas que ajudamos a formar.

A partir dos conceitos enunciados neste artigo por Foucault e Maturana, convocamo-nos a pensar, na condição de educadores, a legitimidade do valor do processo educacional, não só nas práticas exteriores aos sujeitos – prepará-los para as etapas de ensino fundamental, médio, superior... para a sociedade, ou a conformações segundo normas e princípios –, mas na sua representação enquanto constituição efetiva dos sujeitos (subjetividades).

Sendo a educação um espaço coletivo, o cuidado com o outro supõe um processo educativo cujo discurso esteja atento às amarras que impossibilitam as práticas de liberdade. Pressupõe, também, pensar a escola como um local onde o sujeito vivencie os processos de auto cultivar-se para que, mais tarde, multiplique esses princípios entre seus pares, como atores sociais que são. Com buscas que tematizem a vida entre/fora os muros da escola, na reinvenção/resistência destes sujeitos, possibilitando, assim, fazer consigo e com os outros uma vida bonita.

Ao ler Foucault, alguns verbos como *lutar, fraturar, enfrentar, resistir e destruir para fazer nascer* nos saltam os olhos. Ao ler, Maturana, deparamo-nos com a afirmação de que “na democracia não há luta” (p. 93). Faz-se necessária uma importante observação aqui. Maturana refere-se à luta como apagamento/negação do outro. Seria o caso, por exemplo, das lutas e guerras ideológicas entre católicos e protestantes na Irlanda do Norte. Neste exemplo dado por Maturana, vê-se a falta da democracia por não aceitar-se as diferentes perspectivas do real; por não legitimar o discurso do outro como uma entre as várias possibilidades/verdades. Foucault pensa esses discursos como algo que construímos, e nunca como experiências falsas ou verdadeiras. O enriquecedor, para ele, é compreender como se dão estes mecanismos de construção do discurso. Voltando aos verbos foucaultianos (*lutar, fraturar, enfrentar, resistir e destruir para fazer nascer*), quando os sujeitos dialogam e questionam os discursos, não aceitando-os como verdades *a priori* – ou, nas palavras de Maturana, quando não tomamos o

caminho da “*objetividade-sem-parênteses*” –, há processos de deslocamento da subjetividade. Resistência no sentido de *re-existir*; reinventar-se.

Foucault, em entrevista ao *Le Monde*, em 1980, falou sobre o desejo de saber mais e melhor que movia as pessoas. Relacionou, ainda, a “curiosidade” ao “cuidado”: há cuidado com o que existe e pode existir; percepção do real, mas não há imobilização diante dele; estranheza para com o que nos cerca; novos olhares; vontade de compreender (EIZIRIK, 2005, p. 125).

É nesse sentido, de mover-se através da curiosidade (como forma de *cuidar*) que devemos ter como projeto de educação. Problematizar um percurso em torno da formação do sujeito no processo educativo a partir da emergência de se criar outra ordem educacional, mais potente, que incentiva a constituição de si na convivência ética com o outro.

Dessarte, a escola precisa promover a curiosidade como questionamento daquilo que é dado como *a priori*, racional e eterno. As “verdades cânones” precisam ser questionadas dentro do espaço escolar. A expectativa da promoção da subjetividade, dentro dos muros da escola, precisa valer-se do reconhecimento do outro como legítimo outro enquanto prática ética; que não frustrate as crianças e os jovens. Considerando as contribuições de Maturana e Foucault, este texto buscou pensar as prerrogativas de um projeto de educação que visasse o reconhecimento do outro como legítimo outro, cuidando de si no cuidado com o outro, compreendendo, então, uma vida mais bonita cultivada no chão da escola.

#### **PARTE IV – HUNTER E A LIDERANÇA ÉTICA E SERVIDORA**

##### ***Potencializando o cuidado de si na Gestão de Pessoas do Ifes – “Projeto Novos Rumos da DGP”, alguns resultados possíveis***

Inspirados nos conceitos de Foucault e Maturana, bem como nas considerações apresentadas por Hunter de como se tornar um líder servidor baseadas nos princípios de liderança de “O Monge e o Executivo”, iniciamos o projeto Novos Rumos da DGP.

O projeto nasceu em setembro de 2012, mas só foi sistematizado em abril de 2013. Consiste em mobilizar o nosso pensamento para tomar consciência da necessidade de novos comportamentos que desenvolvam hábitos e habilidades de liderança que permitam um desempenho profissional pautado no cumprimento da legislação bem como em respeito mútuo, cordialidade, empatia, dedicação pessoal, trabalho em equipe, capacidade dos líderes, transmissão de conhecimento e em atitudes espontâneas e gentis, gerando, dessa forma, o reconhecimento do outro como legítimo outro enquanto prática ética e habitual potencializando o cuidado de si nas relações e transformando o ambiente educacional.

Necessário se faz discorrer sobre o projeto, suas potencialidades e impactos. Coordenados pela Diretora de Gestão de Pessoas, na Reitoria do Instituto Federal do Espírito Santo - Ifes, temos sete servidores com cargo de gestão, na área de pessoal, envolvidos de forma direta no projeto e mais de quinze servidores, também gestores da área de pessoal, nos campi do Ifes envolvidos de forma indireta e contribuindo com sugestões para o projeto.

Em reuniões de grupo focal, como percurso metodológico, são tratadas as temáticas de liderança e as formas de atuação estratégica da Gestão de Pessoas com provocações que façam movimentar pensamentos e ações, motivando os servidores a trabalhar em uma rede de colaboração que transforme o ambiente administrativo e educacional, refletindo nas ações entre os pares e também no contexto de sala de aula.

A partir das reuniões, tivemos a necessidade de: a) estabelecer metas e objetivos voltados para planejamentos anuais de capacitação e qualificação; b) criação de fluxos que otimizem a tramitação dos processos; c) elaboração de manual para os servidores que englobe as legislações mais utilizadas, os direitos, deveres e benefícios; d) elaboração de formulários

próprios; e) desenvolvimento de página específica para assuntos de legislação de pessoas no site do Ifes na internet; f) acompanhamento de ações voltadas para atenção à saúde e qualidade de vida dos servidores; e de g) promover a gestão do tempo com vistas a realizar encontros de integração, o que nos mostra que é possível transformar o ambiente de trabalho através de nossa transformação pessoal respeitando as singularidades e promovendo, através dos processos educacionais, as subjetividades.

Tivemos ainda um processo de humanização e acolhimento dos novos servidores empossados no cargo público através de um projeto de iniciação ao serviço público, onde além de assinar o documento, os servidores conhecem um pouco mais sobre a história da instituição, planos de carreira, oportunidades de capacitação e esclarecimentos de dúvidas gerais sobre gestão de pessoas. Esses desafios têm promovido amplas reflexões sobre o verdadeiro papel do gestor/líder na instituição: servir, influenciar e inspirar pessoas. Promovemos, ainda, a organização de três encontros de Gestão de Pessoas com as seguintes temáticas: I Encontro de Gestão de Pessoas do Ifes: "Organização e Excelência: possibilidades de uma gestão mais dinâmica e humana"; II Encontro de Gestão de Pessoas do Ifes: "Possibilidades, Estratégias e Desafios da Gestão de Pessoas nos/dos/com os cotidianos do Ifes"; III Encontro de Gestão de Pessoas do Ifes - Gestão Estratégica de Pessoas: tomada de decisões no caminho da excelência.

Do acima exposto, depreende-se que só é possível cuidar de si na relação de cuidado com o outro, respeitando a todos em suas subjetividades, ou seja, reconhecendo o outro como legítimo outro. É através dessa postura profissional e também de vida que liderar e servir se tornam faces da mesma moeda e comportamentos vão sendo aprimorados e refletidos em atitudes de serviço, onde busca-se um sentido maior para o trabalho e até mesmo para a vida, levando-se em consideração, que cuidando do outro, estamos automaticamente cuidando de nós mesmos e que as transformações precisam iniciar em e a partir de cada um de nós! Nas palavras de Hunter (2006, p.75)

Como queremos ser tratados por nosso líder? Que tipo de líder nós buscamos? Um que seja gentil, humilde, respeitoso, altruísta, clemente, honesto, paciente e dedicado. Claro que queremos. Esta é a "regra de ouro" que se aplica à liderança: seja o líder que você deseja que seu líder seja.

Assim, necessário continuar investindo numa mudança de comportamento que privilegie a escuta sensível, o ouvir além das palavras ditas para melhorarmos as habilidades para lidar com diferentes pessoas, numa relação de colaboração e respeito mútuo, onde não só a instituição, mas também as pessoas só têm a ganhar e crescer.

Como mola propulsora que motiva a continuidade do projeto, a Diretoria de Gestão de Pessoas têm recebido feedback positivo dos servidores que trabalham em outras áreas e tem buscado sistematizar e divulgar as ações, promovendo, inclusive, transformação social.

## **CONCLUSÃO**

### ***Continuando a conversa... novas possibilidades***

Com os 'novos rumos' traçados a partir dos diálogos e discursividades de Maturana, Hunter e Foucault, buscamos praticar em nossas ações cotidianas do ambiente de trabalho os conceitos do "cuidado de si" e da liderança ética e servidora e assim, cumprindo o nosso papel de gestores/educadores buscamos a conscientização sobre a importância de inspirar e influenciar pessoas e os impactos nas relações interpessoais nesse ambiente e em todo o contexto escolar

quando se assume uma atitude de reconhecimento do “outro como legítimo outro” através de ações de liderança, reflexões éticas e serviço.

Dessarte, continuamos acreditando e investindo nosso tempo e nossos esforços em projetos e processos de formação que apostam na produção de uma vida bonita, que atinjam desde a alta gestão até as ações do “chão da escola” desenvolvendo subjetividades, afinal, conforme afirma Maturana, somos influenciados e modificados pelo que vemos e sentimos.

## **REFERÊNCIAS**

EIZIRIK, Marisa Faermann. **Michel Foucault: um pensador do presente**. Ijuí: Ed. Unijuí, 2005.

GROS, Frédéric. O cuidado de si em Michel Foucault. In: RAGO, Margareth; NETO, Alfredo Veiga. **Figuras de Foucault**. Belo Horizonte: Autêntica, 2008.

HUNTER, James C. **Como se tornar um líder servidor**. Tradução de A. B. Pinheiro de Lemos. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

MATURANA, Humberto. **Emoções e linguagem na educação e na política**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2009.