

Competência para educar e carisma para conquistar: o diferencial da gestão na escola salesiana

Competence to educate and charisma to conquer: the
difference of management in salesian school

Rafael Zanata Albertini¹

Fábio dos Santos²

Celeida Maria Costa de Souza e Silva³

¹ Formado em Filosofia pela Universidade Católica Dom Bosco (UCDB) e em Teologia pelo Centro Universitário Salesiano de São Paulo (UNISAL), atualmente é Delegado para a Animação Vocacional e Pastoral Juvenil Salesiana da Inspetoria de Campo Grande. E-mail: rafaelalbertini@missaosaesiana.org.br

² Formado em Filosofia e História pela Universidade Católica Dom Bosco (UCDB). Especialista em Educação Social pela Universidade Católica de Brasília (UCB), e em Educação a Distância pela UCDB, atualmente é mestrando do Programa de Pós-Graduação em Educação - Mestrado e Doutorado da UCDB. Membro da Equipe Pedagógica da UCDB Virtual. E-mail: fabiosantos@ucdb.br

³ Doutora em Educação pela Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP). Professora pesquisadora da UCDB, atua nos cursos de Graduação e no Programa de Pós-Graduação em Educação Mestrado e Doutorado (PPGE/UCDB). E-mail: celeidams@uol.com.br

RESUMO

Este artigo intenta correlacionar as questões da competência e do carisma na prática da gestão da escola privada salesiana. Trata-se de uma pesquisa de caráter estritamente bibliográfico, na qual as três seções procuram responder aos seguintes marcos referenciais: de onde veio, onde se encontra e aonde deve chegar a gestão salesiana. Ao final desse itinerário – que parte da história à gestão escolar salesiana – procura-se caracterizar seu diferencial, o qual está ligado à especificidade do Sistema Preventivo em relação às demais escolas, com indicações aos gestores salesianos para atenção no acompanhamento de processos, pessoas e no contexto da escola, para que as vertentes da competência e do carisma sejam igualmente garantidas, sem oposição nem prejuízo.

PALAVRAS-CHAVE

gestão escolar
escola salesiana
Sistema Preventivo

ABSTRACT

This article proposes to correlate the issues of competence and charisma in the practice of management of the Salesian private school. It is a strictly bibliographical research, in which the three sections seek to answer the following milestones: where it came from, where it is and where should reach the Salesian management. At the end of that path - which runs from history into the future of the Salesian school management - it tries to characterize the differential, which is linked to the Preventive System specificity in relation to other schools, indicating the Salesians managers to attention in monitoring processes, people and the school context, so that the dimensions of competence and charisma are also guaranteed without opposition or injury.

KEY WORDS

school management
salesian school
Preventive System

1 INTRODUÇÃO

O tema da gestão em uma escola salesiana apresenta uma série de elementos que necessitam de uma justa compreensão, seja isolada ou conjuntamente. Desse esforço de pensar, logo saltam à mente uma profusão de dúvidas: Em que sentido a escola salesiana é como as demais? Em que sentido ela se diferencia? O que o gestor precisa priorizar em tal instituição: a competência ou o carisma?

A palavra “diferencial”, que figura no título, não é fortuita: ela quer demarcar, já de início, certas referências que permitam delinear a gestão salesiana. Isso demandará, no primeiro momento, um breve excursão histórica, capaz de expor as raízes da escola salesiana e da proposta educativa diferenciada de Dom Bosco. O segundo momento dá lugar a uma reflexão sobre a peculiaridade e a atualidade de alguns dos principais traços do Sistema Preventivo. Por fim, faz-se o esforço de sistematizar os principais elementos que constituem o diferencial da gestão – no recorte preciso da escola particular e confessional salesiana.

Trata-se de uma pesquisa de caráter bibliográfico, em que as três seções se orientam pelos seguintes marcos: de onde veio, onde se encontra e aonde deve chegar a gestão salesiana para que competência e carisma sejam igualmente garantidos.

2 SURGIMENTO DA ESCOLA SALESIANA: UMA PROPOSTA DIFERENCIADA

2.1 Dom Bosco pedagogo

Quando se procura delinear os principais aspectos da pedagogia salesiana, encontra-se um primeiro obstáculo para tal tarefa: o fato de Dom Bosco não ter produzido uma reflexão sistemática sobre sua proposta educativa. Por outro lado, preterindo a teorização de seu sistema, Dom Bosco – conscientemente ou não – deixou vestígios sobre sua prática em tudo o que escrevia (de livros e periódicos a cartas e até lembretes), especialmente nas *Memórias do Oratório de São Francisco de Sales* (escritas entre 1873 e 1879) e no opúsculo *O sistema preventivo na educação da juventude* (1877). É por isso que se pode chamar Dom Bosco não apenas de educador, mas propriamente de “autor pedagógico” (BRAIDO, 2004, p. 125).

Se se quiser reconstruir a fisionomia original de sua proposta educativa, é mister que ela seja procurada, também, nos traços vivos de suas ações, individuais em conjunto, tal como descritas fartamente por seus biógrafos – particularmente os que compuseram a monumental obra das Memórias Biográficas, com vários volumes ricos em detalhes sobre sua prática. Interessa, sobretudo, voltar àquele bairro da periferia de Turim, onde sua ação declaradamente educativa começou: Valdocco, sede do Oratório de São Francisco de Sales.

2.2 O oratório de Valdocco: paradigma da educação salesiana

A primeira instituição educativa de Dom Bosco chamou-se oratório festivo: um espaço que unia catecismo, práticas religiosas, tempo livre e atividades culturais aos domingos e nas festas religiosas católicas. Depois de anos em condição itinerante, o oratório veio a se fixar em Valdocco, em meados de 1846, o que permitiu passar da condição festiva para a cotidiana posteriormente. Sua diferença com relação às demais instituições em voga não está na invenção de nenhuma prática, mas no fato de uni-los de modo original, entrecruzando as necessidades pastorais com as urgências educativas de modo muito flexível e dinâmico, como nenhum colégio ou internato era capaz de fazer à época. Com ele, as formações humana e religiosa integravam-se harmonicamente (BRAIDO, 2004, p. 322).

Pe. Caviglia, grande estudioso de Dom Bosco, disse em poucas palavras a essência desse projeto: “o Oratório de Dom Bosco tinha de ser *uma Casa*, isto é, uma família, e não queria ser *um Colégio*” (BRAIDO, 2004, p. 280, grifo do autor). Seu signo é o da abertura: o horário não é fechado como em uma escola, e todos são bem-vindos, desde que dispostos a ocupar bem o tempo, especialmente nos dias festivos.

Ao ambiente educativo de Valdocco não faltou a presença do lúdico, presente nas animadas recreações no pátio, nas representações teatrais, nos passeios bem preparados. Também se fala do amor educativo, que está ao lado do temor reverencial e respeito para com o superior que é amigo fraterno e companheiro nos jogos e no trabalho. Mas o amor é mais praticado que teorizado: imanente na presença e solicitude dos educadores, no incansável exercício da assistência e da presença entre os jovens, nas palestras educativas e na convivência dos momentos de recreações no final de semana (CASTRO, 2001, p. 14).

Para tanto, lança-se mão de vários recursos: grupos juvenis; recreações; excursões no outono; aulas de música, coral e teatros etc. Cumpre destacar um recurso inovador para Dom Bosco: o pátio, muito além do pequenino “jardim de convivência” como se via nos internatos, era um lugar amplo onde se desenvolviam os jogos – não no sentido de esportes organizados, mas de brincadeiras, sem pretensão de classificação (LENTI, 2013, p.99).

2.3 A escola salesiana

As primeiras experiências de Dom Bosco na área do ensino começaram com as escolas dominicais, já antes da fixação em Valdocco, com uma finalidade claramente catequética: era preciso dar a base no ensino para que os alunos maiores e iletrados tivessem condições de ler o Catecismo – à época, composto por uma série de perguntas e respostas sobre a fé católica. “Uma matéria por vez”, ele ensinava o menino a “repassar o alfabeto e soletrar”, até que pudesse, em oito domingos, “ler e estudar páginas inteiras do catecismo” – como ele próprio conta nas *Memórias Biográficas* (BOSCO, 2005, p. 181).

Entretanto Dom Bosco percebeu a urgência de instrução mais constante e consistente, que o levou a abrir as escolas noturnas. Com isso, a instrução deixou de versar sobre o Catecismo para abranger elementos de aritmética e italiano – num currículo ligado “a trabalhos onde sentiam a maior necessidade” (BOSCO, J., 2005, p. 182). Sem abandonar a finalidade originalmente religiosa, o santo introduziu o novo propósito da preparação para o mundo do trabalho, agradando aos meninos (que eram serventes de pedreiro, ajudantes nas fábricas e egressos das prisões) e aos patrões (BOSCO, T., 1997, p. 152).

A carência levou Dom Bosco a buscar respostas criativas: diante da falta de professores, passou a dar aulas gratuitas a alunos de Turim com a condição de que ensinassem seus meninos; ante a falta de livros, em quantidade ou qualidade, passou ele mesmo a escrever obras adequadas à sua finalidade: “não podia garantir um trabalho elegante, mas trabalhei com a melhor boa vontade de servir à juventude”, afirmou (BOSCO, J., 2005, p. 184) aquele que se propôs a escrever desde obras sobre a história bíblica ao sistema métrico decimal. O êxito foi tão grande que mereceu apoio do poder público, que não só investiu no

projeto como o implantou em todas as cidades do Piemonte (BOSCO, J., 2005, p. 186).

As demandas de um tempo marcado pela chegada tardia da Revolução Industrial à região, com turbas de jovens sem instrução, sem emprego ou explorados, levou Dom Bosco a estender sua ação a partir de 1847, com a abertura do internato, para abrigar, sobretudo, aos que vinham de longe e não dispunham de parentes para acolhê-los. Posteriormente, a partir de 1853, foram instaladas as escolas e as oficinas regulares (sapataria, alfaiataria, encadernação, carpintaria etc.) no Oratório de Valdocco (BOSCO, J., 2005, p. 203).

Os colégios para estudantes externos surgem a partir de 1863 como reação às instituições de matriz aconfessional e anticlerical que pulularam na Itália em meados do século XIX. Dom Bosco foi capaz de identificar uma demanda das famílias católicas e, munido de grande capacidade de adaptar as obras aos jovens, assumiu a missão de fundar escolas de qualidade para instruir o povo. “É uma reviravolta para sua Sociedade: da barafunda oratoriana, um número sempre maior de salesianos passa às filas ordenadas dos colégios” (BOSCO, T., 1997, p. 417).

Segundo Braido (2008, p. 12), o modo como se expandiu o “processo de colegialização” foi o evento visível na Congregação, e inaugurava assim, uma das vertentes mais notáveis da realização do carisma de Dom Bosco na sociedade, de modo que, a partir de então, pensar nos salesianos seria pensar necessariamente no ambiente escolar.

2.4 A construção do sistema preventivo

Dom Bosco não é o criador do Sistema Preventivo. Embora não se tenha dedicado a um estudo sistemático da Pedagogia, ele tivera contato com obras e, sobretudo, com a prática de educadores que já se deixavam guiar pela mentalidade e linguagem preventivas, que avançavam da França até a Itália – mormente por meio das congregações educativas, como lassalistas, barnabitas e maristas (BRAIDO, 2004, p. 89). Foi a partir desse substrato que Dom Bosco soube dar novos arranjos que comporiam a singularidade de sua ação.

O Sistema Preventivo por ele proposto também não foi explicitado em tratados, mas consiste num conjunto de práticas atuadas por ele e demais educadores, junto aos meninos que acorriam ao Oratório para

obter alguma formação na vida. Em “O Sistema Preventivo na Educação da Juventude”, de 1877 – escrito a pedido dos padres franceses que desejavam uma reflexão orgânica para abrirem oratórios em seu país, e ali reuniu acenos sobre as finalidades e os métodos que comporiam uma educação católica exemplar. Ali, o autor contrapôs a educação repressiva à preventiva, apresentando algumas notas desta, que podem ser assim sintetizadas: “antecipadora do mal, regeneradora, protetora, propedêutica para o futuro, construtiva” (BRAIDO, 2008, p. 295).

Nessa obra, expõe-se a linha-mestra de sua práxis: “este sistema se apoia completamente sobre a religião, a razão e a *amorevolezza*¹”. Insiste-se para que os educadores criem um ambiente favorável para as virtudes, numa integração profunda entre os estudos, o trabalho, a piedade (isto é, as práticas religiosas) e o “tempo livre”. Ali, Dom Bosco reforça o mote de que “o educador procure fazer-se amar entre os alunos, se se quiser ser temido” – não sem reconhecer que sua proposta facilita, de uma parte, para o educando, enquanto exige um empenho maior e vital por parte do educador (BRAIDO, 2008, p. 296). Olhado desde a prática, a originalidade de seu sistema está em valorizar, para além das salas de aula, os jogos – sediados num amplo pátio, lugar da espontaneidade e do encontro – os grupos juvenis, a música, o teatro etc. (LENTI, 2013, p. 99).

Incluem-se aqui todos os grandes valores do Sistema Preventivo: alegria, satisfação pelo dever cumprido, perseverança, sociabilidade, amizade, dedicação, vivacidade, piedade ou vida de oração, capacidade de confiar e de esperar, têmpera nas dificuldades, firmeza em relação aos propósitos ou metas pessoais, capacidade de se comprometer e generosidade como expressão das boas relações. (CASTRO, 2002, p. 72).

O grande mérito de Dom Bosco, nas palavras do Cardeal Alimonda, de Turim, seria o de “divinizar a pedagogia”. Afinal, ele “[...] não despreza nada do que é útil para a pedagogia, vai mais além: não tem o problema do método, tem a resolução dos princípios. Na afeição natural introduz como guia o elemento religioso, na ciência, a caridade” (BRAIDO, 1988,

¹ A palavra *amorevolezza* não possui correspondente português e foi traduzida de diversas formas na tradição salesiana: “amor demonstrado” (Pietro Stella), “amor educativo” (Afonso de Castro), ternura e outras inventariadas por Braido (2004, p. 270): “amor declarado, coração, benevolência, afeição, doçura, paciência”.

p. 44). Seu caráter concomitantemente religioso e civil constitui um diferencial reconhecido por muitos de seus contemporâneos, inclusive das autoridades políticas, que percebiam ali uma proposta promissora de formação do caráter de cada pessoa.

3 EDUCAÇÃO DO SONHO: UMA PROPOSTA PARA A CULTURA DE HOJE

Dom Bosco não somente quis engendrar uma educação dos sonhos, como também sonhou com a educação. Literalmente. Nesse quesito, um sonho – entre tantos! – merece especial destaque, porque aborda temática eminentemente pedagógica: é aquele descrito na “carta de Roma” (1884), tido já no entardecer de sua vida. Nele, o sonhador contempla dois cenários muito distintos em um mesmo local, o Oratório de Valdocco: na primeira cena, jovens contentes, brincando, em perfeita harmonia com os educadores; na segunda, jovens tristes, desanimados, isolados e tomados pela desconfiança. Ilustrações de como devia e não devia ser uma “casa” salesiana – como preferia chamar cada obra sua.

Nesta seção, descortinar-se-á a tentativa de entrecruzar aspectos do Sistema Preventivo de Dom Bosco com o pensamento pedagógico recente, no escopo de apontar pontos de contato que permitam vislumbrar a atualidade e o diferencial dessa proposta sesquicentenária, para que se entenda por que “o tesouro da experiência e do carisma de Dom Bosco é oferecido hoje com a mesma confiabilidade para o êxito educativo da juventude dos dias de hoje, juventude zapeante na internet e no mundo *on-line*” (CASTRO, 2002, p. 119).

3.1 Prevenir, não reprimir: a formação de sujeitos livres e felizes

Muito se fala, hoje, da tarefa de oferecer uma “educação integral”, já comum nos países desenvolvidos e em crescimento no Brasil – a ponto de aparecer explicitamente na meta seis do Plano Nacional da Educação (PNE), Lei nº 13.005, aprovado pelo Congresso Nacional e sancionado pela Presidente Dilma Rousseff no dia 25 de junho de 2014². No entanto, ao sentido cronológico aí prevalente – a permanência do educando na

² Cf. *Planejando a próxima década*: conhecendo as 20 metas do Plano Nacional de Educação. Disponível em: <http://pne.mec.gov.br/images/pdf/pne_conhecendo_20_metas.pdf>. Acesso em: 7 set. 2014.

escola a maior parte do dia – deve-se acrescentar uma percepção ainda mais fundamental: a “[...] educação não deve preparar um cidadão para um momento de seleção, e sim, para toda a vida” (WERNECK, 2007, p. 79).

A fortiori, a educação integral é aquela que trabalha com o pressuposto de uma antropologia completa, interessada não apenas no desempenho objetivo e acadêmico dos estudantes, como também em seu aspecto subjetivo. Não se trata de incorrer no subjetivismo, mas de visar à plenitude da existência, o que inclui também o horizonte do sagrado (KUZMA, 2013, p. 104). Tal síntese está, justamente, na raiz da pedagogia salesiana, a qual

[...] revela uma antropologia abrangente que não prescinde da história e da parte espiritual. Na verdade, as ações e os dizeres de Dom Bosco em relação à pedagogia ou à educação dos jovens são globalizantes e se referem à história muito concretamente, não distinguem as diversas dimensões: instintiva, corporal, psicológica, cultural, mental e espiritual. (CASTRO, 2002, p. 67).

Essa preocupação com uma ideia abrangente de felicidade sempre habitou os pensamentos, as palavras e as ações de Dom Bosco, e se consagrou na “carta de Roma” (1884): “perto ou longe, eu penso sempre em vós. Meu único desejo é ver-vos felizes no tempo e na eternidade” (CASTRO, 2007a, p. 181). Para atingir tal fim, a preventividade foi o recurso escolhido. E, ainda que haja quem questione tal escolha – porque seria protecionista, pessimista, heterônoma e com certa obsessão diante do pecado – não faltam motivos para defender tal dimensão tanto na concepção como na eficácia, pois

[...] a psicologia atual volta a insistir na importância da prevenção precoce, na proteção do jovem em relação a experiências ruins que, sobretudo nas fases críticas do desenvolvimento psicológico, podem até mesmo ser obstáculos insuperáveis. Além disso, deve-se insistir que a estratégia preventiva de Dom Bosco não é apenas uma presença que tenta evitar o mal, mas é rica em incentivos e propostas para ajudar o jovem a tomar decisões livres. (LENTI, 2013, p. 97).

Dentre tantas estratégias, Dom Bosco lançava mão de elogios – desde que merecidos – diante das pequenas ou grandes conquistas dos jovens. Inspirado nas práticas jesuítas, ele também se servia da pedagogia do prêmio para promover a sadia emulação entre os jovens,

ajudando-os a superarem limites (BRAIDO, 2004, p. 317). Também não faltava um cardápio mais caprichado nas festas religiosas, no “dia do diretor” (anual) e no “retiro da boa morte” (mensal), que incitava os jovens a esperar tais dias (FERREIRA, 1981, p. 40).

Essa integração entre estímulo e resposta pode ser situada atualmente no rol do “reforçamento positivo”, como expõe Feijó (2006, p. 99-100): “deve-se estar atento para perceber alguma atitude pró-social dele, e, então, o mais rapidamente possível, dar-lhe o reforçamento positivo, cumprimentando-o e elogiando-o, mostrando que você percebeu a atitude positiva dele”. Isso educa ao uso da liberdade por meio do reconhecimento do esforço, e não da coerção, o que deixa marcas muito positivas e promove a perpetuação de boas ações.

3.2 O espírito de família: paradigma da convivência entre diferentes sujeitos

Um dos desafios para escola hodierna, sobretudo nos últimos tempos, é o fato de reunir educandos com formações e valores bastante heterogêneos em um mesmo ambiente:

A ordem, o rigor, a limpeza, a propriedade, a fidelidade à palavra dada, a deferência à autoridade, o respeito ao outro, o cuidado tomado com as coisas, a paciência, a humildade, a capacidade de evitar a violência, o senso de cooperação ou de solidariedade, a capacidade de calar-se ou de assumir não caem do céu, mas de culturas familiares e de itinerários individuais muito diversos, de modo que alguns encontram na escola seu universo normativo familiar, enquanto outros ficam “sem rumo”, privados de suas referências habituais. (PERRENOUD, 2000, p.81).

Ciente disso, Restrepo (1998) anuncia o perigo de propostas pedagógicas que não saibam lidar com tal composição, quando as diferenças entre os sujeitos passam a ser motivo de divisão, ou são apagadas, por pretexto de uniformidade:

[...] haverá violência sempre e quando continuarmos perpetuando um sistema de ensino que obriga a homogeneizar os alunos na aula, a negar as singularidades, a tratar os alunos como se todos tivessem as mesmas características e devessem por isso responder às nossas exigências com resultados iguais. (RESTREPO, 1998, p. 65).

Ora, o público original de Dom Bosco, sobretudo no oratório e nas escolas profissionais, era formado substancialmente de crianças e jovens órfãos, carentes de tudo, com percepções fragmentadas das normas familiares e das noções básicas de civilidade. Diante do cenário desfavorável, tendo em si elementos marcantes de sua história pessoal, Dom Bosco determinou-se, de modo obstinado, a fazer da família o paradigma que regia todas as formas de interação em cada uma de suas “casas”. Passado o tempo, as carências perduram na realidade escolar, com novas fisionomias – multifacetadas, na verdade – não menos tristes:

Carências quanto à aprendizagem, quanto à orientação religiosa, ética, escolar e afetiva; existem carências especiais quando os jovens já passaram por experiências que os atingiram profundamente: drogas, sexo prematuro, dispersão interior, desajustes familiares, companhias perigosas, violências, seduções e traumas de rejeição ou excesso de proteção. Os jovens que estão presentes em nossas escolas trazem todas as falhas das famílias e da sociedade, ambas muito dispersas e desorientadas, muitas vezes sem saber o que fazer, como agir perante os seus filhos. (CASTRO, 1999, p. 27).

No turbilhão da variedade de referências entre os alunos e os próprios educadores, essa “certa pobreza da cultura comum” (PERRENOUD, 2001, p. 39) – efeito colateral da democratização do ensino – implica um trabalho adicional do gestor escolar para lidar com as diferenças e reconhecer as novas pobreza do tempo presente, a fim de oferecer aportes válidos. Porém engana-se quem pensa que o espírito de família consista em soluções fluidas ou amenas. Trata-se, antes, do incentivo à vivência de um amor exigente, baseado no respeito pelo outro mediante uma proximidade que sabe quando e como corrigir, já que “[...] o aluno se perde com os cacós da verdade, se não recebe da escola um mínimo de estruturação” (LIBANIO, 2013, p. 71). Nesse sentido, cumpre destacar que “o *espírito familiar* é um elemento ulterior que caracteriza o colégio, querido e realizado por Dom Bosco, mesmo se mais agudamente que em qualquer outra estrutura, é sentido o problema da ordem, dos castigos³ e, até mesmo, da expulsão” (BRAIDO, 2004, p. 330, grifo do autor).

³ Dom Bosco não aderiu ao uso da força ou constrangimento, mas sim, em último caso, a castigos naturais ou psicológicos (suspensão da benevolência a quem tivesse cometido algum mal (Cf. BRAIDO, 2004, p. 314).

Diante do “[...] enfraquecimento do poder persuasivo e educador da família, o papel e a responsabilidade da escola se tornam imprescindíveis”. À constatação de Libanio (2013, p. 80), a resposta salesiana não é nem o lamento, a negação ou a fuga, tampouco a reprodução irrefletida, mas o oferecimento de uma ambiência vital que auxilie o educando a se situar de modo positivo e criativo no mundo.

3.3 Uma educação com espaço à alegria

Por vezes desprezada como valor de segunda ordem, a alegria cumpre uma função insubstituível nas interações dos educandos entre si e com seus educadores. Ela previne relações doentias e propicia um desenvolvimento adequado.

[...] A escola que ainda não matou o sonho por causa do avanço da competição, a escola que ainda brinca e seus educadores brincam com as crianças está proporcionando saúde física e mental a seus alunos, está prevenindo tragédias maiores ante um futuro incerto de uma sociedade cheia de perversidade encoberta por sofisticações. (WERNECK, 2007, p.13).

A alegria não é mero adereço na educação salesiana, mas seu maior valor. Para Dom Bosco, a alegria não se identificava com euforia – superficial e fugaz –, mas como expressão do bem-estar profundo, fruto de uma forte confiança em si e nos outros. Imbuído de forte sensibilidade, ele se esforçava, para propiciar um leque de oportunidades que favorecessem a criação de um clima cordial e sereno, que lançava mão dos meios artísticos sem descuidar a disciplina. No rol das possibilidades pedagógicas, as festas, ao quebrarem a rotina, não promoviam dissipação, mas auxiliavam os alunos nos momentos em que tinham que se aplicar às tarefas que exigiam concentração, como os estudos.

A metodologia de Dom Bosco privilegia a ação e a vitalidade do jovem no fazer, agir, viver intensamente os momentos, na inventividade lúdica, na sinceridade das relações, na reciprocidade da presença, na oportunidade da convivência como caminho de se posicionar e se direcionar, ao mesmo tempo que cria situações de meditação, de interioridade intensa e de expansão da capacidade imaginativa. [...] Queria-os dedicados e empenhados em qualquer atividade, quer no estudo, quer nas diversas brincadeiras do pátio, que nas conversas com os colegas, quer nas atividades artísticas, quer na igreja em oração. (CASTRO, 2002, p. 69).

Uma das originalidades de Dom Bosco foi fazer dela um importante movente pedagógico, capaz de promover dinamismo interior e fidelidade aos compromissos, como testemunha esse relato das *Memórias Biográficas*: “divertir para instruir e assistir para educar; estimular o interesse para focar a atenção, para suprir as necessidades da vida, para se recordar das promessas eternas e serenar a mente com todos os meios para deixar livre o coração, porque a juventude deve estar alegre antes de tudo” (CASTRO, 2002, p. 58).

3.4 *Amorevolezza*: competência-mestra do sistema preventivo

“Saber *que tipo de seres humanos a escola quer formar*, com vista a que práticas familiares, sexuais, políticas, sindicais, artísticas, esportivas, associativas, etc. Disso depende a escolha das competências transversais”, provoca Perrenoud (1999, p. 39, grifo do autor). E, como não se pode chegar a lugar algum sem antes saber onde se está, é preciso reconhecer que os jovens de hoje se mostram precoces no campo biológico e sexual, mas se mantêm muito aquém da maturidade psicoafetiva (LIBANIO, 2013, p. 76), numa espécie de “analfabetismo afetivo” típico do Ocidente, ao qual Restrepo (1998, p. 36) indica uma saída:

[...] entender o ensino como uma formação da sensibilidade dá ao pedagogo o perfil de um esteta social [...]. A estética pedagógica exige uma atitude de precisão e cuidado que só pode ser alcançada se aceitarmos o importante papel que a dinâmica afetiva desempenha no ambiente educativo.

É aqui que entra, sobretudo, a proposta da *amorevolezza* como elemento-chave ou “competência mestra do Sistema Preventivo” (CASTRO, 2002, p. 132), a envolver uma série de meios que desenvolvem as habilidades afetivas. Em outras palavras, ela “constitui o ‘específico salesiano’ (o algo a mais, o dado especial, a singularidade, a originalidade) da relação educador/educando no sistema educativo salesiano” (CASTRO, 2002, p. 167).

A exemplo de Dom Bosco, a capacidade de amar, para os educadores salesianos, sempre foi estimulada. Ele não mediu esforços ou sacrifícios para demonstrar concretamente sua dedicação amorosa. Fazia questão que os jovens soubessem que eram amados: “não basta amar, é necessário que os jovens saibam

que são amados” é um mote constante da pedagogia salesiana. (CASTRO, 2002, p. 94).

Na ênfase à *amorevolezza*, Dom Bosco “chegou a antecipar práticas pedagógicas de grande valor que hoje vêm sendo redescobertas e aplicadas como novidades últimas da técnica educativa de nossos dias” (FERREIRA, 1981, p. 47). Ela mostra afinidade, por exemplo, com a “inteligência emocional” delineada por Daniel Goleman, porquanto propõe habilitar o educando com uma série de recursos para sua inteireza como ser dotado de emoções e sentimentos, além de intelecto (CASTRO, 1999, p. 52).

3.5 O valor do ambiente físico

Outro diferencial do Sistema Preventivo diz respeito à estruturação e apresentação do ambiente físico, o qual, do desenho arquitetônico até a manutenção, deve se estruturar “como veículo de valores” (GIANNATELLI apud CASTRO, 2002, p. 35). Portanto, não basta que os edifícios de uma escola salesiana primem pela beleza, segurança e praticidade. É necessário que transpareçam a proposta pedagógica. Destarte, são tanto mais significativos quanto capazes de propiciar e auxiliar relações qualificadas.

Considera-se ambiente educativo aquele que comunica por si as vivências comuns. Existem os ambientes físicos que passam a se tornar afetivamente significativos por comportamentos particulares. A estruturação toda de uma casa salesiana, de um colégio ou de uma entidade de ensino superior comunica o seu espaço vital de relações de aprendizagem e de educação. As construções demarcam espaços afetivos e significativos. Deixam de ser simplesmente construções para significar especificamente o lugar das relações pessoais ou grupais que sinalizam sentidos e horizontes a serem transpostos ou adquiridos. (CASTRO, 2002, p. 171).

Para além da formalidade da sala de aula, a educação salesiana exige espaços expressivos, dentre os quais, Castro (1999, p. 29) destaca: a capela, como lugar aconchegante da transcendência pessoal e coletiva; o pátio, que não serve apenas para o trânsito de pessoas, mas é o “lugar social” por excelência da convivência entre educandos e educadores de modo muito espontâneo, sem os protocolos exigidos por

outros ambientes; a biblioteca, como fonte de conhecimento, fantasia e cultura; os escritórios do diretor, da coordenação e da pastoral, lugares acessíveis para todos, onde os educandos podem ser atendidos sempre que precisarem de modo cordial e acolhedor (CASTRO, 2002, p. 175-176).

4 COMPETÊNCIA E CARISMA: DESAFIO PARA A GESTÃO SALESIANA HOJE

Atuar o Sistema Preventivo não significa seguir padrões rígidos nem teorias engessadas, mas atualizar princípios e práticas, afinal, “a eficácia do sistema educativo de Dom Bosco depende, é lógico, da capacidade de seus seguidores de tornar presente e traduzir para a linguagem da cultura de hoje os seus princípios com a vitalidade que eles encerram” (CASTRO, 1999, p. 5). Isso implica que aquela experiência fontal empreendida na metade do século XIX foi, sim, marcante e única, mas não se trata de uma realidade fechada e acabada; antes, necessita ser atualizada em cada contexto para que se preserve sua originalidade.

“Devido à divisão do trabalho, em uma organização o responsável é *condenado à complexidade!*”, proclama Perrenoud (2001, p. 30, grifo do autor). Todo aquele que se lança ao trabalho da gestão escolar deve munir-se de todos os recursos disponíveis: da tradição pedagógica, da gestão de empresas, da gestão pública e da psicologia social (FERREIRA, 1981, p. 24). Isso vale, sobretudo, para o diretor, cujo

[...] papel fundamental é dinamizar os processos, revitalizar a confiabilidade para que as etapas educativas aconteçam e [...] que oriente os jovens em suas vidas e em seus anseios profissionais. É inerente à função do diretor a capacidade relevante de entender os seus auxiliares e, particularmente, as expressões da vida juvenil e as contextualizações do mundo de hoje. (CASTRO, 2002, p. 143).

Tais delineamentos – alusivos ao tempo, contexto, pessoas e processos – serão desenvolvidos nas seções a seguir.

4.1 A gestão salesiana hoje: com Dom Bosco e com os tempos

Após 200 anos do nascimento do fundador, é inegável que a educação salesiana comporta um rico legado. Entretanto seu percurso

histórico não garante, por si só, a permanência nos novos tempos, nos quais as transformações se dão de maneira muito veloz e contundente. Se os próprios documentos da Igreja – como a “*Gaudium et Spes*” e o “Documento de Aparecida” – assinalam que “a escola católica não pode estar parada e fechada em si mesma, mas deve evoluir de acordo com seu tempo” (KUZMA, 2013, p. 109), o gestor salesiano precisa compreender que não basta lutar para que as fórmulas consagradas no passado sejam aplicadas, *ipsis litteris*, no presente. Afinal, “tradição é uma coisa muito boa se estiver a nosso serviço, e não para nos tornarmos escravos dela. O passado, hoje, nada garante, apenas diz que, em outros tempos, a escola em questão foi muito boa e hoje pode estar superada” (WERNECK, 2007, p. 17).

Considerem-se as mudanças significativas no último século que afetaram a escola tradicional: no campo pedagógico, propostas como a Pedagogia Nova (ou movimento da Nova Escola, inspirada nas Artes) e a Pedagogia Experimental (inspirada nos métodos científicos, positivistas); no campo econômico, o impacto das leis da concorrência e da propaganda. Isso exigiu novas posturas e respostas, nem sempre ágeis. Por outro lado, o peso da tradição permitiu que as inovações pedagógicas, simplesmente por serem recentes, não fossem assumidas de modo irrefletido: precisaram provar a que vieram, para então serem analisadas e aprimoradas (FERREIRA, 1978, p. 109s).

Entre a conservação escrupulosa e a busca ansiosa por novidades, a gestão salesiana se depara com a necessidade da prudência nas decisões para evitar incorrer no tradicionalismo duma parte ou no modismo doutra, o que comprometeria sua identidade. Nesse sentido, um mote bastante conhecido é que se deve agir *com* Dom Bosco e os tempos e não *como* nos tempos de Dom Bosco. Como interpreta Castro (2002, p. 126), foi a partir do Concílio Vaticano II (1962-65) que os salesianos perceberam a necessidade de distinguir o Sistema Preventivo das formas culturais do passado, relendo-o em suas linhas fundamentais para passar do “fazer como Dom Bosco fez” para uma atuação livre e inculturada. A gestão supõe, então, considerações sérias sobre a situação temporal da escola e, conseqüentemente, o relacionamento entre o antigo e o novo, o tradicional e o moderno.

A organização escolar também deve se renovar sem se desfazer, absorver novos saberes, novos programas, novos métodos e novas

tecnologias sem regenerar a herança e sem deixar entender que tudo o que se fazia antes não tinha nenhum sentido. Na escala da sociedade, a educação e o ensino oscilam entre a reprodução e a mudança, transmissão de uma herança e preparação para uma nova sociedade, continuidade com o passado e antecipação do futuro. A escola, por sua própria natureza é uma *confluência entre o velho e o novo*, tanto para as pessoas quanto para o sistema e por isso, está no centro do debate que sempre renasce entre antigos e modernos. (PERRENOUD, 2001, p. 33, grifo do autor).

Assim como Dom Bosco soube conjugar uma leitura atenta da sua realidade com a fidelidade a seus princípios, bem como encontrar saídas eficazes em tempos difíceis – de forte desconfiança do poder estatal para com a Igreja –, o gestor salesiano da atualidade precisa saber catalisar ideias e práticas de tal modo a fazer da escola um espaço diferenciado, que ofereça aquilo que as demais possuem de positivo aliado ao *plus* do Sistema Preventivo. Só assim, haverá condições de corresponder a contento ao desejo do fundador: “quero meus salesianos na vanguarda!” (CASTRO, 1999, p. 51).

4.2 A gestão salesiana no contexto da concorrência: como as demais escolas e além delas

Como qualquer outra instituição educativa em solo brasileiro, a escola salesiana está submetida a uma legislação que a regula. O artigo 7º da Lei n. 9394/96 estipula que, não à parte ou paralelamente, mas inserida no quadro dos sistemas de ensino (municipal, estadual e federal, a depender dos níveis oferecidos), ela deve cumprir os requisitos fundamentais e submeter-se aos mesmos protocolos e fiscalização para poder funcionar legalmente, ainda que se enquadre na classe das escolas confessionais, tal como previsto no artigo 20 da referida lei. Ademais, ela deve ser competitiva no quadro das instituições privadas – as quais, na condição de empresas, são regidas pelas leis da livre-concorrência do mercado.

Há, pois, a exigência de ser competente em dois níveis distintos e, em meio a um mundo cada vez mais caótico e menos previsível, saber ousar para que a escola avance para além do que é necessário e consiga se destacar em meio às demais, certo de que

[...] uma escola empreendedora sabe de suas obrigações legais, diante da legislação de ensino, porém, tem certeza que precisa abrir espaço para a criatividade. [...] Ser capaz de atender às exigências curriculares fazendo constantes adaptações e ultrapassando-as para garantir a preparação ante o futuro desafiador. (WERNECK, 2007, p.25).

Se o gestor imita, de modo acrítico, as demais escolas – da rede pública ou particular – incorre na infidelidade ao carisma salesiano. E se, por outro lado, se fecha às iniciativas promissoras de além-muro, corre o risco de provocar uma asfixia institucional, tornando insustentável a escola enquanto empresa. Ser fiel ao Sistema Preventivo de Dom Bosco significa garantir a significatividade para a escola salesiana de modo situado e atual.

Para uma estruturação da marca não pode faltar a conexão dos salesianos com a cultura e história locais, quer da cidade ou região, quer do estado e do país. Por desconhecer as características da cultura local que traduz os valores da população em suas expressões de trabalho, de convivência, de festejar, de celebrar, de produzir, de se expressar em todas as artes a serviço da cultura, corre-se o risco de não enraizar com competência nos valores locais e perder a capacidade de oferta de inculturação dos valores salesianos e assim, não haveria chance ou possibilidade de uma mixagem cultural nas expressões da vida da região. (CASTRO, 2007b, p. 85-6).

Mais do que qualquer outra organização, a escola é constantemente observada pela opinião pública e dos pais (PERRENOUD, 2001, p. 40). Por um lado, isso exerce uma pressão positiva em direção a uma maior competência; por outro, pode levar a negligenciar suas próprias inseguranças, para não incorrer no desprestígio ou crítica da concorrência. É aqui que se destaca, sobremaneira, a pauta do *marketing* na agenda do gestor: não como mero adereço, mas imperativo, pois “[...] a criação e a sustentação de vantagem competitiva pode significar a diferença entre a vida e a morte de uma organização” (WAGNER; HOLLENBECK, 2004, p. 3). A questão não é *se* se deve investir em publicidade, mas *como* isso será feito e *o que* será proposto, sobretudo no intento de focar seu diferencial. Se ignorar as leis do mercado, é sinal de insanidade, deve-se adentrar seu território belicoso muito ciente da própria identidade, não sem garantir a congruência entre o que é proposto e o que é efetivamente entregue (CASTRO, 1999, p. 49).

4.3 A gestão salesiana de pessoas: a arte de unir atores na comunidade educativo-pastoral

Um dos maiores cuidados do gestor salesiano deve ser dedicado à composição da comunidade educativo-pastoral (CEP), dos cargos mais simples aos mais notáveis, e em todas as fases – do recrutamento e seleção de colaboradores com tal perfil, ao conveniente treinamento e acompanhamento. Requerem-se pessoas disponíveis a exercer mais um que um ofício: uma vocação (KUZMA, 2013, p. 113), um “metatrabalho” – que, no caso do professor, o faça ir muito além de mero “piloto de livro didático” (WERNECK, 2007, p. 56), na real consciência do indispensável papel na construção das pessoas. “A contribuição exemplar dos educadores tem um nome específico hoje: competência. Competência em ser pessoa e competência profissional para o Sistema Preventivo, as duas se unem em uma pessoa que é o educador salesiano” (CASTRO, 2007b, p. 40).

Não são poucas as dificuldades de encontrar e conservar pessoas com tais requisitos. Contudo há uma nova mentalidade que muda o arranjo dos atores dos processos: “em uma gestão moderna, enfrentar a complexidade é promover uma unidade de trabalho, e não de seus únicos responsáveis” (PERRENOUD, 2001, p. 48). Assim, não é mais concebível que todo processo de decisão fique nas mãos do diretor e dos chefes de setor. Também na escola salesiana – outrora formada somente por salesianos em quase todos os cargos, do porteiro ao diretor, com hierarquia bem definida – essa virada tem sido cada vez mais constatada, não sem a insistência dos documentos centrais para que os leigos ocupem cargos de importância e sintam-se corresponsabilizados pelo percurso de cada obra.

Na escola salesiana, a determinação de objetivos se faz entre todos os atores, segundo papéis e competências próprias, procurando alcançar a aceitação, o consenso e o compromisso. Todos os membros da CEP são atores da gestão – compartilham informação, programam atividades, opinam, decidem, executam tarefas, avaliam – segundo o papel que cada um desempenha nela. Supõe descentralizar o poder, e imbuir-se da lógica da reciprocidade. (RSE, 2009, p. 73).

Outro grupo igualmente importante na CEP são os alunos. Sobre eles, o maior desafio da gestão é garantir protagonismo e acompanha-

mento – o que faz deles não apenas objetos, mas sujeitos de seu processo formativo. Para uma escola salesiana, tal demanda leva a romper distâncias e silêncios, para tornar os gestores próximos e capazes de ouvi-los e atendê-los. Mais que alunos, são jovens, e “[...] seu valor não se baseia na potencialidade de serem cidadãos do futuro: são cidadãos agora. [...] Sem um conhecimento dos alunos de hoje, é difícil realizar uma educação de qualidade” (RSE, 2009, p. 69).

Por fim, mas não menos relevante, encontra-se a participação da família como elemento imprescindível para o sucesso da educação que se quer completa. Nesse sentido, são iluminadoras as palavras do Papa Francisco, a definir a escola como “um lugar de encontro”:

A escola é a primeira sociedade que integra a família. A família e a escola nunca devem estar contrapostas! São complementares, e por conseguinte, é importante que colaborem, no respeito recíproco. E as famílias dos jovens de uma classe podem fazer muito colaborando entre si e com os professores! Isto faz pensar num provérbio africano tão bonito: “Para educar um filho é necessária uma aldeia”.⁴

Quando educadores, alunos e família se unem não só no nome, mas integram uma comunidade verdadeira – em “espírito de família” –, a educação logra qualidade e eficácia.

4.4 A gestão salesiana num mundo complexo: competência nos processos pedagógicos

Competência, segundo Perrenoud (2001, p. 21), consiste na “capacidade de um sujeito de mobilizar o todo ou parte de seus recursos cognitivos e afetivos para enfrentar uma família de situações complexas”. Mais que dispor de recursos isolados, a competência reside no ato mesmo de mobilizá-los de modo conjunto, em sinergia, a fim de dar conta da complexidade do mundo, que não admite simplificações. Os antagonismos no seio da vida escolar reclamam novas maneiras de conduzir a práxis pedagógica, sem a linearidade e a segurança que se

⁴ Discurso do Papa Francisco aos estudantes e professores das escolas italianas. Disponível em: <http://w2.vatican.va/content/francesco/pt/speeches/2014/may/documents/papa-francesco_20140510_mondo-della-scuola.html>. Acesso em: 7 set. 2014.

pretendia outrora, o que exige do gestor não apenas perícia no planejamento e execução, mas também na capacidade de agir no improviso.

Nas funções mais valorizadas, geralmente se requer uma dupla qualificação: competências para antecipar e competências para improvisar cada vez que a antecipação não for suficiente. Por isso, espera-se que um dirigente enfrente situações de trabalho e de negociação com a melhor preparação possível e que também consiga obter resultados satisfatórios mesmo quando não tiver tempo pra refletir, para consultar o dossiê [...] (PERRENOUD, 2001, p. 178).

Num cenário em que alunos e pais se tornam “consumidores de escola” (BALLION apud PERRENOUD, 2001, p. 38) e a deixam à mercê de estratégias escusas do mercado, o gestor salesiano deve reafirmar a opção pela qualidade do serviço oferecido para não reproduzir a superficialidade em voga. De fato, a *amorevolezza* herdada de Dom Bosco não coaduna com “uma percepção falsa de que tudo é fácil”, ocasionando “uma espécie de traição da escola com a convivência dos pais/professores para com os jovens, não os preparando para o mundo da competição que irão encontrar pela frente” (CASTRO, 2001, p. 41).

Oportunamente, o marco referencial das escolas salesianas na América estabelece que “a principal demanda à instituição escolar atual, com relação a sua gestão, é por *qualidade*” (RSE, 2009, p. 65, grifo nosso) e que, para garantir tal escopo, requer-se uma “gestão escolar centrada no pedagógico”. Isso significa que o gestor deve se esforçar para que todos os processos e atores – sobretudo os setores administrativo e pastoral – façam convergir seus esforços na aprendizagem efetiva e qualificada dos alunos.

Dentre tantos processos necessários para a consistência da escola salesiana, está sua vertente pastoral, que “[...] não pode ser reduzida a atividades e iniciativas pontuais, mas ser estabelecida como um *estado pastoral* e como substituidora da fragmentação dessas ações por uma atitude cotidiana que envolve todos os membros da comunidade educativa” (OLIVEIRA, 2013, p. 142, grifo do autor). Por isso prefere-se hoje a expressão “escola em pastoral”, para superar a ideia de que tal tarefa seja confiada a uma única equipe ou esteja confinada a ações pontuais e desarticuladas.

Tais preocupações devem ser explicitadas nos diversos instrumentos disponíveis: o Regimento Escolar, o Currículo e, o mais

importante deles, o Projeto Político-Pedagógico – chamado de PEPS (Projeto Educativo-Pastoral Salesiano), que “é o critério inspirador e unificador de todas as opções e de todas as intervenções (programação escolar, escolha dos professores e dos livros de texto, planejamentos didáticos, critérios e métodos de avaliação)” (DICASTÉRIO PARA A PJS, 2014, p. 202). Eles não são meras formalidades ou dispositivos burocráticos, mas roteiros que conferem segurança e integração entre os diversos processos e papéis de uma escola. Ao gestor cabe especial atenção às fases de produção, aplicação e revisão, que demandam o envolvimento da CEP em regime de participação corresponsável, deixando-lhes impressa a intencionalidade do Sistema Preventivo de modo contextualizado.

O III Encontro Continental das escolas salesianas na América traz um roteiro:

Na escola salesiana não pode haver animação que não seja gestora, nem existir gestão que não seja animadora. Na escola salesiana, todos os recursos e processos se orientam à busca dos melhores resultados para todos os membros que a integram, com o aporte, a participação e a corresponsabilidade de todos eles. Tudo isso contribui para o crescimento da vida da comunidade, em um clima de amabilidade e reconhecimento que prioriza a pessoa e torna prazerosos a pertença a esta comunidade e o compromisso com ela. (RSE, 2009, p. 72).

O dístico “animar gerindo e gerir animando” indica que a gestão dos processos numa escola salesiana será tanto mais bem-sucedida quanto o gestor souber animar as pessoas (do latim *anima*, alma) num trabalho conjunto que foca tanto as pessoas como os resultados.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A imagem do pequeno João Bosco caminhando sobre a corda bamba traduz com bom êxito a situação do gestor salesiano hoje: o risco de desequilibrar nalgum ponto do caminho é constante, a margem para erros é mínima e parece que a chegada não se aproxima nunca. O que fazer, então, se qualquer movimento em falso pode implicar dura queda?

Ainda que não soubesse nessa idade, Dom Bosco ensina que é preciso olhar fixamente para frente e manter firmes os pés na corda –

cuja área é pequena, mas suficiente para sustentar aqueles que sejam capazes de combinar equilíbrio e velocidade, prudência e ousadia. A justa dose de cada item foi seu segredo para enfrentar os desafios e inserir seu nome no rol dos grandes educadores, cuja contribuição extravasou seu tempo e continua atual.

Hoje, ante o crescente número de propostas e instituições educativas envoltas em concorrência voraz e, com frequência, artilosa, a escola salesiana não deve se mostrar nem tímida, nem temerária, mas capaz de assumir as oportunidades. As leis do mercado de consumo valem para todos: regem o sucesso e o fracasso de todas as empresas, e costumam ser impiedosas com aquelas que não respondem com qualidade às demandas do contexto em que estão inseridas. Se a competência é item obrigatório, cada qual procura mostrar seu diferencial – e este, numa escola salesiana, tem um conteúdo: o carisma de Dom Bosco.

Tendo por modelo o próprio fundador, aceitar com valentia o desafio de equilibrar tantas forças – competência e carisma, *business* e *missio*, estudo e piedade, razão e coração, educação e evangelização – é o ensejo para garantir a sobrevivência e a pujança da escola salesiana e permitir que ela continue a formar gerações de pessoas capazes e felizes. Preservar os valores do passado e apresentá-los com meios e linguagens da atualidade são requisitos que se lançam ao gestor salesiano de hoje, interpelado a conjugar fidelidade e criatividade, sem perder nem modificar a essência da herança recebida. Para educar e conquistar, a competência carismática e o carisma competente são as marcas com as quais há de assinar a sua gestão.

REFERÊNCIAS

BOSCO, João. *Memórias do Oratório de São Francisco de Sales, 1815-1855*. Tradução de Fausto Santa Catarina. 3. ed. rev. e amp. São Paulo: Salesiana, 2005.

BOSCO, Teresio. *Dom Bosco*. Uma biografia nova. São Paulo: Salesiana, 1997.

BRAIDO, Pietro. *L'esperienza pedagogica di Don Bosco*. Roma: LAS, 1988.

_____. *Prevenir, não reprimir*. O Sistema Preventivo de Dom Bosco. São Paulo: Salesiana, 2004.

_____. *Dom Bosco*. Padre dos jovens no século da liberdade. São Paulo: Salesiana, 2008. v. 2.

- BRASIL. *Lei nº. 9.394, de 20 de dezembro de 1996*. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Brasília, 1996.
- CASTRO, Afonso de. *Caminhos pedagógicos: releitura do sistema pedagógico salesiano na sociedade pós-moderna*. São Paulo: Salesianas, 1999.
- _____. *Releitura do Sistema Preventivo na sociedade pós-moderna*. Campo Grande, MS: UCDB, 2001.
- _____. *Carisma para educar e conquistar*. Espiritualidade, alegria e prazer na educação salesiana. São Paulo: Salesiana, 2002.
- _____. *Carta de Roma de Dom Bosco*. Campo Grande, MS: UCDB, 2007a.
- _____. *Presença institucional salesiana*. Informações e orientações para os leigos que trabalham em nossas instituições. Campo Grande, MS: UCDB, 2007b.
- DICASTÉRIO PARA A PASTORAL JUVENIL SALESIANA. *A Pastoral Juvenil Salesiana*. Quadro referencial. 3. ed. Brasília: Editora SDB, 2014.
- FEIJÓ, Caio. *Preparando os alunos para a vida*. Curitiba, PR: Expoente, 2006.
- FERREIRA, Antônio da Silva. *Uma administração humana para nossas escolas*. São Paulo: Editorial Dom Bosco, 1978.
- _____. *Aspectos da educação e da existência humana*. São Paulo: Editora Salesiana Dom Bosco, 1981.
- KUZMA, Cesar. O papel dos educadores leigos na escola católica. In: TESCAROLO, Ricardo (Org.). *Escolas católicas diante de um novo tempo*. Curitiba, PR: Positivo, 2013.
- LENTI, Arthur J. *Dom Bosco*. História e carisma. [Expansão: de Valdocco a Roma (1850-1875)]. Brasília: EDB, 2013. v. 2.
- LIBANIO, João Batista. Os desafios atuais da escola católica para a contemporaneidade. In: TESCAROLO, Ricardo (Org.). *Escolas católicas diante de um novo tempo*. Curitiba, PR: Positivo, 2013.
- OLIVEIRA, Jelson R. de. Escola em pastoral. Currículo evangelizador. In: TESCAROLO, Ricardo (Org.). *Escolas católicas diante de um novo tempo*. Curitiba, PR: Positivo, 2013.
- PERRENOUD, Philippe. *Construir as competências desde a escola*. Porto Alegre, RS: Artmed, 1999.
- _____. *Pedagogia diferenciada*. Das intenções à ação. Porto Alegre, RS: Artmed, 2000.

_____. *Ensinar: agir na urgência, decidir na incerteza*. Porto Alegre, RS: Artmed, 2001.

REDE SALESIANA DE ESCOLAS - RSE (Org.). *Escola Salesiana na América*. III Encontro Continental. Brasília: CISBRASIL-CIB, 2009.

RESTREPO, Luis Carlos. *O direito à ternura*. Petrópolis, RJ: Vozes, 1998.

WAGNER, John; HOLLENBECK, John. *Comportamento organizacional*. São Paulo: Saraiva, 2004.

WERNECK, Hamilton. *O que é a escola empreendedora*. Petrópolis, RJ: DP et Alii, 2007.