

(RE)SIGNIFICANDO O PAPEL DA ESPIRITUALIDADE NA PRÁTICA DOS GESTORES¹

(RE) MEANING THE ROLE OF SPIRITUALITY IN THE MANAGERS PRACTICE

Isabel Sousa Araújo² e Arlei Peripoli³

RESUMO

Pensa-se em uma educação que contemple a organização das experiências que os seres humanos realizam cotidianamente, sejam elas pessoais ou sociais, também vista como elemento essencial para a formação e constituição da personalidade humana. O ser humano vive constantes desequilíbrios. Desequilíbrios estes, que levam as pessoas a crise e, por vezes, a perda de sentido da vida. E a espiritualidade vem colaborar com o ser humano na busca desse sentido que é essencial para a realização pessoal e profissional. Neste artigo se aliam gestão e espiritualidade, porque, quando em uma instituição os valores são tidos como essenciais, as relações se tornam possíveis, as pessoas vivem mais felizes e expressam esta felicidade em seu modo de ser e fazer. Vislumbram esta realidade como se fosse dois mundos distintos, mas, por serem distintos, têm uma relação entre si. Isso é pensar na qualidade dos resultados, na realização pessoal, sendo esse o papel do gestor escolar. O artigo é de abordagem qualitativa e pesquisa bibliográfica, pois objetiva apresentar a partir da reflexão, a (re)significação do papel da espiritualidade na prática dos gestores, estes como mediadores do conhecimento. Percebeu-se, a partir da pesquisa que, refletir sobre espiritualidade na prática dos gestores se faz necessário e que a prática da gestão compartilhada se fundamenta na espiritualidade visando assim uma educação mais humana e equânime a todos.

Palavras-chave: formação docente, Francisco de Assis, gestão democrática.

ABSTRACT

It is thought about an education that contemplates the organization of the experiences that the human beings realize daily, be them personal or social, also seen as essential element for the formation and constitution of the human personality. The human being lives constant imbalances. These imbalances, which lead people to crisis and sometimes the loss of meaning of life. And so, spirituality comes to collaborate with the human being in the search for that sense that is essential for personal and professional fulfillment. In this article they combine management and spirituality, because when in an institution some values are considered as essential, relationships become possible and people live happier and express this happiness in their way of being and doing. They glimpse this reality as if it were two distinct worlds, but because they are distinct, they have a relation between themselves. This is to think about the quality of the results, the personal fulfillment, being this the role of the school manager. The article is about a qualitative approach and bibliographical research, because it aims to present from the reflection, the (re) signification of the role of spirituality in the practice of managers, these as mediators of knowledge. It was realized from the research that, reflecting on the spirituality in the practice of managers is necessary and that the practice of shared management is based on spirituality aiming at a more humane and equitable education for all.

Keywords: teacher training, Francisco de Assis, democratic management.

¹ Trabalho Final de Graduação - TFG.

² Acadêmica do Curso de Pedagogia - Centro Universitário Franciscano. E-mail: ifpbel@gmail.com

³ Orientador - Centro Universitário Franciscano. E-mail: apperipolli@yahoo.com.br

INTRODUÇÃO

Nos primeiros tempos do progresso da humanidade, a ordem da vida em sociedade era hierárquica, na qual o governante assumia a chefia de tudo e de todos. As organizações com o passar do tempo adotaram esse arquétipo. A educação foi acompanhando os avanços da história e assumiu esse modelo em acordo com o que se vivia em cada época. Mas, como o tempo histórico está em constante movimento, percebe-se que hoje as instituições estão encontrando dificuldade em manter esse modelo piramidal. Os estabelecimentos de ensino estão com o olhar atento para acompanhar essas novas formas de conduzir o processo educacional de forma mais participativa, colaborativa e democrática.

No Brasil, todas as iniciativas de debates sobre o sistema educacional, em relação à Constituição Federal de 1988, resultaram no fato de que a educação deveria ser gerenciada de forma democrática, cabendo às instituições a responsabilidade de implementá-la na comunidade escolar: pais, estudantes, professores e funcionários, como afirma a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (BRASIL, 1996) e a Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988). Este cenário exige um novo tipo de gestor, que tenha conhecimento de todos os processos que cabem à escola. Conseqüentemente, a responsabilidade de fazer com que as pessoas sejam autônomas e colaborem na construção da democracia e da qualificação do ensino.

Vive-se em uma época de mudança de paradigma, valores culturais e religiosos entre esses a espiritualidade, que desperta no ser humano um conhecimento mais aguçado de si mesmo, ao passo que, aqueles que não a cultivam, não conseguem mediar o equilíbrio entre o ser e o ter. Diante desse desequilíbrio, o gestor deve estar ciente que esta realidade não está fora da escola. Sendo assim, propõe-se uma educação que vise a integralidade do ser humano: corpo, mente e espírito.

Dentro da escrita literária referente à educação, constata-se que a espiritualidade é o tema menos constante na reflexão teórica. Precisa-se pensar em uma educação que trabalhe todas as dimensões do ser humano, inclusive a espiritualidade que, segundo Boff (1999), é se colocar em atitude de abertura a tudo o que é portador de vida. E o papel da educação é proporcionar o cultivo do espaço interior de todas as coisas que se ligam e (inter)ligam a partir de uma dimensão que é comum a todos. Deste modo, é de fundamental importância o estudo desta temática para a busca do sentido da vida e sua aplicabilidade no contexto educacional.

A motivação para pesquisar sobre este tema surge da minha experiência pessoal, por me sentir um ser incompleto e com desejo de aprofundar o que, de fato, nos motiva a estarmos nesta vida, e nos sentirmos realizados no que somos e fazemos. Brota do desejo profundo de conhecer de onde vem a força que impulsiona as pessoas para a mudança e que fazem estas serem quem são. Devo referir minha trajetória como Irmã Franciscana e dizer que, a partir de minha experiência de convivência com cada uma das Irmãs, aprendi e experimentei o verdadeiro significado da espiritualidade, sendo ela o combustível essencial para a busca de sentido da vida humana.

Aprofundar a espiritualidade neste tempo em que muito se valoriza o ter, em detrimento do ser, faz-se pertinente propor reflexão e embasamento teórico a respeito da espiritualidade e sua importância para o contexto educacional. Assim, falar em gestão e espiritualidade pressupõe (inter)conexão de ambas. A pessoa que vive uma espiritualidade consistente se (auto)gesta, tem controle de si, de suas emoções e se torna referência para os que compartilham com ela vida e trabalho. A experiência da gestão compartilhada também é espiritualidade, pois propõe ao ser humano a busca de significado para a vida e o fortalecimento do ser e da sua relação com o outro a partir da realidade que o cerca.

Essa pesquisa objetiva: fazer uma retomada dos marcos legais da gestão democrática escolar e da importância desta, para a formação de cidadãos conscientes de sua responsabilidade frente ao contexto educacional; descrever as competências do gestor escolar, refletindo sobre seu papel como líder que motiva sua equipe a desenvolver suas capacidades não somente para si, mas para contribuir com o crescimento de outros; aprofundar o tema da espiritualidade como caminho de integração do ser e fazer docente. Esta compreendida como busca da excelência do sentido da vida; e refletir a espiritualidade de Francisco de Assis que viveu tão bem a dimensão da espiritualidade, optou por convicções próprias para viver sua escolha, a qual inspira homens e mulheres na busca do sentido da vida.

MATERIAL E MÉTODOS

Os procedimentos metodológicos adotados nesta pesquisa são de referência bibliográfica e de abordagem qualitativa, sendo esta justificada pelo tema escolhido no qual descreve, a ressignificação da espiritualidade na prática dos gestores. Para Gil (2008) a pesquisa bibliográfica é feita com base em materiais já existentes e publicados, constituídos principalmente de livros e artigos científicos. Esta pesquisa tem como referência, materiais já publicados por autores como: Luck, Murad, Boff, Santarém, entre outros. Tendo estes teóricos como referência, fez-se a reflexão sobre o tema para a prática dos gestores. No que se refere à abordagem qualitativa, Minayo (2010, p. 57) registra: “A abordagem qualitativa se aplica, ao estudo da história, das relações, das representações, das crenças, das opiniões e das interpretações que os homens fazem a respeito de como vivem, sentem e pensam”. Neste aspecto buscou-se aplicar a contribuição da espiritualidade para integralidade do ser docente, e fazer a docência acontecer, tendo como inspiração, a espiritualidade franciscana para tornar os gestores líderes inspiradores, visando a qualidade das relações no contexto educacional.

Diante do exposto, o artigo aborda: Gestão democrática: exigência do mundo contemporâneo; O gestor escolar: competências necessárias para a formação integral docente; Espiritualidade: um caminho para a integralidade do ser e fazer docente; Espiritualidade de Francisco de Assis: ternura e vigor para uma gestão humanizadora e considerações finais.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

GESTÃO DEMOCRÁTICA: EXIGÊNCIA DO MUNDO CONTEMPORÂNEO

A história do Brasil desde a sua colonização, pelos portugueses, tem passado por várias mudanças tanto na política como nas formas de administrar e de viver a organização social. Iniciou como colônia do Império Português, passou de colônia para Império sob o regime e comando de Portugal e, e se transformou em República sob o mesmo pensamento autocrático. Nesse contexto, a educação introduzida pelos Jesuítas, teve características de um sistema não democrático. O Estado brasileiro por vários séculos não definiu um sistema educacional que contemplasse a democracia.

Com a Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988), e a consequente Lei de Diretrizes e Bases e Bases da Educação Nacional de 1996 N° 9394/96 (BRASIL, 1996), posteriormente normatizada pelos Parâmetros Curriculares Nacionais de 1997 (BRASIL, 1997), o sistema educacional passa a suscitar processos democráticos, em seu contexto, e que estes sejam efetivos.

No que se refere à gestão democrática, a Lei de Diretrizes e Bases em seu artigo 206, inciso VI, diz que o ensino será ministrado com base na gestão democrática do ensino público. Os princípios dos Parâmetros Curriculares Nacionais, vem ratificar que o papel da educação é garantir o exercício da cidadania, o qual deve primar para que todos tenham acesso aos bens do ensino e recursos culturais, para a intervenção e participação consciente nas ações sociais (BRASIL, 1996). A Lei de Diretrizes e Bases n° 9394/96 fundamenta a concepção da gestão compartilhada, em que professores, pais, estudantes, e demais membros do conselho escolar têm participação ativa nas decisões tomadas pela escola. A gestão democrática exige mudança de paradigma frente a esse modelo de gestão, pois ela tem como fundamento a coletividade conquistada num processo contínuo de mudanças que leva a (re)fazer continuamente as ações pedagógicas (BRASIL, 1996).

Diante da demanda de novos modelos de gestão, pode-se definir que estes são os objetivos, as metas que, quando bem definidas se transformam em ações para o sucesso do sistema educacional. Destarte, gestão é criar e gerar novas compreensões coletivas assumindo a educação de forma organizada, levando em consideração as necessidades e interesses dos estudantes, que são os principais envolvidos neste processo. O objetivo principal da gestão escolar é promover uma educação por excelência, na qual os estudantes e comunidade tenham acesso às informações e deem suas contribuições de forma ativa. Referente a isto, afirma Luck (2009, p. 23),

a gestão escolar, como área de atuação, constitui-se, pois, em um meio para a realização das finalidades, princípios, diretrizes e objetivos educacionais orientadores da promoção de ações educacionais com qualidade social, isto é, atendendo bem a toda a população, respeitando e considerando as diferenças de todos os seus alunos, promovendo o acesso e a construção do conhecimento a partir de práticas educacionais participativas, que fornecem condições para

que o educando possa enfrentar criticamente os desafios de se tornar um cidadão atuante e transformador da realidade sociocultural e econômica vigente, e de dar continuidade permanente aos seus estudos.

Assim, a gestão democrática, é constituída de direitos e deveres da sociedade e das instituições de ensino. O processo de gestão democrática torna-se possível e eficaz a partir de alguns pilares definidos por Murad (2007), como: visão generalista; estrutura funcional e flexível; política de mudança: abandonar, aperfeiçoar, aprender; inovação e continuidade; o âmbito da gestão além dos próprios muros e gestão de pessoas. Esses pilares da gestão indicam que para desenvolver habilidade neste processo (re)quer a atuação do gestor de uma forma sempre nova e acima de tudo com a coragem de transformar o contexto educacional.

Uma das formas da escola concretizar o processo de gestão é a construção do Plano Político Pedagógico dando espaço para todos participarem de sua elaboração, tendo em consideração a filosofia e os valores definidos pela instituição e, como meta, a transformação deste contexto e de cada membro desta comunidade escolar.

O gestor escolar é o profissional que tem entre outras competências, a atribuição de liderar os processos de gestão, ou seja, todas as dimensões e funções dos setores da escola, de modo que a qualidade do ensino seja eficaz e acessível a todos. E, acima de tudo, propor ao corpo docente estudos reflexões e ações para que possam desenvolver suas competências e atuarem com responsabilidade no processo de ensino aprendizagem dos estudantes.

Tendo em mente o papel de líder do gestor vem corroborar Luck (2009, p. 23), ao afirmar que:

O diretor escolar é o líder, mentor, coordenador e orientador principal da vida da escola e todo o seu trabalho educacional, não devendo sua responsabilidade ser diluída entre todos os colaboradores da gestão escolar, embora possa ser com eles compartilhada. Portanto, além do sentido abrangente, a gestão escolar constitui, em caráter delimitado, a responsabilidade principal do diretor escolar, sendo inerente ao seu trabalho a responsabilidade maior por essa gestão.

O gestor escolar é um líder criativo, um educador pelas suas atitudes éticas. Ao invés de controlar sua equipe ele a escuta, possibilita decisões conjuntas porque é ciente de que aprender a gestar é um processo democrático. Nesse interim, ele coopera, expressa seu conhecimento e preocupações, demonstra incentivo e compaixão⁴ porque confia na equipe. Pois entende que pessoas incentivadas e valorizadas, acreditam em si, em suas potencialidades, como afirma Pitta (2007, p. 162):

O líder criativo deve compreender o significado de sua missão, como pessoa, profissional e educador e desenvolver um trabalho em equipe, para auxiliar as pessoas a superarem suas dificuldades e o desamparo interior, apostando na confiança e nos objetivos comuns.

⁴Capacidade de se colocar no lugar do outro em situações difíceis. Significa sofrer com o outro. Demonstrar atitude de sensibilidade para com o outro.

Estamos vivendo a era da educação 3.0⁵. Isto se deve ao avanço acelerado dos meios tecnológicos disponíveis ao sistema educacional possibilitando ao gestor a busca de novos desafios. Deve-se levar em consideração que é neste contexto que está inserida a escola. Logo, exigem do gestor a postura de (re)construção coletiva do fazer pedagógico de forma crítica, conforme afirma Fava (2014, p. 81):

A responsabilidade por tudo isso deve ser das escolas. É preciso que nossos sistemas pedagógicos, metodologias, projetos acadêmicos se adaptem rapidamente; caso contrário, a educação 3.0 poderá significar a busca das competências e habilidades necessárias para esse mundo digitalizado, conectado e globalizado em outras instâncias fora da escola.

Para uma efetiva gestão democrática é necessário que o gestor congregue no cotidiano do seu trabalho a utilização dos recursos tecnológicos compatíveis com a educação escolar. Numa sociedade que faz uso efetivo da tecnologia em suas atividades a gestão democrática deve inserir esse fator na construção da cidadania de todos os envolvidos como afirma Luck (2009, p. 18):

Uma das competências básicas do diretor escolar é promover na comunidade escolar o entendimento do papel de todos em relação à educação e a função social da escola, mediante a adoção de uma filosofia comum e clareza de uma política educacional, de modo a haver unidade e efetividade no trabalho de todos.

Para que haja unidade e efetividade nos processos educacionais faz-se pertinente refletir que, a gestão democrática deve contribuir para a formação de sujeitos capazes de abordar de forma crítica os problemas sociais, e, ao mesmo tempo, serem resilientes⁶ diante dos mesmos.

Realizadas as considerações e reflexões sobre as exigências da gestão democrática no contexto contemporâneo, passar-se-á à reflexão sobre quais competências o gestor escolar precisa adquirir para o fortalecimento da formação integral do docente.

GESTOR ESCOLAR: COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS PARA A FORMAÇÃO INTEGRAL DO DOCENTE

Tendo como referência o trabalho do gestor escolar e sua responsabilidade na formação integral do docente, é importante ter como referência presente as competências que esse gestor precisa desenvolver, para contribuir efetivamente no processo de formação integral docente. Deste modo, a competência de uma pessoa é expressa na maneira de aplicar suas habilidades e conhecimentos, de demonstrar suas capacidades, de encarar os problemas que surgem na realidade na qual está inserida. Por meio da liderança, o gestor expressa sua competência, quando esta

⁵ Educação da Era Digital. A nova forma de ensino aprendizagem. Troca o quadro negro pela lousa digital, o caderno pelo tablet. O ensino em si não muda, o que muda são as metodologias de ensino nesta nova era.

⁶ Se expressa na capacidade de o ser humano lidar com situações adversas sem de deixar afetar por elas. É recuperar-se de uma situação traumática e continuar caminhando, isto é (re)significar o sofrimento, segundo Rocca (2013).

não é uma forma de imposição, mas serviço, colaboração, preocupação e disponibilidade de estar próximo e fazer junto com o outro.

Vive-se em um contexto que carece de lideranças⁷. Os verdadeiros líderes conhecem a si mesmos, suas capacidades e limitações bem como as de sua instituição. Acredita-se que bons líderes são os que com seu carisma pessoal, têm a capacidade de unir as pessoas e apoiá-las em seus diversos momentos, e conseguem trazer e ser para o seu grupo sinal de esperança. A postura do líder, dentro deste contexto educacional, em contínuas mudanças, é liderar numa perspectiva de participação. Para Luck (2010, p. 37),

Liderança é um conceito complexo que abrange um conjunto de comportamentos, atitudes e ações voltadas para influenciar pessoas e produzir resultados, levando em consideração a dinâmica das organizações sociais e do relacionamento interpessoal e intergrupar no seu contexto, superando ambiguidades.

Para Gaudêncio (2007, p. 3), “liderança é uma habilidade que as pessoas podem desenvolver em si mesmas, desde que aprendam a lidar com suas próprias emoções de forma madura”. Quando as emoções são bem administradas, a pessoa aprende a viver com consciência, inteligência e prepara-se para enfrentar os futuros desafios, de forma tranquila⁸. Contribui Pitta (2007, p. 161) sobre o papel do líder: “[...] precisa experimentar os diferentes caminhos que o levam a um contato com o seu EU e a se tornar único e, dessa forma, valorizar o ser humano, o trabalho criativo e tornar a empresa equilibrada, em todas as dimensões: física, mental e espiritual”.

O gestor compreende a escola como espaço que favorece a mudança, com a participação de todos. Espaço onde todos reconheçam seu potencial, também como líderes, e que assumam essa responsabilidade para o desenvolvimento social, que fortaleçam as relações humanas e as diferentes opiniões que o espaço educacional apresenta. Assim se faz a gestão compartilhada promovendo o crescimento da pessoa humana, pois segundo Morin (2000, p. 47), “o humano continua esquartejado, partido como pedaços de um quebra-cabeça ao qual falta uma peça”. Falar em formação humana é também falar da dimensão espiritual da qual tanto necessitamos. O sentido da espiritualidade é justamente dar significado ao que somos e ao que fazemos.

No contexto atual, em que se desenvolve o conceito de que tudo pode ser descartável, ou seja, uma sociedade, em que se veicula muita informação e pouco aprofundamento, gestores são desafiados a pensar e propor uma nova forma de encarar e se relacionar com o mundo, incluindo novos modelos de (inter)relações e de sustentabilidade, uma vez que são as relações saudáveis que promovem a cidadania. Diante disso reafirma-se que a responsabilidade do gestor é capacitar e mobilizar a comunidade escolar para a ação conjunta na qual as fragilidades sejam debilitadas e as forças sejam transformadoras. Murad (2007) afirma que, não se encontra colaboradores com todos os requisitos

⁷Liderança: Capacidade de conduzir determinado grupo para objetivos comuns.

⁸Tranquilidade aqui abordada como serenidade, de não se desesperar diante dos desafios, mas estar consciente de que possivelmente estes vão surgir e me prepara para superá-los.

para todas as funções. Neste caso, é essencial que o gestor valorize as habilidades de cada um, motivando-os a aperfeiçoá-las.

Para conviver com os desequilíbrios resultantes da dinâmica transformação social, é necessário que se viva em constante equilíbrio interior, pois conforme Klaus (2016) é preciso se (re)adaptar ao meio sem se deixar alterar negativamente por ele. “A função da escola é preparar o aluno para enfrentar os desequilíbrios em que o mundo vive”, segundo Klaus (2016, p. 46). Ainda, a mesma autora (2016, p. 80) faz a seguinte afirmação: “Acredita-se que, em um mundo em constante desequilíbrio, é preciso inovar e ser empresário de si mesmo”. Nesse contexto é preciso que os gestores “aprendam a arte da resolução de problemas” (KLAUS, 2016, p. 85).

O empresário de si deixa de ser trabalhador e empregado. Como pessoa passa a ser vista e tratada como gestor e colaborador. Esse caminho só é possível quando o gestor faz a experiência profunda da espiritualidade, pois esta possibilita o contato com as emoções, dando-lhe a possibilidade de construir relações sadias, espaço onde as pessoas possam se querer bem e vibrar pelas conquistas umas das outras.

ESPIRITUALIDADE: UM CAMINHO PARA A INTEGRALIDADE DO SER E FAZER DOCENTE

Na antiguidade a educação consistia em formar o homem para a relação com a sociedade, ou seja, de como ele poderia ocupar o seu lugar nesse contexto e estabelecer relações, consigo mesmo e com o meio. Já a espiritualidade para os gregos consistia no conhecimento de si próprio. Como diz Jaerger (1936, p. 3):

Uma educação consciente pode até mudar a natureza física do homem e suas qualidades, elevando-lhe a capacidade a um nível superior. Mas o espírito humano conduz progressivamente à descoberta de si próprio e cria, pelo conhecimento do mundo exterior e interior, formas melhores de existência humana.

Para os gregos educação e espiritualidade tem uma forte ligação. A educação não era somente a transmissão e apropriação do conhecimento, mas, consistia no estudo e compreensão da mente e do espírito humano. Na visão grega a educação participa ativamente da vida humana como meio de crescimento interior e exterior e ao mesmo tempo a educação era um meio de as pessoas servirem melhor a sua coletividade. Como ressalta Jaerger (1936, p. 4) “[...] o desenvolvimento social depende da consciência dos valores que regem a vida humana, a história da educação está essencialmente condicionada pela transformação dos valores válidos para cada sociedade”. A *Areté*⁹ para os gregos é a excelência da vida humana, seria como o DNA existencial de cada pessoa e a existência para eles precisava de estética, a vida precisava ser bela e com sentido.

⁹ Aspira a perfeição e excelência das coisas e pessoas.

Com Sócrates e Platão, surge então nova concepção de educação. Esse novo, engloba em sua essência os ideais, físico e espiritual, ou seja, uma educação mais consciente. E essa formação espiritual segundo Jaerger (1936), se deu graças aos sofistas¹⁰ que foram pioneiros nesta modalidade de ensino, que levava as pessoas a buscarem a verdade de si mesmas.

Santarém (2010), afirma que, espiritualidade significa o modo como o ser humano cultiva a relação com o sagrado, com o Transcendente que pode assumir variados nomes de acordo com as crenças religiosas de cada um, e como esta experiência do espírito possibilita ao ser humano viver a vida em plenitude. Essa forma de relação conceituada a partir do olhar a vida e o mundo em que o preceptor dá sentido a todas as coisas que vê. A experiência do espírito dispõe a saborear o que realmente é essencial para a vida humana e desenvolve a sabedoria de viver para o outro. Para tanto a espiritualidade liga-nos ao Transcendente, mas também ao imanente.

Para Murad (2007), a espiritualidade é como a seiva que circula no interior das árvores. A seiva não se vê, mas sente-se que ela está ali pela vida e fecundidade que naquela planta se renova constantemente. A partir desse pensamento do autor pode-se concluir que, enquanto o ser humano não superar a aparência e a exterioridade não encontrará a essência de si mesmo, pois o materialismo convoca a adquirir sempre mais os bens tangíveis. Afinal, o que temos a fazer, se enquanto seres existentes, estamos inseridos neste contexto? Um mundo que nos estimula a estarmos cada vez mais, longe de nós mesmos. Pois bem, somos os únicos seres que temos o livre arbítrio de escolher, sim ou não. Mas, tem este a responsabilidade de assumir as consequências do sim e do não dado. Quando desenvolvemos a consciência de que a felicidade não está nas coisas materiais a existência humana passa a ter significado. Segundo Moro (2015, p. 87),

A sociedade moderna, em uma tentativa de destruir o poder Teocêntrico, acostumou-se a desprezar as coisas que vem do espírito e criou lugar especial de culto ao materialismo. Essa atitude gerou um vazio que se caracteriza pela falta de sentido e de significado da existência humana, em grande parte das pessoas, principalmente aquelas que se fartaram da matéria.

A dimensão espiritual é o lugar do encontro com o sentido da vida. Que sentido se dá para a vida? O que se faz tem um sentido, para além das necessidades materiais? Uma pessoa que perde o sentido da vida, morreu para si mesma, logo, não existe para os outros e tende a fechar-se em si mesma. É o espírito que nos revela o significado das coisas, é o espírito que nos faz encontrar o sentido de realizarmos nosso itinerário enquanto seres existentes nesta terra. Corroborar Boff (2001a, p. 10):

Em momentos assim dramáticos, o ser humano mergulha na profundidade de seu ser e se coloca questões básicas: O que estamos fazendo neste mundo? Qual é o nosso lugar no conjunto dos seres? Como agir para garantirmos um futuro que seja esperançador para todos os seres e para nossa casa comum? O que podemos esperar além desta vida?

¹⁰O foco central de seus ensinamentos concentrava-se no logos ou discurso, com foco em estratégias de argumentação.

Frente a estes questionamentos colocados pelo autor e entre outros, reflete-se que o gestor precisa ter uma convicção de esperança, e vivenciar a experiência da espiritualidade, ela que apresenta uma das fontes de inspiração e busca pelo novo quando nada tem mais sentido e valor. Precisa-se aprender e ao mesmo tempo ensinar as pessoas em desesperança, que é possível acreditar na vida, e que, as perguntas que a vida faz, precisam de resposta. Cada ser humano tem a responsabilidade de responder a essas indagações com atitudes e valores que orientam a própria vida. Tudo o que se vive e faz deve ter significado. Quando este se perde a pessoa não colabora mais para objetivos comuns, centra-se em si mesma e não se abre a novas realidades. Consequentemente, não encontra respostas para as indagações da vida. Como diz Frankl (1987, p. 97): “[...] viver não significa outra coisa que arcar com a responsabilidade de responder adequadamente às perguntas da vida, pelo cumprimento das tarefas colocadas pela vida de cada indivíduo, pelo cumprimento da exigência do momento”.

Os gestores devem compreender que o ser humano é dotado de várias dimensões, sendo elas: cognitivas, biológicas, sociais, afetivas e espirituais. Como ser social tem direta influência sobre essas dimensões dos estudantes e colaboradores. A dimensão espiritual ajuda os gestores a entenderem que todo o esforço é sempre para o outro, nunca para si mesmo, pois, é no trabalho que a espiritualidade é exteriorizada. Sobre isso Boff (2001a, p. 13), afirma:

Os portadores de espiritualidade são as pessoas consideradas comuns, que vivem a retidão da vida, o sentido da solidariedade, e cultivam o espaço sagrado do Espírito, sejam em suas religiões e igrejas, seja no modo como pensam, agem e interpretam a vida.

As muitas ocupações, a busca de resultados imediatos e a diversidade de compromissos limitam a dedicação de tempo ao cultivo da espiritualidade. Viver segundo a espiritualidade é dar-se conta do já é, admitir o que ainda não, e ter esperança que em algum momento será aquilo que deseja ser. Santarém (2010) descreve que a espiritualidade ajuda a adquirir o tom de gratidão por tudo que o ser humano é, tudo que recebe, conquista e realiza. Isto é oportunidade, dar-se tempo para investir em si mesmo. Para Moro (2015, p. 90): “[...] o professor precisa dar-se tempo para investir em seu cultivo pessoal, precisa se abrir com outros, [...]. Assim, diz-se que o espírito é um lugar em nós. É um lugar onde somos amáveis, tranquilos, atenciosos, confiáveis, ligados aos outros”.

Corre-se tanto, os problemas aumentam, os afazeres se apresentam cada vez mais complexos, mas por vezes, esquece-se que a experiência da espiritualidade é feita no cotidiano, no trabalho, na família, onde se está. A espiritualidade é o que nos faz ver o cotidiano com outra perspectiva, com novo olhar e dar significado aos acontecimentos que se nos apresentam. Fazer a experiência da espiritualidade dentro da realidade, é assumir tudo o que ela comporta e dentro desta encontrar valores para a vida. Pode-se concluir que isto é espiritualidade, pois para Boff (2001a, p. 13): “A espiritualidade vive da gratuidade e da disponibilidade, vive da capacidade de enternecimento e de compaixão, vive de honradez em face da realidade e da escuta da mensagem que vem permanentemente desta realidade”.

Ao olhar a espiritualidade deste ângulo está se torna um imperativo para que os líderes/ gestores a cultivem, pois são eles que têm a responsabilidade de fomentar na comunidade escolar uma integração que ajuda cada membro a centrar-se na verdade de si mesmo. Para tanto Cavalcante (2013, p. 27) colabora: “Não desperdice a sua vida buscando aquilo que não corresponde ao seu anseio mais profundo. A vida passa rápido e não devemos perder tempo investindo naquilo que não engrandece a nossa alma”. O gestor precisa de momentos em que possa encontrar-se, dar-se conta dos valores e entender que sua missão é a de promover na pessoa, que faz o dia a dia acontecer, uma intereza de si, das relações interpessoais e da cultura do encontro em todas as dimensões pessoal, social e cultural desenvolvendo suas potencialidades e sonhar e buscar o novo. Afirmo Boff (2012, p. 244): “[...] o ser humano, dizíamos, é um projeto infinito, cheio de potencialidades que querem vir à tona e fazer história. Só pela criatividade o aluno conquista sua autonomia, faz o seu nome, ganha o seu perfil, não se reduz, preguiçosamente, a um repetidor de fórmulas”.

Vivemos a espiritualidade na forma de viver a gratuidade, a disponibilidade, a compaixão diante dos sofrimentos humanos. Ainda Boff (1999, p. 130) colabora: “Espiritualidade é aquela atitude que coloca a vida no centro, e promove a vida contra os todos os mecanismos de diminuição, de estancamento e de morte”.

O ser humano é complexo, possui exterioridade e interioridade, e é dotado desta grande dimensão espiritual sendo este capaz de entrar em contato com a verdade de si mesmo, de suas motivações interiores, e, em consonância disto dá sentido para o seu ser e fazer. É a dimensão da espiritualidade que sustenta todas as outras dimensões do ser humano e torna-o, ser de relação. João (2014, p. 125), reflete: “Não somos criaturas voltadas para nós mesmos. Somos seres abertos para o infinito. Nenhuma criatura humana é feita caramujo: fechada em si mesma. Nenhuma criatura é feita de relógio: com o centro em si mesmo”.

Percebemos a espiritualidade do professor, quando este toma uma postura educativa diante de seus estudantes, bem como a do gestor quando este, procura de forma participativa, integrar sua equipe em um objetivo comum. Estes assumem também a postura de humildade de ser humano aprendiz. Como diz Boff (2012, p. 244) “[...] o bom professor é aquele que aprendeu a aprender junto com os outros”. Embora, sendo esta uma tarefa complexa, pois segundo o mesmo autor os professores precisam assumir a atitude de aprendiz junto com os demais, e encontrar alternativas para que a aprendizagem ocorra de forma livre, prazerosa e participativa.

No entanto, podemos afirmar que a espiritualidade dos gestores, é uma espiritualidade mediadora. O primeiro contato destes se dá pelo olhar. É através do exercício de sua função e nas relações que estes estabelecem através de seu (re)fazer. Nesse grande processo de (re)construção do conhecimento, gestores precisam ser ponte para que o estudante possa fazer as travessias com segurança, pois nesse processo há abismos que por vezes o estudante sozinho não consegue superar e, por isso necessitará de uma mediação. Ser para os mesmos essa mediação é ser espelho, sem dizer nada, atitu-

de que revela apoio e segurança. Desse modo, os gestores se tornam referência para sua comunidade educativa, ele motiva-a a ser o elo para os outros, principalmente para os estudantes.

Tendo esboçado, a partir de definições teóricas sobre o que é espiritualidade e de como esta contribui para que o ser humano encontre o sentido do seu ser e (re)fazer, passar-se-á para a reflexão de Francisco de Assis como mediador de uma gestão humanizadora.

ESPIRITUALIDADE DE FRANCISCO DE ASSIS: TERNURA E VIGOR PARA UMA GESTÃO HUMANIZADORA

Temos grandes mestres de vida que nos dão exemplo de como viver a espiritualidade onde se está, com as pessoas que se encontram em determinado espaço. A espiritualidade é vivida no tempo, na situação em que encontra o ser humano seja ela de turbulência ou de calma, é possível vivê-la. Francisco de Assis¹¹, admirado por todo mundo por sua capacidade de dar um novo sentido a sua vida e seu contexto, partindo de sua realidade pessoal. Como diz João (2014, p. 15):

Francisco: rico, cavalheiro, prestigiado sentiu nisso tudo uma vaidade sem tamanho, uma vaidade que o levava a nada, que o levava a ser como todo mundo: uma máscara de felicidade e bem-estar. Francisco buscou ideais que não envelhecem, que não cansam, que valem para sempre, que satisfazem ao coração.

Francisco de Assis foi um grande revolucionário, grande líder reconhecido no mundo inteiro pelo seu jeito de causar rupturas nas estruturas da Igreja e da sociedade de sua época e perpetua até os nossos dias. Foi um homem íntegro e inteiro, em tudo procurou viver a autenticidade e a coerência. Reconhecemos em Francisco O grande inspirador para uma gestão mais colaborativa, sendo este o grande Líder, como descreve Santarém (2010, p. 60):

[...] reconhecemos uma grande liderança e um grande organizador, visto que de sua intuição e inspiração brotaram grandes estruturas religiosas que, subvertendo todos os valores estabelecidos, podemos assim dizer, refundaram a Igreja medieval e seu pensamento transformou o modelo mental da época. [...] sua causa era nobre e tinha convicção de que deveria começar por ele próprio.

Francisco é considerado como ser inteiro em suas relações, por se sentir responsável não só por si, mas também pelos outros. Sua intenção era fazer com que as pessoas se tornassem mais humanas e que o mundo se tornasse um lugar melhor para se viver. Os homens da atualidade não sentem o invisível através do visível, por se correr tanto para produzir, não sentem as pessoas, não sentem o

¹¹ Francisco de Assis nasceu na Itália em 26 de setembro de 1182, filho de rico comerciante. Toda a sua juventude marcada pelas festas, encontro com os amigos tendo o sonho de ser cavalheiro e rei. Porém em 1204 Francisco é abatido por uma grave doença que o faz repensar sobre sua vida e suas escolhas e passa por um processo profundo de mudança. No ano de 1205, renuncia a tudo, amigos e até mesmo o sonho de ser cavalheiro, e opta por novo estilo de vida. Com seu jeito de viver Francisco atrai companheiros. Até hoje, não há quem não encante pela vida desse grande homem que revolucionou a história da humanidade, não com palavras, mas com o exemplo.

perfume da natureza a harmonia das cores e das flores, não sentem acima de tudo o sabor pela vida. Francisco é o homem da espiritualidade pois, segundo João (2014, p. 66) ele: “É aquele que escuta os seres falarem e fala com todos os seres”. Oxalá, se todos tivessem essa mesma compreensão e atitude de Francisco, teria mais sentido à vida para todos. O gestor pode se espelhar nesta personalidade, pois, saber ouvir o inaudível é acreditar em si mesmo. Ser mediação para que as relações entre o ser e o fazer sejam equilibradas.

“Francisco se tornou um personagem, não pelas ideias que teve, mas pelos atos que realizou em sua história”. João (2014, p. 85). Um homem dotado de serenidade, compaixão e admiração pelos outros. Essas atitudes fazem o mundo inteiro admirar Francisco, não como santo, mas como o homem da espiritualidade, homem mobilizador de multidões, gestor de pessoas. Sua espiritualidade foi uma espiritualidade cosmológica¹², pois, conforme a Carta Encíclica *Laudato Si* (PAPA FRANCISCO, 2015), o testemunho de Francisco mostra-nos uma ecologia integral que requer abertura para categorias que transcendem a linguagem das ciências e da biologia e nos põe em relação com a essência do ser humano. Seu coração era conhecido como coração universal por estar em contínua comunicação com toda a criação.

Com sua ternura e vigor soube viver o equilíbrio, diante de si e dos outros, com isto desenvolveu sua pedagogia para ajudar o outro e a si mesmo a viver melhor. A ternura e o vigor são duas atitudes que devem acompanhar a ação do gestor, ser terno sem perder a firmeza. Ser firme sem perder a delicadeza da vida.

É necessário parar e pensar no próximo e na maneira como lidamos com ele. Francisco de Assis reconhece que cada ser humano possui uma cumplicidade que não tem explicação, todos são dotados de uma essência única, até mesmo a natureza para ele falava da espiritualidade, pois não estava centrada em si mesma. Via tudo como irmão e lutou para que a fraternidade entre os seres existisse. Percebia em tudo e em todos a essência de um ser superior que estava além da compreensão humana. O contexto educacional pode se espelhar em Francisco de Assis e refletir sobre a espiritualidade como cuidado de si, dos outros e cuidado com o *cosmos*, pois em tudo tem sinal de vida, para isto é preciso desenvolver uma espiritualidade cósmica, segundo Boff (2001b, p. 23) porque:

Ela nos faz sensíveis às mensagens de beleza, de grandeza, de generosidade que nos vem de todos os lados. As coisas não são mudas. Elas falam e nós podemos entender a voz das florestas, a mensagem dos pássaros, o sibilar do vento, farfalhar das árvores, o sussurro das águas, o olhar suplicante do pobre e o gesto afetuoso de um amigo.

É preciso compreender que cultivar a ética do cuidado vai além dos conteúdos trabalhados nas disciplinas, são atitudes que perpassam as ações e desperta no ser humano a dimensão da relação de liberdade e não de posse com as pessoas e com a vida que encontramos no ambiente cósmico. Precisa-se despertar a consciência de que fazemos parte de uma “casa comum”, que vai muito além

¹² Aquele que estabelece relação com todo o cosmos, procura entendê-lo no seu todo.

de nossa casa, bairro, cidade. Precisa-se pensar que fazemos parte do Planeta que requer a dimensão do cuidado e do respeito.

Boff (2001a), considera que a dimensão do cuidado se manifesta quando nos interessamos pelo bem-estar dos outros, cuidar da natureza, enfim, do ecossistema, o cuidado da terra como um todo e não apenas do lugar onde se estar inserido. Ainda em relação ao cuidado Boff (2001a, p. 64) assegura que:

O cuidado nos faz seres verdadeiramente éticos que assumem responsabilidades pelo bem viver humano e ambiental, solidário com as gerações de nossos filhos e netos que também tem direito de herdar um mundo no qual valha a pena viver, trabalhar, alegrar-se e passar por ele, neste curto espaço de tempo que o universo e Deus nos concederam.

Nesse contexto, marcado pelos barulhos externos, precisa-se pensar e cultivar a pedagogia da escuta, ou seja, ouvidos atentos ao outro, à natureza e a si mesmo. Onde há escuta, há cuidado e onde há cuidado a vida nasce e se desenvolve. No cuidado se edifica a criatividade, a liberdade e a inteligência. Os gestores têm como missão conduzir o estudante a ser competente na condução de sua própria vida, ver neste, um fruto que precisa ser desenvolvido e que, o mesmo tem seu tempo e ritmo. Aproximá-los da ciência é ajuda-los a compreender as aquisições do conhecimento e as suas múltiplas especificidades. O documento da Igreja Católica *Instrumentum Laboris* (PAPA FRANCISCO, 2014), afirma que a paixão é o motor de busca. Essa frase pode ser analogicamente empregada ao ambiente escolar, pois na medida em que os estudantes vão tendo oportunidade de fazer a experiência daquilo que aprendem, vão chegando às suas próprias conclusões de que esse conhecimento é importante para sua vida e para o crescimento de sua comunidade e que quando há paixão, a motivação impulsiona. No referido documento, o Papa Francisco (2014, p. 13), colabora:

O ensino e a aprendizagem representam os dois termos de uma relação que não é só entre um objeto de estudo e uma mente que aprende, mas entre pessoas. Essa relação não pode basear-se unicamente em contatos técnicos e profissionais, mas deve nutrir-se de estima recíproca, de confiança, de respeito e de cordialidade. Numa aprendizagem, num contexto em que os sujeitos percebem o senso de pertença, é bem diferente de uma aprendizagem que se dá numa moldura de individualismo, antagonismo ou de frieza recíproca.

Precisa-se pensar em uma educação em que esta não se resuma na memorização de conteúdos, mas que seja um espaço de (auto)educação, sendo um caminho para o desenvolvimento das capacidades humanas. Esta (auto)educação também pode ser um espaço para a consciência de si, dos outros e do *cosmo*. Por isso faz-se necessário pensar em uma espiritualidade que coloque a vida no centro. Segundo Boff (1999), é com a espiritualidade que o ser humano capta todos os sentidos, ou seja, a totalidade das coisas exatamente como elas são e não como se julga que elas sejam. Com esta mesma ideia o autor segue sua reflexão: o homem/mulher espiritual é aquele que pode perceber sempre o outro lado da realidade, que é capaz de captar a profundidade das coisas e consegue entrever a referência de tudo como última realidade.

Seguindo o exemplo de Francisco de Assis, certamente existem gestores/as que procuram criar espaço para a promoção não só da realização enquanto remuneração, mas a promoção para a (auto)realização, que dão às pessoas a oportunidade de ser quem elas são e de encontrarem a alegria e a felicidade no ambiente de trabalho. As Fontes Franciscanas, Teixeira et al. (2010), em algumas de suas páginas descreve o diálogo de Francisco com Frei Leão sobre o que de fato é a perfeita alegria, que não é qualquer alegria. É alegria que emana de dentro e transforma outras pessoas. Segundo Santarém (2010), a perfeita alegria para Francisco consistia na alegria ancorada dentro da pessoa, alegria que não depende de fatores externos. Perfeita não por ser melhor, é perfeita pelo simples fato de não ser dependente e sim, por ser e viver absolutamente a liberdade.

Neste contexto em que não saber, significa exclusão do mercado de trabalho, em que o saber se tornou uma competição, gestores são convidados a se inspirar em Francisco, que percebeu que o conhecimento em si não basta, antes é preciso ir além reconhecer-se no saber transformador que perpassa os livros. Aprende-se na relação com o outro, porque para ele todos são mestres do conhecimento e todos são aprendizes ao mesmo tempo. Santarém (2010) descreve: O líder franciscano precisa ter como referência a fraternidade, na qual significa que todos precisam ser vistos como irmãos e irmãs, e, nesse sentido devem ser respeitados em sua dignidade e integralidade. O espaço educativo é lugar concreto para viver a alegria da fraternidade, onde todos ensinam e aprendem ao mesmo tempo. Ao redor de sua mesa Francisco reuniu pessoas de diferentes culturas, com diferentes conhecimentos e, acima de tudo, pessoas com disponibilidade de assumir um projeto comum. Cada um de seus companheiros vindos de classes sociais diferentes, mas em cada um Francisco sabia reconhecer e admirar a singularidade de cada irmão, eram valorizados em seus dons e qualidades como descreve Teixeira et al. (2004, p. 1080):

A fé de Frei Bernardo[...], A simplicidade e a pureza de frei Leão[...], A cortesia de Frei Ângelo[...], A paciência de Frei Junípero[...], A caridade de Frei Rogerio[...], O aspecto gracioso e o senso natural com a conversa agradável e devota de Frei Masseu[...], a contemplação de Frei Egidio[...].

Trabalhar a dimensão da alegria de Francisco de Assis em paralelo com a gestão é não permitir que a “perfeita alegria” seja encoberta pelos afazeres do cotidiano, mas fazer do ambiente de trabalho a casa da alegria, somando e valorizando qualidades e dons das diferentes pessoas que compõem a comunidade. Seja, pois a alegria a estrela que guia os líderes, que em tempos turbulentos possam também fazer a experiência da perfeita alegria. O autor Santarém (2010, p. 35) descreve:

Como falar de alegria quando há milhões de pessoas analfabetas e sem condições de estudo de forma digna? Se não há escolas para todos e os indicadores de ensino de qualidade ainda são baixíssimos? Se o analfabetismo digital é imenso? E se olharmos para este prisma, que alegria se pode sentir quando nem mesmo aqueles que têm acesso ao ensino, mesmo ao ensino superior, conseguem espaço para o trabalho ou a qualificação necessária para o mercado de trabalho?

Francisco com o seu exemplo nos convida a experimentar a alegria e usar as potencialidades de cada membro para uma gestão colaborativa a fim de alcançar objetivos comuns. Gestão colaborativa se concretiza a partir do momento em que pessoas tão diferentes são capazes de parar, ouvir, dialogar e traçar metas para juntos vislumbrar e até construir-novos caminhos. Francisco descobriu que é na relação, no encontro com o outro que as pessoas se humanizam. Foi nessa relação que descobriu o dom essencial de cada pessoa, de cada ser que estabelecia relação. Na missão iniciada por Francisco de Assis, o relacionamento fraterno foi essencial para que os valores vivenciados por ele se perpetuassem por longos séculos estendendo-se até os dias de hoje. Inspirados por sua história, homens e mulheres de nosso tempo podem olhar para dentro de si mesmos e perceber que podem assumir a responsabilidade pela (re)construção de organizações educacionais saudáveis onde as pessoas sentem-se realizadas em seu trabalho e encontram a essência da perfeita alegria.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando que a temática da gestão e da espiritualidade (re)quer reflexão e aprendizagem da comunidade escolar, faz-se pertinente considerar que não se pode ignorar o respeito pelo tempo das pessoas. É mister compreender que a educação é como a parábola do semeador descrita no Evangelho de Mateus (Cap. 13, 1-9), que semeia a semente em diferentes tipos de terrenos, mas não obtém um bom resultado em todos eles. Entretanto, é um imperativo ao gestor semear com esperança e confiança. Compreender a complexidade da educação é semear a semente da ousadia de ir sempre além, no desejo de produzir o cem por um do semeador descrito no Evangelho, ou seguindo a analogia, produzir sempre, mesmo que não seja cem, mas seja oitenta ou dez por um.

Quando a pessoa se (auto)gesta são claras as atitudes dos que, mesmo não enxergando os frutos, caminham com esperança não temendo às adversidades. Entende-se que, para um líder assumir de fato o seu papel enquanto liderança, precisa se (auto)liderar. Francisco continua sendo o líder da história pela sua capacidade de inspirar pessoas a acreditarem em si mesmas, em suas potencialidades.

Percebe-se que, quando os projetos educacionais são compartilhados entre todos, formando assim uma equipe colaborativa, os obstáculos são superados com eficiência, as pessoas se comprometem mais, o desejo de atuar e transformar a realidade é potencializado e as ameaças poderão ser força para a organização que assim age, pois ela se motiva para alcançar seus objetivos. Pensar a gestão de forma participativa é dar espaço para que todas as pessoas possam participar e crescer fazendo assim do espaço de trabalho lugar da realização humana.

Francisco era totalmente responsável por tudo e por todos, por sua relação de proximidade e irmandade com toda a criação. Com sua atitude radical de deixar tudo, ele nos interpela a questionarmos sobre o que de fato é essencial para nossa vida, o que é necessário para viver e ser feliz. Com sua

opção pela pobreza, deixa-nos claro que o sentido da vida não está em acumular as coisas, e inspira-nos no modo de usar os dons para a construção da felicidade própria e dos outros.

Com esta reflexão não pretendo esgotar o tema proposto, nem responder a todas as interrogações a respeito da espiritualidade e sua contribuição para a ação dos gestores. Esta reflexão emerge de uma inquietação que vislumbra a possibilidade de encontrar um caminho seguro para a realização humana numa integração de si mesmo e nos espaços de atuação profissional.

Ouso concluir essa reflexão tomando emprestado a Carta que o Papa Francisco escreve aos educadores, desejando que a “Perfeita alegria”, o encantamento pelo simples, a paixão pelo ensinar e o aprender, a ternura e vigor de Francisco de Assis façam parte, onde quer que estejamos de nossas experiências cotidianas.

Não desanimeis diante das dificuldades apresentadas pelo desafio educativo! Educar não é uma profissão, mas uma atitude, um modo de ser que se torna missão; para educar é preciso sair de si mesmo e permanecer no meio dos estudantes, acompanhá-los nas etapas do seu crescimento, pondo-se do seu lado. Dai-lhes esperança, otimismo para o seu caminho no mundo. Ensinai-lhes a beleza e a bondade da criação e do homem, que conserva sempre os vestígios do criador. Mas, sobretudo com a vossa vida, sede testemunhas daquilo que comunicais. Um educador [...] transmite conhecimentos e valores com as suas palavras, mas só será decisivo sobre os estudantes se acompanhar as palavras com o testemunho, com a coerência de vida. Sem coerência não é possível educar! Sois todos comunicadores.

A colaboração em espírito de unidade e de comunidade entre os vários componentes educativos é essencial e deve ser favorecida e alimentada. O colégio pode e deve ser catalisador, ser lugar de encontro e de convergência de toda a comunidade educadora, com uma única finalidade: a de formar, ajudar a crescer como pessoas humanas, maduras, simples, competentes e honestas, que saibam amar com fidelidade, que saibam levar a vida como resposta à vocação de Deus e a profissão futura como serviço à sociedade.

REFERÊNCIAS

BOFF, Leonardo. **Ética da vida**. Brasília: Letra viva, 1999.

BOFF, Leonardo. **Espiritualidade**: um caminho para a transformação. Rio de Janeiro: Sextante, 2001a.

BOFF, Leonardo. **Tempo de transcendência**. Rio de Janeiro: Sextante, 2001b.

BOFF, Leonardo. **O Cuidado Necessário**: na vida, na saúde, na educação, na ecologia, na ética e na espiritualidade. Petrópolis, RJ: Vozes, 2012.

- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado, 1988.
- BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**: Nº 9394/96. Brasília: 1996.
- BRASIL. Ministério da Educação. **Parâmetros Curriculares Nacionais**. Brasília: 1997.
- CAVALCANTE, Anderson; PERISSÉ, Gabriel: **A oração de São Francisco**: fé esperança e paz para uma vida feliz. Rio de Janeiro: Sextante, 2013.
- FAVA, Rui. **Educação 3.0**: aplicando o PDCA nas instituições de ensino. São Paulo: Saraiva 2014.
- FRANKL, Viktor. **Em busca de sentido**: um psicólogo no campo de concentração. Porto Alegre: Sulina 1987.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- JAEGER, Werner. **Paideia**: a formação do homem grego. São Paulo: Herder, 1936.
- JOÃO, Wilson: **O Francisco que está em você**. São Paulo: Paulus, 2014.
- KLAUS, Viviane. **Gestão & educação**. Belo Horizonte: Autêntica, 2016.
- LUCK, Heloísa. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009.
- LUCK, Heloísa. **Liderança em gestão escolar**. 4. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010.
- MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. São Paulo: Usitec, 2010.
- MORIN, Edgar. **Os sete saberes necessários à educação do futuro**: Brasília: Cortez, 2000.
- MORO, Valdereza. **A espiritualidade franciscana e a integralidade do ser** In: VI CONGRESSO NACIONAL DAS ESCOLAS FRANCISCANAS, 20 a 22 de maio, 2015. p. 87-97. Santa Maria, RS, **Anais...** Santa Maria: Unifra, 2015.
- MURAD, Afonso. **Gestão e espiritualidade**: uma porta entreaberta. São Paulo: Paulinas, 2007.

PAPA FRANCISCO. **Educar hoje e amanhã** - Uma paixão que se renova - *Instrumentum Laboris*. Brasília: Edições CNBB, 2014.

_____. **Carta Encíclica LAUDATO SI**: sobre o cuidado da casa comum. São Paulo: Paulinas, 2015.

PITTA, Celso Cardoso. **Liderança criativa**: a dimensão espiritual nas organizações. São Paulo: Martinari, 2007.

ROCCA, Susana María. **Resiliência, espiritualidade e juventude**. São Leopoldo, RS: Sinodal/EST, 2013.

SANTARÉM, Robson Goudard: **A perfeita alegria**: Francisco de Assis para líderes e gestores. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010.

TEIXEIRA, Celso Marcio et al. **Fontes Franciscanas**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2004.

