

O Que é Pedagogia de Projetos?

O que são projetos?

São inúmeras as atividades humanas nas quais, atualmente, a idéia de projetos está colocada como uma nova forma de organizar e realizar as atividades profissionais.

Profissionais dotados de maior autonomia para tomar decisões, valorização do trabalho em grupo, desenvolvimento de vínculos de solidariedade e aprendizado constante são algumas das características incentivadas pela realização de projetos de trabalho. Em uma equipe que trabalha com vistas a realizar um projeto, são mais importantes a solidariedade e o cuidado com a contribuição de cada um para o todo, do que os níveis hierárquicos. A questão não é quem manda em quem, mas se o projeto está se tornando realidade.

Entendendo a idéia de projeto...

A palavra projeto tem sido muito utilizada em várias áreas de atuação profissional. Nas escolas, falar em projeto pedagógico já se tornou moda há algum tempo. Mas, afinal, o que é um projeto? Qual das afirmações a seguir você acha mais correta?

- Projeto é intenção, pretensão, sonho: *“Meu projeto é comprar uma casa”*.
- Projeto é doutrina, filosofia, diretriz: *“Meu projeto de país é muito diferente”*.
- Projeto é idéia ou concepção de produto ou serviço: *“Estes dois carros são projetos muito semelhantes”*.
- Projeto é esboço ou proposta: *“Todos têm o direito de apresentar um projeto de lei ao Congresso”*.
- Projeto é desenho para orientar construção: *“Já aprovei e pedi ao arquiteto que detalhasse o projeto”*.
- Projeto é empreendimento com investimento: *“A Prefeitura vai construir novo projeto habitacional”*.
- Projeto é atividade organizada com o objetivo de resolver um problema: *“Precisamos iniciar o projeto de desenvolvimento de um novo motor, menos poluente”*.
- Projeto é um tipo de organização temporária, criada para realizar uma atividade finita: *“Aquele pessoal é a equipe do projeto do novo motor”*.

Todas as definições são corretas e abrangem significados do termo projeto. Neste texto, interessam os dois últimos, que definem projeto do ponto de vista do gerenciamento e administração. Projeto é atividade organizada, que tem por objetivo resolver um problema.

Uma importante distinção: projetos são diferentes de atividades funcionais.

Atividades funcionais são regulares (repetem-se sempre do mesmo modo, com pequenas variações) e são também “intermináveis”, ou seja, não têm perspectiva de serem finalizadas.

Já os projetos têm as seguintes características:

- Objetivo definido em função de um problema, cuja solução é o critério para definir seu grau de sucesso.
- Em geral, são realizados em função de uma necessidade específica, um problema.
- São finitos: têm começo e término programados. Solucionado o problema, o projeto termina.
- São “irregulares”, ou seja, fogem da rotina.

Optar pela criação e implementação de um projeto, para resolver determinado problema que se tem pela frente, é uma decisão gerencial, que depende de critérios. No transcorrer do trabalho cotidiano, os profissionais envolvidos percebem problemas que atrapalham o bom desenvolvimento das ações. Esse é um exemplo de situação em que a criação e implementação de um projeto podem ajudar a resolver um determinado problema e, em consequência, colaborar de maneira decisiva para o trabalho em geral.

Um exemplo real: Em uma escola estadual da periferia da cidade de São Paulo, professores e direção constataram a necessidade de melhorar muito os serviços da cantina. Organizaram a partir daí um “projeto para nova cantina”. Em seguida, escolheram a comissão de educadores e pais que iria implementar o projeto. Em poucas semanas, a equipe já havia organizado

uma concorrência para admitir novos administradores para a cantina. Com o esforço pessoal da diretora da escola, a comissão conseguiu uma verba junto à Secretaria de Estado da Educação para a reforma da cantina. Depois de três meses, a nova cantina já estava em funcionamento. É importante ressaltar que a verba foi conseguida pela escola graças a uma pesquisa anterior dos participantes do projeto. Pesquisando junto aos órgãos da Secretaria, o grupo descobriu que havia um fundo destinado à construção ou reforma de cantinas e outros equipamentos escolares. Essa experiência ilustra bem uma das características de um bom projeto, ou seja, a capacidade de conseguir os recursos materiais, financeiros ou humanos necessários para a sua conclusão.

A equipe de educadores de uma escola, além de considerar os projetos do ponto de vista didático, deve sempre estar atenta para os diversos problemas que existem ou surgem no trabalho e que podem ser resolvidos com a criação e implementação de um projeto.

Problemas comuns na implementação de projetos

Nenhuma abordagem, por mais sofisticada, assegura o êxito de um projeto. Muitas vezes, um detalhe põe tudo a perder. Há problemas que devem ser evitados:

- **Objetivo confuso.** Projeto com objetivo confuso tem alta probabilidade de fracasso. Não se sabendo onde se deve chegar, não se chega a lugar nenhum. O objetivo confuso pode ter várias origens: **1.** O problema não foi estudado e entendido corretamente. Houve pressa em iniciar, sem clareza do problema. **2.** Coordenador e equipe não entendem o problema e fazem suposições incorretas sobre o resultado a ser alcançado. **3.** Objetivo claro, mas não coerente com o problema. O resultado a ser alcançado é incompatível com o problema.

- **Execução confusa.** As condições de execução tornam-se confusas nas situações a seguir: **1.** As regras de decisão são imprecisas. Não há políticas nem procedimentos para resolver problemas e conflitos. **2.** Autoridade e responsabilidade estão indefinidas. Não se sabe direito quem tem poderes e atribuições para quê. **3.** Atividades não são coerentes com o objetivo. Isso pode ocorrer mesmo quando o problema e o objetivo são coerentes. **4.** A previsão de recursos é incoerente com as atividades. Os recursos podem ter sido subestimados ou superestimados. **5.** A atividade avança muito sem que pelo menos as intenções básicas do projeto estejam bem definidas.

- **Falhas na execução:** Projetos podem ser muito bem planejados e organizados, mas isso ainda não é garantia de sucesso. Podem ocorrer falhas na execução. Uma das mais comuns é a seguinte: um detalhe vital não funciona e põe tudo a perder, simplesmente porque todo mundo achou que era importante demais e que outra pessoa iria cuidar daquilo.

Condições para o êxito

A experiência mostra que as seguintes condições afetam positivamente a probabilidade de sucesso do projeto:

- **Definição do problema.** Projetos bem sucedidos, de forma geral, são definidos a partir do problema a ser resolvido e da clareza com que se define a solução do problema. O mais importante é definir com clareza os objetivos do projeto. Uma vez decidida a realização de um projeto, deve-se discutir exaustivamente como o problema pode ser resolvido e as características do resultado final, descritas nos objetivos do projeto ou em suas metas. Sempre que possível, o próprio título do projeto deve indicar as características do resultado final. Por exemplo: *reforma, instalação e colocação em funcionamento da cantina escolar*. Quanto mais tarde se deixa para realizar essas discussões e definições, mais difícil se torna a implementação do projeto.

- **Envolvimento da equipe.** Quanto mais o projeto representa um desafio para a equipe envolvida, maior é a probabilidade de que venha a ter sucesso. Projetos bem sucedidos criam na equipe uma sensação de propriedade: “Este é o nosso projeto, o problema que temos de resolver”.

- **Planejamento.** Projetos bem sucedidos são muito bem planejados. Uma vez estabelecidos os planos, no entanto, a equipe tem grande liberdade para executá-los. A probabilidade de o projeto ter sucesso aumenta se durante a sua implementação houver um **cronograma** de providências e resultados bem elaborado, a partir do qual, os participantes possam controlar o bom andamento dos trabalhos em direção aos resultados previstos. Outro fator que contribui com o sucesso de um projeto é procurar **prever problemas** que possam surgir em sua implantação e, com a antecedência necessária, preparar-se para resolvê-los, caso eles realmente aconteçam. Existem projetos que

necessitam de recursos financeiros para sua implementação. Nesses casos, é preciso haver um bom **planejamento dos custos** do projeto, considerando-se quanto se vai gastar e de onde sairá o dinheiro. A existência de um **coordenador** é também uma providência necessária para que um projeto seja bem implementado e atinja a meta definida. A definição da função de coordenador e sua importância para um projeto encontram-se no item a seguir.

Cuidados para o bom desenvolvimento de projetos

Criar um projeto é definir um resultado a ser alcançado

Existem situações em que os resultados de um projeto são fáceis de definir. Por exemplo, em meados de maio, muitas escolas começam a pensar na festa junina. Para que não seja apenas um evento, pode-se então desenvolver um projeto para *planejar, organizar e realizar uma festa junina que envolva toda a comunidade escolar*. Em casos assim, os resultados bem definidos orientam o planejamento e a implementação do projeto. Para fazer uma festa junina é preciso escolher uma data e pensar nos preparativos: decoração da escola, quadrilha, venda de refrigerantes e comidas (quais?), jogos (derrubar latas com bolas de meia, coelho que entra na casa, argola, etc.). É preciso pensar ainda na divulgação externa (faixas, cartazes, rádio local, jornal do bairro, carta aos pais e responsáveis) e interna (comunicação aos alunos, professores e funcionários). Em muitas escolas pode ser necessário, em uma festa na qual a escola permanecerá aberta, pedir a presença de policiais para evitar ocorrências indesejáveis. Para cada um dos itens mencionados acima é preciso haver pessoas que se responsabilizem por sua resolução. É fundamental destacar que esta e outras festividades que têm origem na tradição popular devem ser sempre contextualizadas, possibilitando um enfoque enriquecedor e envolvendo a família e toda a comunidade.

Outros casos em que os resultados do projeto já estão definidos pela própria situação: limpeza e pintura das paredes externas da escola; mutirão de limpeza das áreas externas da escola (pátio, jardins, quadras, corredores, etc.); mutirão para a remodelação dos jardins da escola; organização e realização de um torneio de voleibol entre as turmas de Ensino Médio; organização e realização de um festival de música aberto a todos os alunos, professores, funcionários e familiares de alunos. Porém, nem sempre as coisas são tão simples assim. Quando o problema é o que fazer para acabar com depredações nas instalações da escola, ou como diminuir o número de alunos em recuperação nas quintas séries, ou ainda, como conseguir a participação das famílias dos alunos na vida escolar, as coisas se tornam mais complicadas. É preciso, então, refletir sobre os problemas e pensar em quais podem ser os resultados esperados para um projeto, pois este é o primeiro passo para planejar e implementar esse projeto com grandes possibilidades de êxito.

A implementação do projeto e a avaliação permanente

O projeto começa a se tornar uma realidade, diversas pessoas já estão em plena atividade resolvendo problemas, tomando providências, realizando tarefas necessárias à consecução dos objetivos. Durante esse período de implementação do projeto, é muito importante que a equipe, liderada pelo coordenador, mantenha-se atenta à execução do cronograma, acompanhando se as coisas estão dando certo, se o que foi imaginado está se realizando. O papel do coordenador nesse processo é muito importante, pois essa preocupação com a avaliação deve estar presente todo o tempo, desde o começo da execução do cronograma, e não somente quando o projeto está no final, ou quando as coisas já não deram certo. Por exemplo, se uma tarefa deve estar pronta dentro de uma semana e ainda não há perspectivas de ser resolvida, o coordenador precisa chamar o responsável, ver o que está acontecendo, se a pessoa precisa de ajuda, se há algum problema relacionado com a própria tarefa e se tudo estará resolvido no prazo previsto. A avaliação permanente deve se concretizar em ações corretivas, assim, se for preciso, o coordenador deve tomar as providências necessárias para que a tarefa esteja feita no prazo.

Perguntas e providências que auxiliam no planejamento e implementação de projetos

- Quais as tarefas e providências necessárias à implementação do projeto e quando elas devem ocorrer?
- O que não pode ser esquecido, pois poria tudo a perder?

Itens do planejamento que não devem ser esquecidos:

- Todo bom plano de trabalho tem um cronograma, no qual todas as tarefas e providências estão relacionadas, com data de início, final e nome dos responsáveis.
- Fechando o cronograma, encontram-se os resultados do projeto e a data planejada para sua finalização.
- Relacionada a cada tarefa ou providência, aparece(m) o(s) nome(s) do(s) responsável(is) pela sua execução.
- Um bom cronograma de implementação deve estabelecer os momentos em que a equipe irá se reunir com o propósito principal de avaliar a execução do plano e verificar se o que foi imaginado está acontecendo, ou se há necessidade de alterar tarefas, providências e prazos.

Os projetos no espaço escolar

Em uma escola, os projetos podem ser utilizados em vários aspectos diferentes do trabalho. Pode-se desenvolver projetos em trabalhos da administração escolar, em ações de apoio ao trabalho pedagógico e em outros aspectos do funcionamento escolar que não envolvem o ensino diretamente. Já os projetos didáticos têm por meta principal o ensino de alguns conteúdos predeterminados e neles a participação dos alunos é, evidentemente, indispensável.

Professores, equipe técnica, direção e pais podem utilizar a idéia de projeto para planejar, organizar e realizar uma festa na escola, uma feira cultural ou um festival de música. Nesses casos, a participação de alunos deve ser decidida pelos educadores. Os alunos podem estar presentes desde o planejamento, ou serem convidados a colaborar somente no momento da realização. Os objetivos educativos relacionados ao projeto é que devem orientar os educadores quanto à participação de alunos nesses casos.

A presença de um coordenador de projeto também deve ser uma decisão relacionada ao tipo de projeto e seus objetivos. Nos projetos didáticos, os alunos geralmente desenvolvem suas atividades organizados em equipes. O trabalho em equipe deve ser considerado no planejamento anterior feito pelos professores. É preciso considerar se os alunos já têm autonomia suficiente para desenvolver as principais tarefas relativas ao desenvolvimento do projeto, ou se os professores envolvidos deverão acompanhar os alunos em algumas delas. A própria existência de um coordenador de equipe deve ser decidida em função dos objetivos educativos relacionados ao projeto. Nos projetos didáticos desenvolvidos com alunos das séries iniciais, por exemplo, o trabalho do coordenador é geralmente feito pela própria professora que, por sua vez, compartilha as decisões com seus alunos.

Quando os projetos são desenvolvidos pelos educadores e funcionários, com objetivos relacionados ao trabalho desses profissionais, a existência de um coordenador de projetos é importante. O coordenador tem como principal função controlar o desenvolvimento das tarefas necessárias à boa implementação do projeto. Ter certeza que todas as tarefas têm um responsável por sua execução, controlar o cronograma de trabalhos evitando atrasos e auxiliando os responsáveis, quando necessário, são algumas responsabilidades do coordenador. Quando o projeto necessita recursos financeiros, o coordenador deve também controlar o orçamento, com ou sem auxílio de outras pessoas.

Os projetos didáticos na escola de Ensino Fundamental

A professora Delia Lerner, em seu texto “É possível ler na escola?” nos mostra que o planejamento do ensino pode ser organizado a partir de quatro diferentes modalidades de ensino: as atividades seqüenciadas, as atividades permanentes, os projetos didáticos e as situações independentes.

As atividades seqüenciadas são situações didáticas articuladas, que sempre possuem uma seqüência de atividades, cujo principal critério de organização é o nível de dificuldade, e que estão sempre voltadas ao ensino de um conteúdo pré-selecionado. Têm um tempo de duração variável, que depende do conteúdo que se está ensinando.

As atividades permanentes são situações didáticas propostas com regularidade, cujo objetivo principal é a construção de atitudes e o desenvolvimento de hábitos. Promover o gosto pela

leitura e a escrita, aprender a ler o jornal diário são aprendizagens que podem ser desenvolvidas a partir de atividades permanentes. A principal característica dessas atividades é que elas se repetem sistematicamente em horários preestabelecidos com os alunos, podendo ser diárias, semanais ou quinzenais. São exemplos dessas modalidades de ensino a roda de leitura de jornais, a leitura compartilhada, a hora da notícia, etc.

As situações independentes são situações ocasionais em que algum conteúdo importante está em jogo e deve ser trabalhado em sala de aula. Mesmo que esse conteúdo não tenha uma relação direta com o que está sendo tratado nas seqüências didáticas ou nos projetos. Têm tempo de duração variável, podendo ser um assunto que está interessando à comunidade escolar em um determinado momento, ou mesmo uma discussão sobre um livro trazido à classe por um aluno.

Já os projetos didáticos são situações que partem de um desafio, de uma situação-problema e que sempre têm como um de seus objetivos um produto final. Na maioria dos casos, os projetos envolvem mais de uma área de conhecimento sendo, portanto, interdisciplinares.

A seguir, comentamos as principais características didáticas e pedagógicas dos projetos didáticos.

Uma **unidade didática** é “um conjunto ordenado de atividades, estruturadas e articuladas para a consecução de um objetivo educativo em relação a um conteúdo concreto.” (Ver *Construtivismo na Sala de Aula*, Cesar Coll e outros, editora Ática, 1996, capítulo 6: *Os enfoques didáticos*).

Quando os educadores planejam uma unidade didática, pensando em como os conteúdos podem ser trabalhados com os alunos, as propostas de ensino podem ser organizadas de duas formas básicas:

1. Uma unidade didática simples, ou
2. Uma unidade didática organizada como projeto.

Nos dois casos, o planejamento da unidade didática deve conter:

- Uma definição clara dos conteúdos a serem ensinados e seus respectivos objetivos educativos, isto é, o enfoque e a profundidade com que o processo de aprendizagem deve ocorrer. (Um **objetivo** em educação é sempre um processo de crescimento pessoal que se pretende proporcionar ao aluno por meio do ensino.)
- Uma seqüência ordenada de atividades que serão propostas aos alunos com o propósito de atingir os objetivos relacionados acima.
- Uma avaliação permanente das propostas de ensino e dos processos de aprendizagem que ocorrem durante todo o desenvolvimento da unidade.
- Tanto na unidade didática simples, quanto nos projetos, o educador deve sempre considerar algumas preocupações relacionadas à concepção construtivista de aprendizagem escolar (Ver *Construtivismo na Sala de Aula*, Cesar Coll e outros, editora Ática, 1996, capítulo 1: Os professores e a concepção construtivista), tais como:
 - Para agir, o professor deve considerar o estado inicial de seus estudantes, a partir do qual ele construirá situações de ensino com o propósito de desencadear nos alunos um processo cognitivo e afetivo que envolva os conteúdos escolhidos, de modo a provocar aprendizagens significativas relacionadas a esses conteúdos.
 - O estado inicial dos alunos é definido pelos conhecimentos anteriores que eles possuem sobre os conteúdos envolvidos em cada proposta de ensino. Conhecimentos esses que serão a base a partir da qual os alunos poderão fazer relações e construir significados para aquilo que estão aprendendo.
 - Para que haja desenvolvimento integral do cidadão, é preciso que os alunos aprendam também o que é *aprender*. Esta preocupação deve se refletir na prática pedagógica através de aprendizagens que permitam realizar reflexões de natureza metacognitiva, isto é, aquelas que tratam de explicar o que se está fazendo para aprender e por quê. A Concepção Construtivista da Educação Escolar diferencia-se de outras concepções educacionais por considerar que **pensar-se como estudante** é um CONTEÚDO da educação, incluindo aqui, ainda, o desenvolvimento da autonomia intelectual desse estudante.

Mas, o que DIFERENCIA uma unidade didática simples, de uma unidade didática desenvolvida por projeto?

A principal resposta a essa questão é: em um projeto há uma idéia, uma possibilidade de realização, uma **meta**, um querer que orienta e dá sentido às ações que se realizam com a intenção de transformar a meta (o sonho) em realidade.

Num projeto há sempre um futuro que pode tornar compreensível e dar sentido a todo o esforço de busca de informações e construção de novos conhecimentos.

“[...] o projeto é a possibilidade eleita. Aquela que está orientada para a ‘realização’, palavra magnífica que deveria reservar-se para a livre ação humana.” (Teoria da Inteligência Criadora, José Antonio Marina, Editorial Caminho, Lisboa, 1995, p.168.)

“Esta é a segunda tese deste livro, que pode enunciar-se assim: a pessoa inteligente dirige a sua conduta mediante projetos, e isso permite-lhe aceder a uma liberdade criadora.” [...] Criar é submeter as operações mentais a um projeto criador.” (Idem, p.169.)

“A primeira componente do projeto é a meta, o objetivo antecipado pelo sujeito, como fim a realizar.” (Idem, p. 178.)

Nesse sentido, em uma unidade didática desenvolvida por projeto, todos os alunos devem conhecer e compreender qual é a idéia que está sendo posta em prática, todos devem conhecer e compreender a meta: fazer um livro; preparar uma campanha de esclarecimento; organizar um passeio ecológico.

Esse conhecimento inicial da meta que dá origem ao projeto é fundamental para que os alunos possam compreender as decisões que vão sendo tomadas durante a realização do mesmo. Durante o desenrolar do projeto, deve-se estabelecer uma cumplicidade de propósitos entre os alunos e destes com o(s) professor(es), provocando o surgimento de um ambiente de trabalho criativo, no qual cada indivíduo pode contribuir com suas aptidões, ou estar disposto a enfrentar o esforço de aprender algo novo e que se mostrou necessário em função do próprio projeto.

O trabalho com projetos pode dar conta de alguns objetivos educacionais com maior profundidade, em particular o desenvolvimento da autonomia intelectual, o aprender a aprender, o desenvolvimento da organização individual e coletiva, bem como a capacidade de tomar decisões e fazer escolhas com o propósito de realizar pequenos ou grandes projetos pessoais.

Para que o trabalho com projetos dê bons resultados, o professor deve tomar alguns cuidados, além daqueles necessários em qualquer situação de ensino:

- O projeto precisa estar bem definido, ou seja, alunos e professores devem ter uma idéia bem clara daquilo que se vai fazer, a meta: um objeto (livro, maquete, desenho, cartaz, escultura) ou uma ação (passeio, campanha, seminário, *show* musical).

- É a idéia básica do projeto (a meta, o sonho) que determina e justifica as fases do projeto. Essas fases podem envolver estudo, pesquisa, construção, ensaio, e todas as ações que forem necessárias para a realização do projeto.

Nesse sentido, costuma-se dizer que, para ser um projeto, o desenvolvimento do trabalho na sala de aula deve ter a participação dos alunos em algumas decisões, para que eles aprendam também a analisar situações, tomar decisões e ter a experiência de pôr em prática o que foi planejado. Dizendo de outro modo: no desenvolvimento de um projeto, as decisões devem ser partilhadas entre professor e alunos. Mesmo as decisões que são tomadas previamente pelo professor devem ser explicadas e justificadas, ou seja partilhadas com os alunos, tendo como referência a realização do projeto.

- É sempre importante que os professores comentem com seus alunos as semelhanças e diferenças que existem entre o projeto desenvolvido na escola pelos alunos, e o mesmo tipo de projeto quando é desenvolvido em situações reais, naquilo que podemos chamar “mundo real”.

NOTAS:

Adaptado do texto *Gestão de projetos*, presente no livro *Gestão da Escola*, do Programa de Melhoria do Desempenho da Rede Municipal de Ensino de São Paulo; iniciativa da Secretaria Municipal de Educação de São Paulo, em convênio com a Fundação Instituto de Administração da Universidade de São Paulo, 1999.