

"Não se deve cair no extremismo fácil que consiste em rejeitar toda possível repartição de papéis. O desenvolvimento da tecnologia e da metodologia abriu tantas áreas do conhecimento que um só indivíduo não as consegue abranger. O que, no entanto, é típico do capitalismo é o conteúdo e a função política da repartição particular de papéis. "(2)

### Contextualizando... ou "Onde Está Amarrado o Nosso Burro?"

No caso do Estado de São Paulo, os supervisores de ensino atuam em nível de sistema, na primeira posição hierárquica da administração burocrática da Secretaria da Educação, acima da Escola - na Delegacia de Ensino. Atuam no interescolar (no fluxo ascendente e descendente da estrutura burocrática estadual), para interferirem no intra-escolar. Em cada Escola, o diretor faz a supervisão interna geral, e os coordenadores (de CB, de CB a 4ª. série, da HEM, do noturno, dos projetos), quando existem, supervisionam cada qual um setor determinado. Os supervisores de ensino formam o Grupo de Supervisão (estafe do delegado de ensino) e têm atribuições de assessoria, acompanhamento, avaliação e controle do conjunto das ações das escolas das redes pública e particular, tendo como referência o estatuído da legislação e na "doutrina" pedagógico-educacional sedimentada.

A atividade-fim do sistema é o próprio ensino, a educação escolarizada em rede para atingir todas as crianças em idade escolar. A Escola é a feição que a Educação recebe em nossa sociedade; é uma instituição social e historicamente necessária (3). Em sociedades correspondentes a outras épocas e modos de produção, a Educação

1 Supervisora aposentada da Rede Pública Estadual e mestra em Educação pela Universidade de São Paulo - USP,

2 Extraído de II Manifesto, in. A. GORZ, Crítica da divisão do trabalho, São Paulo, Martins Fontes, 1980, p. 178.

3 A sociedade só é possível, só existe, graças à cultura que "mora" em nossas "cabeças" e "corações", informando, o tempo todo, nossos modos de pensar, sentir e agir- nossas relações.

assumiu outras formas organicamente ligadas a elas. Na sociedade de classes, urbano-industrial, a acumulação de capital correspondeu à acumulação de homens, que configurou a cidade "produtiva" e já não mais mero prolongamento do centro agrário.

No contexto urbano, para viver-sobreviver, trabalhar, consumir, explorar e ser explorado, dominar e ser dominado -, todos precisam da "marca" da escolarização. Assim é que a Escola deve dar conta de grande parte da transmissão da cultura social e historicamente acumulada, notadamente o conhecimento formal, agindo na produção da vida cultural, social. Aí entram tanto elementos do conhecimento formal, sistematizado, que a humanidade vem produzindo, quanto elementos ideológicos e disciplinares, amalgamados com os primeiros."

Trabalhar com a educação escolarizada é trabalhar com uma das áreas importantes da produção do próprio social. A plasticidade do ser humano e sua "natureza" cultural exigem que a cada geração se plasmem, nas relações sociais, a ordem social e as correspondentes subjetividades desejadas. Elas não são biologicamente dadas. Sua natureza é sociocultural. Sua evolução/transformação é histórica e político-cultural.(5) Seja uma ordem social como a nossa, baseada no individualismo, na competição, na classificação social, na exploração do homem pelo homem e legitimada pela correspondente ideologia, seja uma outra qualquer, diferente e até oposta a esta, sempre será necessário uma determinada ordem e sempre ela será gestada no próprio sociocultural - o homem construindo a si mesmo, no movimento históricos

Se aí está "amarrado o nosso burro", as reflexões relativas às diversas funções, presentes na ação supervisora que desenvolvemos, deverão atentar para o enraizamento que a problemática da educação escolarizada tem no contexto socioeconômico e político-cultural em que se insere. Este contexto, que se reflete na Escola, pode ser caracterizado como um "espaço de tensões e antagonismos", como "espaço ativamente envolvido nas lutas pelo poder e pelo significado" em que subordinados podem resistir e negar a cultura dominante da forma como é incorporada nos vários aspectos da vida diária da sala de aula'.(7)

Nós, agentes de supervisão (supervisores, diretores, coordenadores), desenvolvemos funções administrativas e funções pedagógicas em nossa ação supervisora, num quadro de relações e de atribuição de significado que é conflitivo, que é de disputa, cujo movimento aponta para a transformação, para a superação das contradições

4 Como interpretou FOUCAULT, a sociedade de classes, no capitalismo urbano-industrial, precisa, para sobreviver, de utilidade e docilidade bem calibradas, em suas "engrenagens". Nesta sociedade, que vive sob o signo da mercadoria, a Escola é uma das instâncias importantes para a produção/reprodução da mercadoria mágica, a força de trabalho, capaz de gerar a mais-valia, fim último do sistema capitalista, bem como da dimensão de consumidores dos cidadãos.

5 Segundo György MARKUS, interpretando uma idéia de MARX, "a essência humana consta de atividade de trabalho (objetivação), socialidade, universalidade, autoconsciência, liberdade. Essas qualidades já estão dadas na própria hominização, enquanto meras possibilidades; tornam-se realidade no processo indefinido da evolução humana" (Agnes HELLER, *O cotidiano e a história*, Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1975, p.78).

6 Vide texto do Prof. Dermeval SAVIANI, nesta mesma publicação.

7 Henri GIROUX. *Escola crítica e política cultural*. São Paulo: Cortez/Autores Associados, 1987. p. 79-80.

internas do sistema capitalista, para a satisfação de interesses universais, na busca de desenvolver a "essência humana" (HELLER, op. cit.).

Nos sistemas escolares, como em todas as outras áreas da atividade humana, a administração e suas diversas funções dizem respeito à racionalidade, à ação planejada, buscando o máximo de resultados com o mínimo de recursos, de gastos, de desgaste etc. Acontece que, pela lógica do capital, não só recursos materiais são tomados como coisas, que realmente são, mas também as pessoas acabam "coisificadas", vistas como "recursos humanos". Ora, numa visão crítica da administração escolar, pessoas não podem ser legitimamente administradas como "coisas". Aí se coloca a questão da gestão administrativa e pedagógica na Escola e no sistema escolar(8). Pessoas devem-se ordenar a si mesmas, em relação a projetos assumidos; devem (ad)ministrar seus esforços, habilidades à empreitada comum, discutida, negociada, contratada, estabelecida em consenso.

### Um Mesmo "Horizonte" Para o Administrativo e Para o Pedagógico

*"Este é um dos problemas mais graves que se põem à libertação. É que a realidade opressora, ao constituir-se como quase-mecanismo de absorção dos que nela se encontram, funciona como uma força de imersão das consciências.*

*Neste sentido, em si mesma, esta realidade é funcionalmente domesticadora. Libertar-se de sua força exige, indiscutivelmente, a emersão dela, a volta sobre ela. É por isso que só através da práxis autêntica que, não sendo 'blablabla', nem ativismo, mas ação e reflexão, é possível fazê-lo."(9)*

Não há neutralidade possível. Nós podemos dirigir nossos esforços, aplicar nossa energia vital no sentido da preservação de uma ordem social voltada para os interesses sociais de setores mais restritos, minoritários, ou no da instauração de uma nova ordem social, voltada para interesses sociais universais. No primeiro caso, em relação a nossa sociedade, teríamos uma posição de conservação. No segundo, de transformação.

Então, com um horizonte, "dentro-e-fora" de nós, é que vamos olhar, questionar, fazer e refazer o administrativo e o pedagógico. **É a visão de mundo e de homem, a proposta político-educacional que vai permitir articular aspectos administrativos e pedagógicos de forma coerente.** Tanto a administração dos aspectos materiais quanto as questões relativas à coordenação do esforço humano coletivo, na Escola e

8 Vitor H. PARO. Administração escolar, uma introdução crítica. S. ed. São Paulo: Cortez/Autores Associados, 1986. p. 57.

9 Paulo FREIRE. Pedagogia do oprimido. 17. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987. p. 38.

na Delegacia de Ensino, vão estar impregnadas da nossa ideologia enquanto atores sociais. Assim, a explicitação, o desvelamento da ideologia subjacente às nossas práticas pedagógicas e administrativas é fundamental para um trabalho nesta direção." A Ciência e a Filosofia podem ajudar-nos nesse "doloroso" e ao mesmo tempo gratificante processo de transformação interdependente da nossa realidade exterior e da nossa realidade interior.

A supervisão tem um "espaço legítimo" em relação àquele **horizonte de transformação: o encontro entre pares**. Quer seja ela exercida pelo coordenador, pelo diretor, pelo supervisor de ensino ou por qualquer outro agente. Seu **sentido** "original", no contexto da organização burocrática, sofre uma redefinição, pois se trata, aqui, de erigir uma outra ordem social, no movimento dialético da convivência em nossa sociedade e em nossa Escola. É ela que pode **promover a gestação**, a tessitura coletiva (e dialogada) da proposta político-educacional." Ao mesmo tempo e no mesmo processo, promover a autocrítica e a "correção fraterna", pois uma transformação verdadeira só pode ocorrer "dentro" e "fora" de nós, interdependentemente.

No movimento ação/reflexão/ação, impulsionados pelo compromisso e iluminados" pelo conhecimento, pelo estudo constante, olharemos a relação entre o administrativo e o pedagógico não só na ação supervisora, mas em todo o ensino, de uma maneira mais aberta à compreensão dos fenômenos e de sua interpenetração, de sua interdependência.

A análise atenta da ação pedagógica escolar nos mostra quanto de "administrativa" ela tem para ser bem-sucedida. Por outro lado, a ação administrativa em geral e a escolar em especial contêm elementos pedagógicos, pois elas "educam" para um determinado padrão de relação entre pessoas, recursos, situações, conhecimentos.(2)

Muitas vezes rotulamos atividades de "burocráticas", pejorativamente, como desnecessárias embora obrigatórias e, "obrigados" a executá-las, emprestamos a elas este sentido. Ora, nós, seres humanos, é que atribuímos significado às coisas.

10 Precisamos "iluminar" nosso "sótão" e nossos "porões" através da reflexão, desvelando elementos ideológicos que "justificam" (mascarando) determinadas facetas da nossa prática como cidadãos e profissionais que atuam na Escola e em outros níveis do sistema de ensino. Por exemplo: que efeito tem sobre nós, sobre o nosso agir, o nosso padrão de relação, o fato de termos sido aprovados em concurso público de provas, enquanto outros não o foram? Qual o significado políticoideológico disso, na lógica burocrática que "informa" a organização social no seu todo e cada uma de suas instituições em particular?

11 Existir, humanamente, é **pronunciar** o mundo, é modifica-lo. (...) os homens se fazem na palavra, no trabalho, na ação/reflexão. (...) dizer a palavra não é privilégio de alguns homens, mas direito de todos os homens. Precisamente por isto, ninguém pode dizer a palavra verdadeira sozinho, ou dizê-la **para** os outros, num ato de prescrição, com o qual rouba a palavra aos demais.

O diálogo é este encontro dos homens, mediatizados pelo mundo, para **pronuncia-lo**, não se esgotando, portanto, na relação eu-tu." (Paulo FREIRE, op. cit., p. 78.).

12 O agrupamento dos alunos em turmas (formação das classes), segundo "tais" ou "tais outros" critérios; o tipo de mobiliário das salas de aula e a disposição das carteiras; o tipo de programação do recreio; como os alunos entram e saem da Escola (e da sala de aula); o tipo de documentação do trabalho pedagógico e sua divulgação; a limpeza dos ambientes escolares e sua conservação; a distribuição da merenda; o "regime" de abre/fecha o portão da Escola; estes são exemplos de atividades, de medidas corriqueiras com significados interdependentes nos âmbitos administrativo e pedagógico.

Precisamos estar atentos para a necessária (ou preciosa?) redefinição de procedimentos e de seus significados.

No âmbito da tomada de decisões, nosso horizonte político-educacional convida-nos a uma administração desse processo que envolva todas as pessoas atingidas pelas decisões, na condição de sujeitos. Para isso, ações concretas devem ocorrer: comunicados orais e/ou escritos às diversas pessoas, reserva de espaços, preparação de agendas, reprodução de textos com informações importantes, lavratura de atas etc. (Participação pra valer dá um trabalho!)

No âmbito da execução e acompanhamento das decisões tomadas, todo um rol de pequenas decisões derivadas das anteriores e outras tantas ações concretas, envolvendo diversas pessoas para tal acionadas, precisam acontecer.

Um fluxo adequado de informações permite aos que compõem o nível decisor apreciarem criticamente a execução do que fora decidido, aprovando-a, retomando algumas questões para discussão, revendo e reformulando as decisões tomadas e assim por diante.

Precisamos desvelar preconceitos<sup>13</sup> e distorções ideológicas que nos levam a dicotomizar o planejar, o pensar, o decidir de um lado e o fazer, o executar de outro; a atribuir cada um destes "pólos" a pessoas diferentes e diferentemente valorizadas em todos os sentidos. Se estamos todos num "mesmo barco", não se trata de muitos remarem e só alguns poucos (que não remam) decidirem para onde o barco vai. Esta decisão afeta a todos e, por isso, todos devem dela participar. Uma vez decidida a direção a seguir, outras decisões decorrentes devem ser tomadas, relativas às tarefas que se fazem necessárias e que precisam ser assumidas de forma coerente, integrada, compartilhada, pois a empreitada é comum.

### **Enxergar o Possível no Real**

*'A possibilidade não é a realidade, mas é, também ela uma realidade: que o homem possa ou não possa fazer determinada coisa, isso tem importância na valorização daquilo que realmente se faz. Possibilidade quer dizer liberdade'. (..) Mas a existência das condições objetivas - ou*

<sup>13</sup> Os juízos provisórios refutados pela ciência e por uma experiência cuidadosamente analisada, mas que se conservam inabalados contra todos os argumentos da razão, são preconceitos (...) - pelo menos parcialmente - são produtos da vida e do pensamento cotidianos" (Agnes HELLER, op. cit., p. 47) "(...) o preconceito, abstratamente considerado, é **sempre** moralmente negativo, **porque todo preconceito impede a autonomia do homem**, ou seja, diminui sua liberdade relativa diante do ato de escolha, **ao deformar e, conseqüentemente, estreitar a margem real de alternativa do indivíduo**" (idem, p. 59) "(...) Só poderemos nos libertar dos preconceitos se assumirmos o risco do erro e se abandonarmos -juntamente com a "infalibilidade" sem riscos - a não menos tranqüila carência de individualidade' (idem, p. 63)

possibilidade, ou liberdade - ainda, não é suficiente: é necessário conhecê-las' e saber utilizá-las. Querer utilizá-las. O homem, neste sentido, é vontade concreta: isto é, aplicação efetiva do querer abstrato ou do impulso vital aos meios concretos que realizam esta vontade." "

Uma Delegacia de Ensino não é só a sede, embora seja freqüentemente assim "confundida".

Quem são os afetados pelas decisões tomadas nesse nível? Todos participam, de alguma forma, do processo de tomada dessas decisões?

O conjunto das escolas, com suas equipes escolares e alunos que "formam" uma Delegacia de Ensino, são afetados pelas decisões, obras e omissões da "sede" e necessitam reconhecer-se e serem reconhecidos como sujeitos, como interlocutores na elaboração conjunta de um projeto de consenso entre os educadores e educandos do "pedaço".

Desenvolver respeito, reciprocidade, confiança, autodisciplina, solidariedade, criatividade, responsabilidade pelo bem comum - bases de uma nova ordem social - é um dos desafios que estão postos.

Não podemos adiar, adiar e adiar, dizendo que é primeiro com o aluno, depois com a equipe escolar e, só então, com a Delegacia de Ensino (sede), ou noutra hora, achando que é o inverso, que enquanto a Delegacia (sede) não estiver funcionando de modo integrado, participativo, não tem "moral" de propor isto aos outros. Acontece que este "sonho" é do tipo que quanto mais gente sonhar junto, melhor! **A interdependência é um aspecto forte da realidade.** Ela faz com que uns e outros se ajudem para o avançar.

Hoje, nós supervisores de ensino temos (ainda, até quando?) trânsito no sistema. Enquanto implementadores de políticas educacionais na Rede, precisamos tê-lo. Temos "espaço" institucional para reunir diretores. (E quantas vezes o desperdiçamos fazendo reuniões que são, na verdade, uma conversa com cada um, só que feita ao mesmo tempo.)

O "movimento" político interno, digamos assim, da organização burocrática tende ao desempenho das atribuições legais pelos diversos agentes, ao cumprimento de determinações superiores, à prestação de contas, o que corresponde a um movimento" político externo, da mesma organização, no sentido da grande ordem social, da grande organização burocrática da sociedade como um todo. A tendência é fazer o que será cobrado pela chefia, pelos níveis hierárquicos superiores.(15) Porém, a consciência social coloca-nos cobranças internas, decorrentes dos compromissos assumidos com a transformação social, com a construção daquele mundo melhor", daquela nova ordem social que está no nosso "horizonte".

14 'A. GRAMSCI. Concepção dialética da história. Rio de Janeiro: Civ. Brasileira. p. 47.

15 A mesma lógica que faz com que os alunos estudem apenas o que será "cobrado" na prova.

Não se trata de empreitada individual (que acabaria em desempenho quixotesco). Também não se pode esperar unanimidade, nem maioria. Mesmo que seja uma pequena parte do grupo de supervisores que se disponha a iniciar um trabalho com uma proposta coletiva, participada, voltada à formação das equipes escolares e do coletivo dos diretores, este trabalho, na medida em que se pautar por interesses universais, será forte. Aqueles poucos, no decorrer do processo, aglutinarão mais e mais companheiros, enquanto "abrem caminhos". (Serão "ponta de lança".)

Na perspectiva de transformação, o grupo de supervisores de uma Delegacia de Ensino (ou mesmo parte dele) muito pode fazerem sua relação de trabalho com o conjunto das escolas e suas equipes:

- **com o grande grupo de diretores (todos):** debates e questões políticoeducacionais, pedagógicas e administrativas mais amplas; palestras, cursos, seminários... **(não se trata, aqui, de fazer para eles, mas com eles);**
- **com pequenos grupos** (integrando interesses, habilidades, saberes etc.), atendendo a temário "tirado" com o grande grupo de diretores: estudo e produção de sugestões, de "instrumentais" para facilitar o dia-a-dia do trabalho na Escola, ao longo do ano letivo, a serem oferecidos ao grupo todo e a serem, por ele, emendados, enriquecidos etc.;
- com o grupo de diretores do próprio setor de supervisão (e algumas vezes agrupando dois ou três setores): assessoria e orientação para as ações rotineiras e as caracterizadas da vida da Escola ao longo do ano letivo, à luz da proposta político-educacional mais ampla, incorporando a discussão dos problemas surgidos, a troca de sugestões, o relato de experiências bem-sucedidas etc.;
- com o **diretor de cada** Escola e com ele e sua equipe escolar: orientações em visita, motivadas pela observação qualificada (atenta, crítica, comprometida, respeitosa) e conseqüente do que está acontecendo na Escola e referidas à proposta político-educacional mais ampla, a fundamentos teóricos.

É evidente que as ações desenvolvidas nesses diversos âmbitos devem guardar forte interdependência entre si, pois são atividades-meio para a concretização dos mesmos fins, do projeto político-educacional, consubstanciado na proposta pedagógica de cada Escola.

Menos evidente, mas também importante, é a articulação de uma ação supervisora nestes moldes com as instâncias de capacitação profissional e com as de "educação política", de conscientização, de participação, de engajamento ético, seja através da participação direta dos sujeitos em uma e em outra coisa, seja através da integração, por complementaridade, cooperação, entre programações que convergem para os mesmos grandes fins.

## **O Jeito Novo, a Redefinição do Significado das Coisas, das Ações, das Relações...**

o que passou não conta?, indagarão as bocas *desprovidas*. Não deixa de valer nunca. O que passou ensina com sua garra e seu mel.  
Por isso é que vou assim no meu caminho. Publicamente andando. Não, não tenho caminho novo. o que tenho de novo é o jeito de caminhar. Aprendi. (o caminho me ensinou) a caminhar cantando como convém a mim e aos que vão comigo. Pois já não vou mais sozinho." (16)

O conjunto das atribuições do grupo de supervisores, em nível de Delegacia de Ensino, é amplo e complexo. Inter-relaciona as diversas redes do sistema estadual de ensino (oficial, particular e municipal).

Diante da diversidade, da complexidade, da multiplicidade, o "canto de sereia" da "especialização" hipnotiza com facilidade. Parece que é sempre melhor repartir as tarefas para dar conta delas logo, relatá-las, livrar-se delas... Frequentemente separam-se atribuições pedagógicas e administrativas (na verdade, burocráticas) e, de acordo com as preferências, elas são "distribuídas". E a desarticulação corre solta. Muitos profissionais inteligentes desperdiçam-se", cristalizando seu desempenho em falsas especializações. E, por este "desvio", nós supervisores, muitas vezes com eficiência, desenvolvemos inúmeras tarefas que, todavia, não configuram o conjunto articulado de ações que cabe ao grupo de supervisores de uma Delegacia desenvolver para consolidar a democratização da educação escolarizada em suas diversas instâncias.

Precisamos ter muita clareza, informação, não perder a visão de conjunto, nem o rumo pretendido.

Não se trata de todos fazerem tudo, ao mesmo tempo, pois sabemos que, além de não chegarmos aos resultados necessários, esse "esquema" desgasta pelo ativismo, pelos desentendimentos e pela irracionalidade do desperdício de esforço humano.

**Trata-se, sim, de criar formas de organização interna para o trabalho do grupo de supervisores, coerentes com formas de organização que relacionem, articulem o**

16 Trecho da poesia "A Vida Verdadeira" de Thiago de MELLO, in: Vento Geral, Rio de Janeiro, Civ. Brasileira, 1984, p. 213218.

**Grupo de Supervisão como um todo (e a Delegacia de Ensino, sede) com o conjunto das escolas."**

**Conforme o trabalho desejado para 'a as escolas, será o trabalho a ser desenvolvido pelo grupo de supervisores junto aos diretores e suas equipes. E, conforme esses dois, será o trabalho interno dos supervisores entre si e com os outros setores da Delegacia de Ensino (sede).**

Em tudo isso, há momentos em que predomina a decisão, ou a execução, ou o balanço" avaliativo. A avaliação permeia todo o trabalho, pois este se faz por objetivos, é intencionado, consciente.

Há divisão de tarefas, umas mais agradáveis, outras "chatas", mas sempre assumidas segundo sua necessidade, realizadas com sentido, com flexibilidade, criatividade, empenho, responsabilidade, "grandeza" (fazendo as mínimas coisas com "cabeça" e "coração" grandes).

Importante é também a prestação de contas de cada qual ao grupo ou de cada pequeno grupo ao grupo maior, instituidor. Sem patrulhamento, mas com respeito exigente.

Quando desenvolvemos um trabalho intencionado, coerente, sabemos integrar, adequar criticamente ações, tarefas, exigências "despencadas" de órgãos intermediários e centrais ou, então, após triá-las, fundamentar seu não-atendimento, se for o caso.

### **Realidade Pluridimensional, "Luta" Multifacetada**

Alguns colegas não de estar *pensando, querendo questionar-me: - Helenice, você `pirou'? De que Delegacia você está falando? Pra propor isso tudo aí, o que você fez com o delegado? Matou!?*

Realmente, numa empreitada destas, o delegado que não "endossar", que não estiver junto, atrapalha.

Mais uma vez, parece-me que a proposta de trabalho, o "horizonte" pretendido, os princípios orientadores a partir de uma visão de mundo, de homem, de conhecimento, de Educação, de Escola é que vão servir de fio condutor para a escolha dos delegados de ensino.

Já temos, por todo o Estado de São Paulo, delegados... e delegados. Em algumas delegacias (de 1983 para cá), supervisores e diretores se organizaram e se articularam

17 Assumir as tarefas em duplas ou trios, em vez de individualmente; rodiziar nas tarefas e nas parcerias em intervalos de tempo razoáveis são algumas sugestões a respeito.

18 Na verdade, trabalho desejado com as escolas e não para as escolas - este deve ser um sentido de busca para nosso trabalho ganhar coerência.

com as lideranças políticas locais (ou não), ligadas ao governo da gestão em curso, no sentido de participarem na indicação de nomes para a nomeação de delegado de ensino, justificando-os (os nomes que indicaram) tanto em relação a princípios de gestão democrática apregoados, quanto à preservação e continuidade do trabalho educacional em andamento (devidamente explicitado).

Escolher o delegado é parte do trabalho, é uma outra frente da mesma luta, nesta vasta obra social que é a educação escolarizada comprometida com interesses universais. Ela é uma verdadeira "guerra de posições" (GRAMSCI), que compreende também a participação no sindicato, no partido político, na comunidade religiosa etc.

É preciso que ocupemos os "espaços" com competência, responsabilidade, sabedoria, coragem e alegria.

*`Aprendi*

*(o caminho me ensinou)  
a caminhar cantando  
como convém a mim e  
aos que vão comigo.  
Pois já não vou  
sozinho."19*

(19)Thiago de MELLO, op. cit., p. 216.