# Gestão Humanizadora e a potencialização dos resultados nas instituições de ensino

Rodinei Balbinot

rodineibalbinot@bol.com.br

# Contextualização e problematização do tema

O convite para participar deste dia de encontro e reflexão sobre tema tão relevante, também é ocasião para a realização de um inventário do percurso pessoal e profissional de mais de 20 anos em gestão de instituições de ensino. Minha atuação profissional sempre esteve na interseção entre Gestão, Educação, Pastoral e é daí que extraio a reflexão que faremos aqui.

Há, no próprio tema, um sintoma, que revela uma necessidade e, ao mesmo tempo, um ponto de cruzamento de um conflito que sempre reaparece nos diversos níveis de gestão dessas instituições.

O sintoma flagramos quando sentimos a necessidade de adjetivar a gestão. Por que *gestão humanizadora*? A gestão, sendo uma necessidade humana, já não é, essencialmente, um processo de humanização? Eis, então, que aparece aí o sintoma de um modelo econômico desumanizador, que faz com que devamos nos esforçar para reconduzir a gestão à sua essência, a humanização. E isso também se aplica à educação. Em instituições de ensino, gestão e educação estão sempre interligadas.

Mas, está aí também um pouco do que significa a condição humana. Não somos seres dados, acabados, prontos, mas em construção. Tudo, no que se refere ao ser humano, precisa ser construído, gestado. A gestão é, por isso, uma ação humana necessária para a humanização e se encontra com a educação, já no seu substrato humano. A gestão é um processo educativo e a educação é um processo de gestão. Ambas se implicam com um projeto de ser humano e sociedade. E, dentro das instituições de ensino católica, gestão e educação que não sejam humanizadoras, não podem ser chamadas de cristãs. Entra em questão, porém, até onde vai o nosso conceito de humanização? A que serve a gestão? Quais resultados desejamos alcançar com os processos educativos?

Dentro disso também encontramos a encruzilhada conflitiva e espinhosa dos resultados: para a visão mercadológica, importa o maior superávit ao final do período. Superávit pedagógico, pastoral, financeiro. Contabilizamos, geralmente, o que sobrou e esquecemos as conquistas do percurso. Como bem disse Paulo Freire, “A alegria não chega apenas no encontro do achado, mas faz parte do processo da busca. E ensinar e aprender não podem dar-se fora da procura, fora da boniteza e da alegria” (FREIRE, 1996, p. 53).

O conceito financeiro de resultado, como lucro ou prejuízo, é problemático para as instituições de ensino e, de modo mais agudo, para as instituições de ensino católicas.

Uma família que vai à escola exigir que seu filho não estude na mesma turma com alunos com deficiência tem em mente também a potencialização dos resultados.

Uma família que vibra com as primeiras frases escritas da filha e aquela que está insatisfeita com o que o filho aprendeu tem em mira resultados.

Em resultados está interessado o professor que pede a redução de alunos na turma e, também em resultados pensa o financeiro que vê nesse pedido um problema de ponto de equilíbrio financeiro.

A escola que foca no vestibular e trabalha sumamente com memorização, foca em resultados, assim como aquela que trabalha com uma visão integral de educação.

Uma grande corporação internacional que adquire grupos educacionais e escolas também tem em perspectiva resultados, mas quais seriam eles.

Então, é preciso perguntar: Que tipo de resultados queremos alcançar? Desejamos estender esses resultados a todos? Todos precisam atingir os mesmos resultados ou é possível equalizá-los de acordo com as potencialidades de cada um? Que tipo de resultados são negociáveis e de quais não podemos abrir mão? Enfim, quais os limites para estabelecermos resultados e com quais resultados a gestão/educação humanizadora se implica? Essas são algumas questões que precisamos nos fazer toda a vez que nos propomos refletir sobre gestão/educação humanizadora.

# A dimensão humanizadora da Gestão/educação

O Papa Francisco tem sido insistente em seus documentos sobre a necessidade de repor a centralidade da vida em todos os âmbitos da existência pessoal e social. Só para citar emblematicamente alguns documentos, vejamos:

1. o Papa começa pela própria Igreja, na *Evangelii Gaudium* (2013), bem no início de seu pontificado, conclama a Igreja a viver profundamente a alegria do evangelho, pois o “risco do mundo actual, com sua múltipla e avassaladora oferta de consumo, é uma tristeza individualista que brota do coração comodista e mesquinho, da busca desordenada de prazeres superficiais, da consciência isolada” (EG, n.2).
2. Na *Laudato Si’* (2015), Francisco faz um convite expresso para mudarmos nosso jeito de nos relacionarmos com a terra, nossa casa comum, que carinhosamente vê, a exemplo de São Francisco, como irmã companheira e mãe acolhedora. Isso supõe, como bem diz Encíclica, a “busca de um desenvolvimento sustentável e integral” (LS, 13);
3. a *Fratelli Tutti* (2020), lembra que somos todos irmãos e irmãs e pede que desenvolvamos um coração sem fronteiras, que valorize e ame todas as pessoas, superando o ódio, a violência, a guerra.
4. Na *Mensagem de lançamento do Pacto Educativo Global*, em 2019, o Papa fala em três coragens que, para ele, também são compreendidas como três passos decisivos para reconstruir o PEG. Permitam-me retomar esses três passos, para que nos encorajemos no percurso de uma gestão humanizadora[[1]](#footnote-1):

Primeiro, ter *a coragem de colocar no centro a pessoa*. Por isso, é preciso assinar um pacto para dar uma alma aos processos educativos formais e informais, que não podem ignorar o facto de que tudo, no mundo, está intimamente conexo e é necessário encontrar – segundo uma sã antropologia – outros modos de compreender a economia, a política, o crescimento e o progresso.

Outro passo é *a coragem de investir as melhores energias* com criatividade e responsabilidade... Assim, teremos pessoas abertas, responsáveis, disponíveis a encontrar o tempo para a escuta, o diálogo e a reflexão, e capazes de construir um tecido de relações com as famílias, entre as gerações e com as várias expressões da sociedade civil de modo a constituir um novo humanismo.

Um novo passo é a *coragem de formar pessoas disponíveis para se colocarem ao serviço* da comunidade. O serviço é um pilar da cultura do encontro: «significa inclinar-se sobre quem é necessitado e estender-lhe a mão, sem cálculos nem receio, com ternura e compreensão, como Jesus... Nesta perspectiva, todas as instituições se devem deixar interpelar acerca das finalidades e métodos com que desempenham a sua missão formadora.

A Congregação para os Institutos de Vida Consagrada e as Sociedades de Vida Apostólica, no Documento *Para vinho novo, odres novos,* que se inspira na profunda passagem bíblica do evangelho de Marcos 2,22, exorta para que façamos profundas e verdadeiras transformações das estruturas, em vez de apenas um ajustamento tático; que convertamos o coração, em vez de uma adesão apenas formal. Esse mesmo órgão da Santa Sé, falando especificamente sobre a gestão, nas *Orientações para gestão dos bens,* diz que a missão passa pela economia na qual é necessário transparecer o testemunho evangélico. Há, ainda, um terceiro documento intitulado *Economia a serviço do carisma e da missão*, que nos chama a sermos administradores da multiforme graça de Deus, em uma alusão ao capítulo 4, versículo 10, da primeira carta de Pedro.

Gestão e educação, portanto, são campos férteis de missão, já que, por meio delas, nós, gestores/as e educadores/as, podemos testemunhar o evangelho e promover o desenvolvimento sustentável e integral, cuidando de todas as pessoas e da casa comum.

A questão que a economia de mercado – que impera hoje – nos impõe, porém, é sobre as condições de possibilidade de garantir, ao mesmo tempo, a potencialização dos resultados e o desenvolvimento integral e sustentável? Como é possível garantir que os/as estudantes tenham ótimo desempenho acadêmico e excelentes atitudes humanas? Essa pergunta, para nós, não se resolve com *ou ou,* ou seja, ou resultados acadêmicos *ou* valores humanos, mas com *e* e *com.* Valores humanos *com r*esultados acadêmicos.

A humanização, como já dissemos, nunca é dada, pronta, transferida ou vendida. Ela é fruto da própria ação humana e, portanto, precisa ser objeto de educação, de decisão. Devemos optar por nos integrarmos há possibilidade de humanizar ou na de desumanizar, como aponta Paulo Freire, na sua obra que ainda figura entre as mais citadas no mundo no campo da educação, *Pedagogia do oprimido:*

Humanização e desumanização, dentro da história, num contexto real, concreto, objetivo, são possibilidades dos homens como seres inconclusos e conscientes de sua inconclusão (FREIRE, 1987, p. 30)

Como seres humanos – inconclusos e conscientes da inconclusão – devemos nos posicionar a respeito de um projeto macro de civilização: humanização ou desumanização.

A gestão propriamente dita é, sumamente, o ato de decidir e executar. Decidir não é apenas consensuar sobre o que precisa ser feito, registrar e arquivar em algum lugar. A decisão somente foi tomada se ela foi de fato executada. Peter Drucker, um dos gurus da gestão, em *O gestor eficaz,* mostra que a eficácia da gestão consiste em fazer o que precisa ser feito.

Aqui já entramos na resposta à questão que deixamos em aberto anteriormente *sobre as condições de possibilidade de garantir, ao mesmo tempo, a potencialização dos resultados e o desenvolvimento integral e sustentável, tanto da pessoa como da sociedade e do planeta?*

Há quem pense que a potencialização dos resultados envolva o emprego de muito dinheiro em inovações tecnológicas. Já houve instituições que fizeram isso e permaneceram com as salas vazias. Então, onde está mesmo a questão?

A potencialização dos resultados está relacionada à capacidade de as instituições de ensino realizarem com alegria e excelência o que elas são vocacionadas a fazer. Vamos por parte, retomando, inicialmente, a afirmação de Drucker, de que é preciso fazer o que precisa ser feito.

Para as instituições de ensino, a resposta à pergunta, o que precisa ser feito, tem a ver com três outras questões fundamentais:

1. O que precisa ser feito, considerando a razão pela qual existimos?
2. O que precisa ser feito, considerando as relações de aprendizagem que de fato acontecem em nossas escolas?
3. O que precisa ser feito, passo a passo, em uma gestão/educação humanizadora, para potencializar os resultados?

# A razão de ser da instituição: nosso manifesto de intencionalidades

O que somos não é aquilo que dizemos ser em nossos documentos. É aquilo que mostramos ser pelo que fazemos. O que dizemos ser é o nosso manifesto de intencionalidades quanto ao nosso serviço; o que fazemos é o que de fato somos. Haverá, por assim dizer, sempre um espaço de trabalho a ser feito para aproximar o que somos de nossa intenção de ser.

Vamos dar um exemplo: na quase totalidade das propostas pedagógicas que já tive a oportunidade de conhecer – e não foram poucas – a *formação humana integral* é tomada como uma intencionalidade da concepção de educação. Mas, do mesmo modo, ela mostra-se como desafio para aquela mesma escola. Ou seja, nossa intenção parece compreensível, óbvia e evidente, mas a nossa prática carece ainda de características para que possamos chamá-la de integral e descansar tranquilamente quanto a isso.

Desta forma, há um duplo trabalho de gestão quanto à nossa razão de ser: sua constante ressignificação e sua concretização no que fazemos.

Quanto à ressignificação é necessário considerar que as instituições religiosas nasceram para responder a necessidades clamorosas em um determinado tempo. Os fundadores, as fundadoras das instituições católicas foram pessoas capazes de perceber as necessidades de seu tempo.

Mas, o que caracteriza uma leitura de fé da questão do tempo é o que nele se revela como um apelo da própria vontade divina, o que, a partir do Concílio Ecumênico Vaticano II tornou-se uma categoria da Teologia e da missão, inspirada em Mt 16,3: os *sinais dos tempos*. No contexto do Evangelho de Mateus, fariseus e saduceus, dois grupos ultraconservadores da época, foram exigir de Jesus um sinal do céu como prova de que ele seria o messias prometido. Jesus, porém, os confronta: *Sabeis interpretar os sinais da natureza, mas não sois capazes de interpretar os sinais dos tempos*.

A leitura e compreensão dos sinais dos tempos faz nascer o sentido originário de uma missão. Há sempre uma necessidade humana fundamental e a busca de uma resposta a esta necessidade desde a proposta divina. Deste encontro, nasce uma missão, que, inicialmente, não tem estruturas, mas apenas um serviço gratuito e comprometido com a vida.

A missão, neste aspecto, é alimentada pela graça divina e a bondade humana. Com o tempo, mais pessoas vão se sensibilizando, se envolvendo e comprometendo, exigindo mais organização e distribuição das funções. A missão ganha contornos eclesiais. E, enfim, erigem-se estatutos e constituições de uma entidade e a missão se institucionaliza. Este é o ponto no qual aparece a exigência de maior discernimento e necessidade de ressignificação.

No centro gravitacional original da missão de cada Instituição católica está, de um lado, um apelo de humanização que brota de uma realidade desumanizadora, e, de outro, uma resposta de humanização. Portanto, ressignificar hoje a missão originária é reencontrar-se com a proposta de humanização que é vontade do próprio Deus, expressa na origem de uma congregação e sempre atualizada porque Deus continua se revelando hoje.

Assim como “aprouve a Deus, na sua bondade e sabedoria revelar-se a si mesmo e dar a conhecer o mistério da sua vontade” (DV, n. 2) na origem das instituições, assim também ele continua se revelando em cada tempo. Deus se revela lá onde nós atuamos e dá a conhecer, dentro do dia a dia, o mistério da sua vontade. Há, portanto, uma tarefa de gestão a realizarmos: a de interpretar os sinais dos tempos no hoje da gestão. Qual o mistério que a vontade de Deus nos dá a conhecer no contexto de nossa missão?

Além de discernir os *sinais dos tempos*, ou seja, o que é preciso ser feito, considerando, de um lado, as necessidades atuais em relação à educação e, de outro, a vontade de Deus quanto à educação em nosso tempo, é preciso definir Horizontes/Metas e agir para fazer acontecer o que se decidiu. E, para isso, basta que tenhamos um plano de ação relativamente simples, com o horizonte a ser alcançado, ações, responsáveis e prazos.

Durante nossa longa trajetória em gestão de Redes de Educação, percebemos que há três eixos principais de horizontes que se intercruzam:

1. *o eixo da gestão da identidade institucional*, que se destina à concretização de um modo de ser espelhado no carisma, na missão, visão e valores institucionais;
2. *o eixo da gestão da qualidade das aprendizagens*, que foca nos processos relacionados às aprendizagens essenciais, aos percursos curriculares, às arquiteturas educacionais;
3. *o eixo da gestão da sustentabilidade e perpetuidade da missão,* que organiza os processos administrativos-financeiros, a infraestrutura de recursos físicos, tecnológicos;

Dentro desses eixos é que podem ser pensadas metas e ações.

Saber o que Deus pede que façamos hoje é a base para fazer o que precisa ser feito. E como, então, podemos proceder para realizar a ressignificação da nossa missão?

A chave está em ver, ouvir e interpretar o que acontece no dia a dia de nossas escolas, nas diversas formas de relação por meio das quais acontecem as aprendizagens essenciais.

Com isso, chegamos à segunda questão fundamental da gestão humanizadora: *O que precisa ser feito, considerando as relações de aprendizagem que de fato acontecem em nossas escolas?*

# As relações educacionais e os encontros de aprendizagem: nossas práticas

Já dissemos que não somos o que dizemos em nossos manifestos de documentos, mas somos o que aparece em nossas práticas.

Retomemos o exemplo da dicotomia entre a intencionalidade e a prática de uma *formação humana integral.* Observemos que, quando nos incomodamos com o que notamos ser uma incoerência, ou seja, anunciar nossa concepção de educação como humana e integral e ter a impressão de não dar conta disso na prática, a tendência é buscar soluções externas, quer sejam em outros serviços, sistemas de gestão, metodologias inovadoras ou ativas, tecnologias educacionais.

Isso não faz mal a ninguém, mas tampouco resolve o nosso problema, qual seja, de construirmos uma gestão que de fato humanize e potencialize os resultados.

Vejamos que gerir é tomar decisões e colocar em prática. Ora, se decidimos que nossa educação deva ser humana e integral, devemos colocar isso em prática. E o caminho para isso, por mais simples que seja, é olhar e refletir o que fazemos.

É bem ‘natural’ que, à medida que geramos um comportamento pedagógico e nos munimos de materiais e recursos que nos orientem de modo mais ou menos seguro em um percurso de ensino, acabemos por nos acostumar com isso e não mais nos perguntemos sobre se o que fazemos é eficaz para o ensino e nem perguntemos aos educandos/as se aprendem. Esse é o principal erro de um processo de gestão humanizadora e compromete efetivamente os resultados.

A educação, sabemos, se efetiva nas relações e as aprendizagens se concretizam no encontro do que sabemos com os saberes que chegam a nos atingir de fora. Quando, deste encontro, há trabalho interior e novas relações e conexões se estabelecem, nos transformamos por inteiro. É sinal de que aconteceu o conhecimento.

Então, é preciso olhar constantemente para as diversas relações que acontecem na escola e os encontros de saberes que geram mudanças e mobilização. Atenção para o que acontece, pois é aí que se revelam os sinais dos tempos da educação.

Como podemos desvelar o que acontece?

Na construção da trama dos diversos olhares que gere uma imagem do que de fato estamos fazendo. A) Observando e registrando as atitudes, comportamentos e reações dos diversos sujeitos... isso pode ser feito pelos gestores. B) Ouvindo educadores/as e educandos/as. Por exemplo: como os/as educandos/as percebem as aprendizagens? O que sentem e pensam dos percursos do Novo Ensino Médio?... C) Criando espaços e tempos de escuta famílias e à comunidade escolar.

É no interior deste turbilhão de relações e encontros, no dia a dia de nossas instituições, que se desdobram os processos de aprendizagem em uma gestão humanizadora que potencializa os resultados, que são vistos muito além do desempenho nas avaliações externas ou no superávit do período. A solução para os problemas ou a inovação potencializadora têm a sua chave na reflexão das práticas.

A Gestão/Educação Humanizadora concebe a escola como lugar de:

1. *encontro e aprendizagens culturais.* Em um mundo globalizado, as diferentes culturas se intercruzam constantemente. Em nossas escolas temos crianças, adolescentes e jovens de praticamente todas as culturais. A xenofobia – violência ao estrangeiro, e todas as formas de rejeição e violência ao diferente – é ainda uma grande ferida aberta em nosso mundo e em nossa sociedade. Somos todos irmãos/ãs, podemos aprender um com o outro. Jesus, nos evangelhos, ao chamar a atenção para a atitude da criança e pedir que nos espelhemos nelas, está nos convidando a uma aprendizagem fundamental: olhemos para as crianças em nossas escolas, elas convivem, brincam, integram-se com os diferentes. Além disso, as crianças estão em estado de permanecente encantamento com o conhecimento.
2. *aprendizagens emocionais*. A pandemia acentuou outra ferida que já existia em nossa sociedade, a depressão e o suicídio entre crianças, adolescentes e jovens, o estresse, a fadiga e exaustão entre os educadores. É assustador o crescimento do número de suicídios entre a faixa-etária de 6 a 17 anos. Cresceu muito também o esgotamento mental e físico entre os educadores, a chamada síndrome do Bournot. A gestão/educação humanizadora precisa cuidar pedagogicamente as relações, os conflitos, as perdas, as vitórias, as conquistas, os fracassos.
3. *Aprendizagens ético-sociais*. Estudo baseando no Sistema de Informações de Mortalidade dão conta que 29 crianças e adolescentes são assassinados por dia no Brasil. 33 milhões de pessoas não têm o que comer e cerca de 57% da população não consegue fazer as três refeições no dia. A violência e a fome também são uma ferida a ser tratada pela gestão/educação humanizadora. Socialmente, é necessário aprendermos a repartir, a cooperar, a sermos solidários, a amar o próximo.
4. *aprendizagens cognitivas*. No Brasil temos 1,4 milhão de crianças e adolescentes de 6 a 14 anos fora da escola. Apesar de termos um dos currículos com a maior quantidade de conteúdos do mundo, estamos entre as últimas posições do PISA, nas três áreas: Leitura, Matemática e Ciências. Ainda tratamos o conteúdo como algo a serem repassado (concepção bancária) e precisamos, numa gestão/educação humanizadora, ainda aprender a lição freireana de um conhecimento contextualizado e afetivo(concepção problematizadora).
5. *aprendizagens espirituais*. No mundo, 8 em cada 10 pessoas declaram-se religiosas. No Brasil este dado é ainda maior, 9 em cada 10. Mas, o mundo não tem se tornado mais humano por conta disso. Quando analisamos mais a fundo a questão religiosa, percebemos que há muita religião e pouca espiritualidade. As religiões estão ainda excessivamente focadas em preceitos e carecem ainda de um modo de ser que construa solidamente um sentido mais profunda para a vida. Na esteira do Papa Francisco, uma gestão/educação humanizadora tem seus pilares na pedagogia do Encontro, do diálogo, da misericórdia, da paz, do amor, da interligação entre tudo e todos.

A pergunta que todos/as nos fazemos é como trabalhar a gestão/educação integral, considerando todas essas dimensões, a saber: a cultural, a emocional, a social, a cognitiva, a espiritual? A seguir, apresentamos um possível itinerário, considerando a perspectiva de uma gestão/educação humanizadora.

# O caminho de uma gestão humanizadora que potencialize os resultados

Gostaria, então, de arrematar apresentando 7 passos que constroem o percurso de uma gestão/educação humanizadora. O número 7, na bíblica, significa plenitude, excelência, não no sentido de perfeição, mas no sentido de busca. A reflexão que realizamos até aqui nos serve de suporte, assim como os 7 compromissos do Pacto Educativo Global e as 10 Competências Gerais da BNCC:

1. *Aproximar-se e caminhar junto com as pessoas (sinodalidade):* dos/as educadores/as, que estão conosco no dia a dia de nossas escolas, que recebem a todos desde a portaria, na recepção, no pátio, nas salas de aula e ambientes de aprendizagem... dos/as educandos/as, que vêm às nossas escolas para conviver e aprender com tudo o que vivem e fazem... das famílias, algumas das quais com dificuldade de gerir a educação familiar... Jesus, antes de qualquer coisa, aproximou-se e caminhou com os discípulos na estrada de Emaús. Isso porque precisa compreender o ponto de vista deles. Uma gestão/educação humanizadora entra pela vida, integra os conhecimentos socioculturais que existentes, as formas de pensar e agir, os sentimentos... É desde o que somos que podemos *ser mais*.
2. *Ouvir e observar com atenção as relações e encontros:* onde estão as alegrias, os sinais significativos de desenvolvimento e aprendizagem, as conquistas, as ações e processos que engajam e comprometem; como manifestam-se as dores, as tristezas, as maiores dificuldades, os obstáculos.... É preciso, mais e mais, criar espaços e tempos de escuta a todos os sujeitos da escola. E esse pode ser inclusive um processo que acompanha o currículo – *currículos escutantes* –, e currículo aqui entendido como tudo o que fazemos na escola, não apenas o que acontece na sala de aula. Ao caminhar junto, Jesus ouviu com atenção e sem pretender impor previamente a sua ideia, o seu jeito de pensar... Uma gestão/educação humanizadora procura compreender a situação das pessoas, o que sentem e pensam, antes de qualquer intervenção pedagógica. Uma das formas de acessar o que se passa dentro das pessoas é ouvi-las.
3. *Dialogar*. O diálogo supõe abertura e reconhecimento. Se não depositamos uma fé prévia nos outros ou consideramos que somos ´os donos da verdade´, interditamos qualquer possibilidade de diálogo. Vejamos que Jesus criou as condições para o diálogo ao se aproximar, caminhar junto, ouvir... Ele tornou-se próximo e, assim, também conquistou o espaço para perguntar. O diálogo já iniciou com a observação e a escuta atenta, com o sentir junto com os discípulos e avança agora com a pergunta. A pergunta, portanto, tem contexto, tem vida e provoca novas falas, que Jesus ouve com ainda mais atenção até poder compreender em que mundo se encontram os discípulos. É desde aí que Jesus também expressará a sua palavra. Uma gestão/educação humanizadora tem no diálogo a sua referência metodológica.
4. *Problematizar, refletir e dialogar com os conhecimentos acumulados*... ao intervir, Jesus buscou fundamento no conhecimento da ciência daquele tempo. E fez uma memória/expositiva sistemática passando por tudo o que se disse a respeito do tema. Ou seja, uma gestão/educação humanizadora vai a fundo, traz à baila os conhecimentos sistemáticos das diversas ciências, das artes, da filosofia... Os conhecimentos acumulados da humanidade são rediscutimos no presente.
5. *Celebrar, fazer arder o coração.* Celebrar é tornar célebre, memorável, presente, vivo. A celebração faz parte da vida humana. Tudo o que celebra, marca o espírito. Após problematizar os conhecimentos prévios e dialogar com o conhecimento científico, Jesus permaneceu com os discípulos para celebrar. Em nossas instituições precisamos resgatar e ressignificar as celebrações. Uma gestão/educação humanizadora integra aos processos de aprendizagem os tempos de silêncio, de meditação, de contemplação dos mistérios, de ritualização celebrativa. Celebrar, pedagogicamente, vai muito além da prática religiosa da oração, atinge, por assim dizer, a dimensão celebrativa da condição humana.
6. *Saber deixar acontecer*. Gestores/educadores temos muita necessidade de controlar tudo e, por isso, desconfiamos também do que foge ao nosso controle. Com isso, corremos o risco de talhar a criatividade, o aprender gratuito, a iniciativa, o protagonismo. Jesus, quando os olhos dos discípulos se abriram, imediatamente desapareceu do meio deles. Uma gestão/educação humanizadora sabe deixar assim como soube se aproximar. Quando nós, gestores/as, educadores/as percebermos que a fagulha do conhecimento se acendeu, é hora de pensar a gradativa retirada. Parafraseando João Batista, é necessário que os/as estudantes cresçam em autoria e os/as educadores diminuam em controle nos processos pedagógicos.
7. *Gerar protagonismo*. Dado certamente intrigante é que, quando Jesus deixa os discípulos eles voltam o olhar para dentro de si, percebendo uma chama que havia ardido dentro deles durante toda a caminhada e mobilizado todo o seu ser aprendente, ou seja, suas emoções, sua cultura, seu ethos, sua cognição, sua espiritualidade. Então, por conta própria tomam a decisão de retornar a Jerusalém. Eles protagonizam a sua vida, fazem acontecer algo de modo consciente, com intencionalidade. O protagonismo esteve presente desde o início. Não é uma ação, é uma atitude, um espírito que perpassa todas as ações. Uma gestão/educação humanizadora constrói pessoas abertas, simpáticas, respeitosas, críticas, analíticas, reflexivas, dialógicas, protagonistas, cidadãs, solidárias.

Concluo, então, com o Salmo do líder-gestor, uma versão atualizada do Salmo 101, publicada no livro *Gerir a escola católica com espiritualidade,* publicado pela Editora FTD.

Vou cantar o amor e a justiça em toda a minha vida.

Para ti, Senhor, é que sou gestor e líder.

És minha inspiração, meu sopro de vida, a razão do meu trabalho.

Andarei na integridade, sempre na tua presença.

Desejo encontrar-me com a tua face e contemplar a verdade.

Educarei meus sentidos para a sensibilidade de perceber,

Conduz minhas atitudes e ações na disponibilidade de servir.

Afastar-me-ei da perversão.

Não darei ouvido às provocações dos que tentam desviar-me do teu caminho.

Nem permitirei a fofoca e a difamação.

Combaterei a arrogância com o espírito de equipe servidora.

Não serei amigo da fraude e da mentira.

Os que andam no caminho da integridade são meus aliados e parceiros.

Guia-me, Senhor, nesta missão de educar, servindo à vida.

Ó Deus Criador, dá-me a graça, do nascer ao pôr do sol,

Ajuda-me a renovar e reinventar o amor e a justiça em mim mesmo

E em cada aluno, em cada pai, em cada mãe, em cada funcionário, em cada professor que participa da missão de educar

Para que produzam muitos frutos e para que este fruto permaneça

Pois teu é o poder, a honra e a glória para sempre.

Amém.

**REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

BALBINOT, Rodinei. Gerir a escola católica com espiritualidade. São Paulo: FTD, 2015.

\_\_\_\_\_\_\_. Educação e gestão em transcendência. São Paulo: FTD, 2018.

\_\_\_\_\_\_\_. Ação pedagógica: entre verticalismo pedagógico e práxis dialógica. 2.Ed. São Paulo: Paulinas, 2012.

CONGREGAÇÃO PARA OS INSTITUTOS DE VIDA CONSAGRADA E AS SOCIEDADES DE VIDA APOSTÓLICA. Alegrai-vos. Carta circular aos consagrados e consagradas. Do Magistério do Papa Francisco. Disponível em: <http://www.vatican.va/roman_curia/congregations/ccscrlife/documents/rc_con_ccscrlife_doc_20140202_rallegratevi-lettera-consacrati_po.html>. Acesso em 25.03.2020.

CONGREGAÇÃO PARA OS INSTITUTOS DE VIDA CONSAGRADA E AS SOCIEDADES DE VIDA APOSTÓLICA. Para vinho novo, odres novos. A vida consagrada desde o Concílio Vaticano II e os desafios ainda em aberto. São Paulo: Paulinas, 2017.

CONGREGAÇÃO PARA OS INSTITUTOS DE VIDA CONSAGRADA E AS SOCIEDADES DE VIDA APOSTÓLICA. Economia a serviço do carisma e da missão. Brasília: Edições CNBB, 2018.

CONGREGAÇÃO PARA OS INSTITUTOS DE VIDA CONSAGRADA E AS SOCIEDADES DE VIDA APOSTÓLICA. Orientações para a gestão dos bens nos institutos de vida consagrada e nas sociedades de vida apostólica. Brasília: Edições CNBB, 2015.

FREIRE, Paulo. Pedagogia do Oprimido. 35 ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987.

\_\_\_\_\_\_\_. Pedagogia da autonomia - saberes necessários a prática educativa. São Paulo: Paz e Terra, 1996. p. 53.

PAPA PAULO VI. Constituição Dogmática Dei Verbum. Sobre a Revelação Divina. Disponível em: [Dei verbum (vatican.va)](https://www.vatican.va/archive/hist_councils/ii_vatican_council/documents/vat-ii_const_19651118_dei-verbum_po.html).

PAPA FRANCISCO. Carta Encíclica Laudato Si’. Sobre o Cuidado da Casa Comum. Disponível em: [Laudato si' (24 de maio de 2015) | Francisco (vatican.va)](https://www.vatican.va/content/francesco/pt/encyclicals/documents/papa-francesco_20150524_enciclica-laudato-si.html).

PAPA FRANCISCO. Exortação Apostólica *Evangelii Gaudium*. Sobre o Anúncio do Evangelho no Mundo Atual. Disponível em: [Evangelii Gaudium: Exortação Apostólica sobre o anúncio do Evangelho no mundo atual (24 de novembro de 2013) | Francisco (vatican.va)](https://www.vatican.va/content/francesco/pt/apost_exhortations/documents/papa-francesco_esortazione-ap_20131124_evangelii-gaudium.html).

PAPA FRANCISCO. MENSAGEM DO PAPA FRANCISCO PARA O LANÇAMENTO DO PACTO EDUCATIVO. Disponível em [Mensagem do Santo Padre para o lançamento do Pacto Educativo (12 de setembro de 2019) | Francisco (vatican.va)](https://www.vatican.va/content/francesco/pt/messages/pont-messages/2019/documents/papa-francesco_20190912_messaggio-patto-educativo.html). Acesso em 05.09.2022.

1. MENSAGEM DO PAPA FRANCISCO PARA O LANÇAMENTO DO PACTO EDUCATIVO. Disponível em [Mensagem do Santo Padre para o lançamento do Pacto Educativo (12 de setembro de 2019) | Francisco (vatican.va)](https://www.vatican.va/content/francesco/pt/messages/pont-messages/2019/documents/papa-francesco_20190912_messaggio-patto-educativo.html). Acesso em 05.09.2022. [↑](#footnote-ref-1)