

**Rafael Korman**

**PROJETOS PARA ESCOLAS  
NA PRÁTICA**



**2013**

© 2013 Autonomia Editora

Av. Carlos Gomes, 1998 – sala 1002 | Três Figueiras

CEP: 90480-002 | Porto Alegre, RS

Fone: (51) 3208-1292

editora@autonomiaedu.com.br

www.autonomiaedu.com.br

### **Coordenação Editorial**

Ana Carolina Valls

### **Diagramação**

Tavane Reichert Machado

### **Capa**

Ana Carlota Jahn

### **Ilustração Capa**

Diego Madia

### **Revisão**

Magda Collin

### **Impressão**

Ideograf

---

K84p Korman, Rafael

Projetos para escolas na prática / Rafael Korman. - Porto Alegre :  
Autonomia, 2013.

208 p.

ISBN: 978-85-65717-06-9

1. Administração de Projetos. 2. Educação.  
3. Liderança. 4. Projetos Pedagógicos. 5. Projetos na  
Prática. 6. Projetos Educacionais. I. Título.

CDD 370.15

---

**Bibliotecária Responsável**

Ginamara de Oliveira Lima

CRB 10/1204

Às pessoas que acreditam que é sempre possível  
mudar e fazer diferente. Um passo de cada vez.

“כל המציל נפש אחת, כאילו הציל עולם ומלואו”  
“Quem salva uma vida, salva o mundo inteiro.”

Talmud.

# Sumário

<b>AGRADECIMENTOS</b> .....	7
<b>PREFÁCIO</b> .....	10
<b>INTRODUÇÃO</b> .....	13
<b>1. DISCUSSÃO INICIAL</b> .....	21
a) Precisamos trabalhar por projetos, e agora? .....	21
b) Vamos fazer uma Festa Junina! .....	27
c) Alinhando experiências .....	35
<b>2. DAS MÁQUINAS AOS PROJETOS</b> .....	39
a) A organização que parou no tempo .....	39
b) Pensando a escola através dos projetos.....	42
b.1) Conceito geral de Projeto.....	42
b.2) Pedagogia de Projetos .....	43
b.3) Gestão de Projetos .....	48
c) As etapas da elaboração de um projeto.....	51
c.1) Iniciação .....	51
c.2) Planejamento .....	52
c.3) Execução e Controle .....	57
c.4) Encerramento .....	58
<b>3. O TRABALHO COM PROJETOS DENTRO DA ESCOLA</b> .....	60
a) Inspirações.....	60
b) Cultura e ação .....	69
b.1) A cultura e as mudanças duradouras .....	71
b.2) As ideias orientadoras .....	72
b.3) Os arranjos organizacionais.....	72
b.4) Métodos e ferramentas .....	73

c) Os elementos do triângulo e a Oficina de Estudo.....	74
<b>4. INICIAÇÃO .....</b>	<b>80</b>
a) Uma formação sobre projetos para professores .....	81
b) Documentando a ideia do projeto .....	90
<b>5. PLANEJAMENTO .....</b>	<b>100</b>
a) Escopo: papel pardo, post-its e canetas coloridas.....	100
a.1) O problema para trabalhar com a noção do escopo.....	102
a.2) O caminho para a solução .....	102
a.3) A melhor forma encontrada .....	106
b) Tempo .....	108
c) Riscos .....	113
d) Custos e compras .....	117
e) Comunicação, pessoas e qualidade .....	127
<b>6. EXECUÇÃO E CONTROLE .....</b>	<b>140</b>
a) Liderança: paixão e ferramentas.....	141
b) Muito obrigado, não sou pago para fazer isso .....	144
b.1) Tendências centrais no mundo do voluntariado.....	151
b.2) Estímulo para voluntários por meio de recompensas .....	153
c) De volta aos projetos escolares .....	154
d) Os conceitos na prática .....	158
<b>7. ENCERRAMENTO E AVALIAÇÃO .....</b>	<b>162</b>
a) Como estou dirigindo? .....	162
b) Realizando o <i>feedback</i> .....	164
c) Quando o projeto acaba .....	177
<b>8. OS PROJETOS NO DIA A DIA DA ESCOLA .....</b>	<b>180</b>
a) O escritório de projetos .....	180
b) Gerenciando vários projetos ao mesmo tempo .....	185
c) Ferramentas para elaboração e documentação de projetos.....	189

c.1) Planilhas eletrônicas.....	189
c.2) WBS Chart Pro.....	193
<b>EPÍLOGO .....</b>	<b>196</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>198</b>
<b>APÊNDICE 1 .....</b>	<b>202</b>
<b>APÊNDICE 2 .....</b>	<b>204</b>

# Agradecimentos

Apesar de esse livro ser apenas de minha autoria, sinto como se ele tivesse sido escrito por  *muito mais*  do que minhas próprias mãos. Se esta obra é resultado do conjunto de experiências vividas em toda minha vida, a  *cada*  pessoa que por ela passou eu devo a minha gratidão.

À minha família, por sempre me dar apoio nas minhas decisões e carinho para fazer delas a maneira mais alegre de viver.

À professora Nauracy (Morá Naura), que acendeu em mim a chama incessante da vontade de aprender.

Ao professor Marcos Milan (Marquinhos), que antes que  *eu mesmo*  pudesse me dar conta, me colocou no caminho da Educação.

Ao Dr. Fernando Schnaid, por ter enxergado meu potencial e apostado no meu trabalho.

À Mônica Timm de Carvalho e à Zeli Mariante, parceiras  *incansáveis*  e profissionais incríveis.

Ao Prof. Dr. Fernando Becker, pelas conversas e indicações na busca do meu verdadeiro caminho.

À Prof<sup>a</sup> Dra. Istefani Carísio de Paula,  *exemplo*  de professora e profissional.

À Prof<sup>a</sup> Dra. Bettina Steren dos Santos, que me ajudou a *mergulhar*, enfim, nos estudos sobre Educação.

À Gabriella Ferrugem Manfroi, por *acreditar* em mim e, com muito amor, me *acompanhar* no desenvolvimento de todo esse livro.

À equipe multidisciplinar da Autonomia, Ana Carolina Valls, Ana Carlota Jahn, André Bertão, Alessandra Sebben, Eduardo Nunes, Eduardo Pedron e Manuela Vanti, colegas com os quais compartilho os mesmos *ideais* na luta por uma educação de qualidade e para todos.

Ao Prof. Dr. Fábio Mendes, sócio e amigo, maior *incentivador* do desenvolvimento deste livro.

Por fim, e com destaque mais acentuado, agradeço a *todas* as escolas com as quais já compartilhei a experiência da elaboração e gestão de projetos: Colégio Israelita Brasileiro, Colégio Adventista Marechal Rondon, E.T.E. Parobé, E. E. E. F. Itamarati, C. E. Pres. Arthur da Costa e Silva, E. E. E. B. Almirante Bacelar e I. E. Rio Branco, todos sediados em *Porto Alegre*; E. E. E. M. Gov. Walter Jobim, E. E. E. M. Setembrina e E. E. E. M. Orieta, de *Viamão*; C. E. Jussara Maria Polidoro, E. E. E. M. Prof<sup>a</sup> Margot Terezinha Noal Giacomazzi e E. E. E. M. Barão do Amazonas, de *Canoas*; E. E. E. M. José Maurício e E. E. E. M. Padre Nunes, de *Gravataí*; E. E. E. M. Mauricio Sirotsky Sobrinho, E. E. E. M. Carlos Drummond de Andrade, E. E. E. M. Campos Verdes, C. E. Érico Veríssimo, E. E. E. M. Nossa Senhora Aparecida, E. E. E. M. Sen. Salgado Filho, I. E. Nossa Senhora do Carmo e E. E. E. F. Castro Alves, de *Alvorada*; I. E. Parque do Trabalhador, de *São Leopoldo*; E. E. E. F. Manuel Bandeira, E. E. E. F. Antonina Ramires da Silveira e E. E. E. F. Olaria Daudt, de *Sapucaia do*



*Sul*; E. E. E. F. Irmã Branca e E. E. E. F. Otília Corrêa de Lima, de *Lajeado*; I. E. E. Prof<sup>a</sup> Irmã Teofânia, de *Garibaldi*; E.E.E.M. Gomes Freire de Andrade, de *Teutônia*; I. E. E. São Jerônimo, de *São Jerônimo*; E. E. E. M. João de Deus, de *Cruzeiro do Sul*; C. E. Doze de Maio, de *Três Coroas*; E. E. São Francisco Solano, de *Não-Me-Toque*; E. E. Dr. Liberato Salzano Vieira da Cunha, sediada em *Cachoeira do Sul*.

É muito bom ter pessoas com quem dividir o mesmo *sonho*.



# 1. Discussão inicial

O primeiro Capítulo desse livro aborda a importância do trabalho com projetos que abrangem *toda* a escola, a partir da mudança do cenário atual da Educação. Em seguida, temos um exemplo prático sobre a mobilização para organizar um projeto, ilustrado por uma história hipotética de uma professora. Por fim, mostramos *como*, a partir das experiências já existentes no ambiente escolar, podemos rumar para um novo entendimento sobre o tema.

## a) Precisamos trabalhar por projetos, e agora?

Você é professor. Já dá aulas há  *muito* tempo. Você *gosta* disso, foi o que  *escolheu* fazer da vida. Trabalha faz bastante tempo na mesma escola. Vem notando que, de uns tempos pra cá, no entanto, algumas coisas estão  *mudando*. Não sabe bem o que é, mas tem a impressão de que existe uma relação com o  *jeito* de trabalhar dentro da escola. No começo, era tudo mais simples: você preparava a sua aula, chegava ao colégio, entrava na sala de aula, passava o conteúdo e voltava pra casa. De vez em quando, era preciso também preparar e aplicar provas, depois corrigi-las e devolvê-las aos alunos. Em princípio,  *tudo* sob controle.

Na verdade, você *não* está tão confortável com a situação. A escola não pode ser só *isso*, não foi para *isso* que você estudou. A Educação vai muito *além* da sala de aula. No fundo, você gostaria de fazer *bem* mais. Você gostaria, quem sabe, de conversar mais com seus colegas professores, de trocar ideias sobre como poderiam montar algo juntos. Talvez até convocar os pais dos alunos a participarem. Quando buscamos a verdadeira *essência* que nos envolve com educação, nem o *céu* é um limite. Infelizmente, muitas vezes estamos submetidos ao sistema e acabamos por ter de cumprir o mínimo obrigatório – a despeito de isso ser certo ou errado – que é seguir o currículo de aulas e conteúdos. E, no final das contas, acabamos *até* nos acostumando a realizar muito pouco além do ordinário.

Só que essa mudança que você vem observando não é uma mera *impressão* sua. Existe, *sim*, algo diferente acontecendo. De repente, você se depara com um novo desafio no seu trabalho: fazer um *projeto*. Primeiro você pensa “não é comigo, eu sou professor, dou aulas, não faço projetos”. Depois, vendo que está mesmo envolvido na questão, tenta se lembrar de *alguma* disciplina da faculdade ou de algum outro curso que você fez um dia, de *qualquer* referência possível ao tema “projeto”. Vêm à cabeça partes de conceitos, classificações, etapas – tudo muito vago, mas você *até acha* que, com isso, já pode começar. Mesmo assim, não se sente totalmente à vontade pra desempenhar a função. “Não é bem o que eu *sei* fazer, mas dá-se um jeito”.

Você não está sozinho. Seus colegas também acham a situação estranha. Estamos diante de mudanças importantes. Surgem perguntas: será que o professor estaria deixando de ser aquela figura associada apenas à transmissão de conteúdos

dentro de uma sala de aula? Se os professores *precisam* trabalhar com projetos, quando mesmo eles tiveram a oportunidade de *aprender* sobre o assunto? Que tipo de abordagem sobre projetos deve ser feita para que seja adequada à *realidade* da escola, isto é, das pessoas que pertencem a esta instituição?

Em primeiro lugar, sim, o professor não é mais o mesmo. Não sei se já estaria deixando de ter a imagem que tinha, mas tenho certeza de que essa imagem deve se modificar. Passar conteúdos no quadro negro, numa sala de aula, para alunos dispostos em fileiras de mesas e cadeiras, um atrás do outro, é uma imagem *tão* antiga quanto a invenção da luz elétrica. A escola parou no tempo e o professor ficou dentro dela. Não pode ser que o que motive alguém a querer ser professor seja repetir, por anos, um cenário como *esse*, tão ultrapassado. Participei de uma aula de Psicologia da Educação, ministrada para graduandos de primeiro semestre de Licenciatura em Matemática, em que foi proposta a discussão sobre o que motivava cada um para o curso. Nenhuma das respostas foi o salário, claro, mas também nenhuma das declarações tinha a ver com a *forma* de aula expositiva para alunos sentados tentando absorver conteúdos. *Todos* falavam do seu desejo de querer ver seus alunos aprenderem por conta *própria*, sendo a escola apenas *um* meio para subir a escada do conhecimento e não o único lugar onde isso poderia acontecer. Enfim, há uma *clara* transformação na figura do professor.

Em segundo lugar, tenho visto nas escolas *duas* fortes inconsistências. Uma é entre o que *se diz que se sabe* e o que *realmente se sabe dizer* sobre o assunto. A outra é em relação à diferença entre aquilo que *realmente se sabe dizer* sobre o assunto e aquilo que *efetivamente se consegue colocar em prática*.

No início do trabalho em uma escola, pergunto aos professores se eles sabem o que é **um projeto e como ele se divide**. A resposta é que grande maioria afirma conhecer *bem* o tema. Isso é o que se diz que se sabe. Assim, eu começo a pedir para que os colegas me falem mais sobre o assunto, contando-me com mais profundidade a sua experiência. *Silêncio*. Quase sempre preciso pedir, *por favor*, para que alguém se manifeste e, raras vezes, aparece *alguma* explicação mais elaborada. Isso é o que realmente se sabe dizer sobre o assunto. Noto imediatamente como esse comportamento é reflexo *direto* da escola como a conhecemos há muito tempo. Alunos passivos, apenas esperando pelo saber que vem daquele sujeito que fica em pé a sua frente. E não é culpa dos alunos, pois o *sistema* já pressupõe que se deva começar dando as respostas e não provocando as perguntas. Não há uma troca de ideias, somente um discurso. Se os *professores* tem esse comportamento, como esperar que os *alunos* sejam diferentes? Professores de todos os lugares brincam que, quando sentam nas classes para assistir a um curso ou a uma aula, passam a se comportar tal e qual seus alunos de colégio. Parece que a instituição é muito mais forte do que as pessoas e basta assumir seus papéis para passar a interpretar fielmente seus personagens.

O que mais chama atenção, no entanto, é em relação à diferença entre aquilo que realmente se sabe dizer sobre o assunto e aquilo que efetivamente se consegue colocar em prática. Por que, se *sabemos* discursar bem sobre um determinado tema, não *consequimos* transformá-lo em algo prático para o nosso dia a dia? Se existem pessoas que têm conhecimento sobre projetos dentro da escola e reconhecem a relevância de sua aplicação, por que elas não põem em prática o que sabem?

Sei que não é tão simples assim, que existe uma série de fatores envolvidos, que uma ou duas pessoas apenas – ainda mais quando não fazem parte da equipe diretiva – dificilmente conseguem propor e implantar novas ideias na gestão escolar. No entanto, mesmo quando estou trabalhando com esses que têm o conhecimento teórico, vejo como é complicado para eles conduzir o projeto dentro da instituição. O aprendizado sobre projetos vem com a prática também, não apenas com a teoria. E, sendo assim, eu não consigo deixar de pensar novamente que muito do que se passa na escola com relação ao processo de aprendizagem se configura da mesma forma. Informação sobre milhares de assuntos diferentes e pouquíssimas oportunidades de *vivenciá-los*, de fato. Respondendo, então, à pergunta original, acho que os professores já devem ter ouvido sobre projetos, mas poucos devem ter elaborado ou conduzido algum. O que falta em sua formação é a *prática*.

Em terceiro lugar, portanto, acredito muito na abordagem *prática* de projetos. Dentro da faculdade de Engenharia de Produção, a gestão de projetos foi uma disciplina pela qual me interessei bastante, principalmente porque estava estagiando, à época, dentro de uma escola particular, onde tive a oportunidade de ir colocando em prática o que aprendia, com o apoio da Direção. Mesmo assim, ainda achava que não era um grande conhecedor do assunto, estava faltando alguma coisa. Mais tarde, nesse mesmo estágio, a escola organizou um curso de Gestão de Processos e Projetos, que seria ministrado por um especialista na área. Participariam coordenadores, professores e funcionários. Achei fantástica a iniciativa, porque, como poucas vezes vi na prática, uma escola estava tratando o tema de forma abrangente em relação a todos os setores da

instituição, já que em diversas situações o projeto não é comunicado de maneira efetiva para a equipe envolvida. Minha expectativa era tão alta que até nem fiquei chateado com o fato de o curso ser conduzido em uma sala de aula com mesas e cadeiras enfileiradas e com o professor passando *slides* através do *Datashow*. Eu já sabia bastante sobre o conteúdo, é verdade, pois tinha visto na faculdade e trabalhava com isso. Para o restante das pessoas, porém, aquilo era pura novidade. Era como ver *química*, pela primeira vez, no colégio: um conteúdo inédito e bastante estranho. O curso começou, e o professor foi introduzindo uma série de definições, nomes técnicos e etapas. Enquanto isso, eu olhava para o lado e via na cara dos meus colegas um desânimo *profundo*, como quem diz “O que é isso? Pra que serve isso? O que eu tenho a ver com esse curso?”. Eu cochichava “Calma, é só o início, você vai ver como vai ficar interessante depois”. Mas não ficava. Não estou querendo aqui apontar *culpados*, pois estavam todos fazendo o *melhor* que podiam. O material era de excelente qualidade, o professor era extremamente qualificado. As pessoas estavam de muito boa vontade, tentando ao máximo prestar a atenção à aula. Então por que não dava certo? Por que algo que era pra ser tão interessante virou entediante?

Não me dei conta do que precisava *naquela* dia. Somente um ano depois juntei o que eu havia passado, como aluno e como professor, e então *entendi* o que estava faltando: os alunos, sejam eles crianças ou adultos, *precisam* da prática. Precisam experimentar, *viver* o assunto. É claro que a teoria é indiscutivelmente importante, mas precisa haver uma composição muito bem elaborada entre ambas. Além do mais, o tema “projetos” não é tipicamente parte do ambiente de trabalho

da escola, pelo menos não como no ambiente empresarial. As empresas têm um corpo de pessoas formadas em áreas como Administração e Engenharia, em que a disciplina de Gestão de Projetos pode ser usualmente encontrada. Já na escola, mesmo que a Direção e a Coordenação exerçam funções administrativas, não é raro encontrar uma equipe inteira com formação somente em licenciatura.

Ora, quando se vai abordar o tema de projetos na escola, é preciso que a *linguagem* esteja muito mais próxima da realidade escolar, com exemplos do dia a dia do professor. Vejamos como isso seria possível.

## **b) Vamos fazer uma Festa Junina!**

Os projetos podem surgir de um planejamento feito no início ou no meio do ano, mas geralmente aparecem em meio à rotina. Pode ser um projeto ligado a uma data comemorativa do calendário, como a Independência do Brasil, o Carnaval, o Natal, etc., ou pode ter relação com algum conteúdo específico de uma matéria e sua conexão com a realidade. Na verdade, essa *deveria* ser praxe. O uso da Matemática no supermercado e o estudo do clima da cidade e sua interferência no dia a dia são temas diretamente relacionados ao cotidiano. A história dos partidos políticos brasileiros, contada por um de seus membros mais antigos – talvez convidado a conversar com os alunos na escola – pode ser um ponto de intersecção entre a redação jornalística, estudada em Português, e História do Brasil. Enfim, existem *mil* possibilidades.

A realização de Festas Juninas nas escolas é algo bem comum. É uma forma de oportunizar a confraternização entre alunos, professores e pais e geralmente são feitas dentro do



próprio colégio. Pode ser apenas uma festinha pequena, no pátio interno, como também pode ser um evento de todo um dia, com atrações musicais, teatrais e venda de comida. As Festas Juninas se repetem todo ano, na mesma época, mas nem por isso as pessoas se organizam apropriadamente para que tudo corra de maneira tranquila. A *ansiedade* é tanta para colocar em prática a ideia que acabam nem se dando conta da *quantidade* de fatores envolvidos na festa, desde questões logísticas, como montagem de barracas, até o envio de convites para que os pais fiquem sabendo do evento.

Comecei, então, a usar o exemplo da Festa Junina nas escolas por onde passo. Isso acabou se tornando uma forma bem simples de explicar como um assunto comum esconde uma *série* de complexidades que, se não são bem trabalhadas, geram uma cadeia de problemas. É uma maneira de tentar fazer com que o professor se imagine vivendo aquela situação.

Imaginemos o seguinte cenário em uma escola hipotética:

Em meio à correria do cotidiano escolar, a professora Maria se dá conta de que falta apenas uma semana para o dia de São João. A quinta-feira da semana seguinte se apresenta como uma possível data para a realização de uma Festa Junina na escola. “Boa ideia”, pensa ela, “vou *agora* falar com a Rosi, não temos muito tempo”. A Rosi é professora de História há 21 anos e sempre se envolve nos eventos promovidos pela escola. Maria encontra Rosi saindo de sua sala de aula e não perde a oportunidade de falar com ela:

– Rosi, querida, você se lembra do que há semana que vem? É São João, *precisamos* fazer alguma coisa aqui, não acha? Você sempre foi boa na divulgação, quem sabe você não escreve um bilhete *bem* bonito para enviarmos aos pais? Vai ser o *máximo*!

Quando se dá conta, Maria nota que Rosi está carregando uma *pilha* de provas no colo. Fica um pouco constrangida, mas não diz nada. Por sua vez, Rosi se empolga com a ideia e, não querendo deixar a amiga na mão, responde:

– Oh, sim, claro, com certeza precisamos preparar uma festa. Falamos melhor amanhã no recreio, certo?

E, assim, Rosi vai embora com mais uma tarefa. Maria segue pelo corredor e encontra o Paulo, de Educação Física.

– Paulinho, que bom que lhe encontrei. Você *precisa* nos ajudar a organizar a Festa Junina da semana que vem. Você fica responsável pela música da festa? Aqueles seus amigos que trabalham com som, sempre dão um jeitinho, não é?

– Oi, Maria, sim, será um prazer. Preciso ver se eles conseguem nos ajudar. Quem sabe estão ocupados? Eu *realmente* não sei. Que dia é mesmo? Quinta-feira? Vou ver o que posso fazer. Até mais!

Maria segue seu caminho cada vez mais confiante. As pessoas adoram festas. Vai dar *tudo* certo, pensa ela.

Maria encontra Janice, Coordenadora do Ensino Fundamental:

– Janice, meu bem, vamos fazer a nossa Festa Junina aqui na Escola. Você se encarrega da comida?

– Ai, Maria, queria *muito* poder participar, mas na semana que vem vai ficar *impossível* pra mim. Tenho prova do meu pós e eu não *tenho* com quem deixar o Júnior. Vou ficar te devendo essa, amiga... Mas fala com a Rosi, a Cleci e o Bigode. Eles *sempre* dão uma mão.

– Ah, Janice, que pena! Mas entendo. Bom, boa sorte, então.

Maria disfarça, mas não fica muito *satisfeita* com o que ouviu. “Ah, quando a gente precisa mesmo é que a gente *vê* com quem pode contar”, pensa ela. “Só porque ela é *Coordenadora* ela acha que tem mais coisas pra fazer do que *eu*? Paciência, não vou me incomodar com pouca coisa. São sempre *os mesmos*, no fim”, conclui. E, assim, Maria consegue mais alguns colegas para ajudá-la.

Durante a semana, numa correria frenética, vão deixando tudo em ordem. Cortam as bandeirinhas para pendurar, fazem pipoca, rapadura, algodão-doce. Conseguem um aparelho de som emprestado, convocam os pais. Horas antes da festa, Maria sente um frio no estômago: as lembrancinhas! Como puderam esquecer? E agora?

– Vamos pegar um pacote de balas e distribuir na saída, o que acha? – sugere Cleci.

– Pode ser, é o jeito. A gente amarra duas bali-nhas num bilheteinho com fita adesiva. Ainda po-

demos escrever ali ‘Obrigado pela sua presença!’, certo? – completa Maria.

E, mais uma vez, a festa foi um *sucesso*! Muita diversão, pátio lotado e crianças contentes. É claro que, depois que todos foram embora, apenas a Maria e o Paulo ficaram pra limpar toda a sujeira: afinal, no outro dia teriam aula na escola, não podia ficar aquela bagunça! Entre os dois, comentavam que eram sempre eles que faziam *tudo*. Adoravam ver as crianças felizes, não podiam deixá-las sem festa, mas já estavam ficando *cansados* de fazer tudo sozinhos.

Talvez você não reconheça todos os detalhes dessa história como algo semelhante ao que se passa em sua escola, mas certamente se identifica com uma ou mais partes dessa situação. Em suma, no caso contado, as pessoas foram *eficazes*, pois precisavam realizar a festa e atingiram seu objetivo. Mas será que elas foram *eficientes*? Será que se organizaram de forma adequada?

Note que a história já *começa* mal. Apenas a *uma* semana do evento, Maria se dá conta de que precisa começar a organizar a festa. Será que vai haver local disponível? Não será essa uma semana inapropriada para realizar um evento dentro do colégio, com provas marcadas ou conselho de classe? Estarão as pessoas com sua agenda livre, dispostas a ceder seu tempo para ajudar? Maria precisará contar com a *sorte* e com bastante *boa vontade* de seus colegas.

Segundo ponto: Maria começa a falar sobre o evento com sua colega *justamente* quando esta última está *saindo* da sala de aula, carregando uma pilha de provas. Que nível de atenção estará dan-

do a professora indagada à pergunta de Maria? Não seria melhor combinar um horário, sentar e conversar com mais calma? Às vezes achamos que as pessoas à nossa volta precisam dar a *mesma* importância que nós para aquilo que estamos pensando, esquecendo que elas *também* têm seus próprios assuntos para tratar.

Da conversa com a Janice, a Coordenadora, podemos tirar muitas observações. Ninguém é *obrigado* a participar de nada; pelo menos, não em cima da hora. É complicado comprometer-se com alguma responsabilidade sem ter certeza de que *vai* poder cumprir com ela. Talvez, se Janice tivesse sido avisada com mais antecedência, poderia envolver-se em uma tarefa. Mas, é claro: quando achamos que podemos contar com alguém e nos decepcionamos, sempre acabamos pensando em fatores negativos, tal como Maria o fez. Janice não quis participar, “pois estava de má vontade”, “porque se acha superior” ou pela simples razão de “não dar importância a uma ideia que não partiu dela própria”. Quem sabe esses pensamentos ruins pudessem ter sido *evitados* com uma organização mais antecipada?

Outro chavão, dito por Maria, é: “São sempre os mesmos”. Por quê? Maria foi logo procurar aqueles em quem ela sabia que podia *confiar* para auxiliá-la. Depois, também fez contato com quem achou que pudesse contribuir de alguma maneira. Confiamos nas pessoas mais próximas, porque elas vão nos ajudar como *amigos*. Porém, será que estes são os colegas mais *competentes* para executar a tarefa em questão? Será que, por não conhecermos bem os outros colegas, ou pela falta de tempo em conhecê-los, não acabamos sempre fazendo contato com as *mesmas* pessoas? Podemos dar um voto de confiança para quem nunca se envolveu, distribuir melhor as tarefas e sobrecarregar menos os participantes, desde que com o *tempo* adequado para isso.

Voltando ao caso fictício da festa, Maria se dá conta, pouco tempo antes do evento começar, que se esquecera das lembranças. Ela podia ter se esquecido de qualquer outro detalhe, mas o que importa é destacar que, quando fazemos *tudo* em cima da hora, facilmente deixamos escapar tarefas a serem cumpridas. Então, precisamos contar novamente com a sorte e a boa vontade dos colegas. Enquanto o problema não se resolve, uma sensação *angustiante* toma conta do ambiente.

No fim, dá tudo certo. Mas *precisava* ser assim? Maria e Paulo, os únicos que ficaram na escola para limpar a sujeira do pátio após a festa, se orgulham muito do que conseguiram realizar em tão pouco tempo. Em contrapartida, sentimentos de *solidão* e de *impotência* envolvem os dois. Solidão, porque, mais uma vez, poucos lutaram do início ao fim, como eles, para garantir o sucesso da festa. Impotência, pois, ao que tudo indica, no próximo ano, as coisas vão continuar *iguais*. O perigo é dizer “não é hora de se preocupar com o que passou, vamos em frente. No ano que vem a gente começa a dar atenção mais cedo a isso”. Contudo, logo vêm as férias de julho, depois começa de novo em agosto e, em um piscar de olhos, já estamos em dezembro! Agir dessa forma apenas nos leva a cair no círculo vicioso do *comodismo*. Precisamos inaugurar o ciclo *virtuoso* da melhoria contínua, em que paramos para analisar nossos erros e os corrigimos, para fazer *melhor* da próxima vez.

É difícil julgar Maria. Vendo e analisando todos os seus erros, parece que ela agiu *mal* o tempo inteiro. No fundo, Maria é quase uma *heroína*. O medo de que dê errado e de que a culpa caia sobre os próprios ombros, somado com o *amor extremo* pela realização daquela festa, fazem com que, de alguma forma, o trabalho seja um sucesso, as pessoas fiquem felizes e

a comunidade escolar saia satisfeita. Maria *se desdobra* como pode, se dedica como sempre, e segue em frente porque *ama* o que faz. Será que não há nenhuma maneira de ajudar Maria, para que o desgaste de suas ações não mate *de vez* a paixão que ela sente por sua profissão?

Enquanto Maria, ou qualquer outro professor, não tiver ferramentas diferentes para se organizar e trabalhar dentro da escola, dificilmente o cenário da correria do “sempre-na-última-hora” vai se modificar. Não sabemos fazer de outra forma, mas de alguma maneira precisa ser feito. Não temos tempo para parar e procurar métodos diferentes, tanto porque o tempo é realmente escasso na rotina escolar, quanto porque nem sabemos direito que existem métodos diferentes para isso.

Chega a ser quase *cultural* – e achamos até engraçado – que a gente sempre consiga dar um jeitinho para tudo. As pessoas se orgulham dizendo, por exemplo, “foi uma correria, uma loucura, quase perdi o ônibus, mas cheguei”; “só me dei conta um dia antes que tinha prova de Português, varei a noite estudando e passei”; “esqueci-me completamente do presente do meu marido, por sorte o supermercado ainda estava aberto e pude comprar alguma coisa para ele”. E assim por diante. Até quando vamos contar com a *sorte*? O suor de viver no limite pode ser poupado. E se eu tivesse chegado mais cedo à parada de ônibus? E se eu tivesse estudado dois dias antes, precisaria ter entrado madrugada adentro com a cara no livro? E se escrevesse os aniversários na agenda, *precisaria* sair às pressas atrás de um presente qualquer, ou teria mais tempo para escolher algo melhor?

Podemos encontrar uma maneira diferente de levar nossa rotina e organizar nossas tarefas. Se pararmos um pouco

agora e abrimos a cabeça para mudar nosso comportamento, talvez ali adiante ganhamos um tempo *tão* precioso que nem imaginávamos que havia.

### c) Alinhando experiências

Sempre que eu pergunto, no início de cada trabalho em uma escola, quem pode *falar* sobre o que é um projeto e quais suas características, escuto respostas bem adequadas à proposta que apresento. As pessoas *têm* noção de como um projeto deve ser feito e dos problemas enfrentados durante sua elaboração e execução. Esse aprendizado vem da faculdade, de um curso ou de uma experiência prática. Em realidade, eu geralmente não trago muitas novidades quanto ao conteúdo passado, sobre origens históricas ou em relação a definições segundo grandes teóricos. O que mais me importa é a *forma* como vamos colocar tudo isso em prática, de acordo com o contexto em que estamos inseridos, isto é, a escola. Acredito que, se um grande grupo de professores está ali reunido, ao mesmo tempo, em um único lugar, é preciso aproveitar essa condição de *união*. Se fosse para cada um aprender sobre o conteúdo, dispensando a existência de seus colegas, então melhor que se ficasse em casa, aprendendo por um livro ou fazendo uma consulta à internet. É claro que existem momentos em que é importante o aprendizado *individual*, mas o que compreendemos sozinhos não é o mesmo que em *grupo*. É no grupo que podemos expor nossas ideias, testá-las e confrontá-las. Por mais que haja pessoas que saibam *muito* do assunto, elas inevitavelmente vão ter que trabalhar com *outras* que não têm o mesmo nível de conhecimento. Aí está o verdadeiro aprendizado. Por isso, meu objetivo *sempre* é fazer com que



*cada um* possa trazer seu ponto de vista e promover a construção *coletiva* da ideia de trabalho com projetos, de acordo com a sua realidade.

Durante meus trabalhos presenciais nas escolas, a maioria das pessoas se espanta quando eu digo que a escola *não é* um conjunto de salas de aula. Eu vejo nos rostos algo como “sim, e daí, o que você quer dizer com isso?”. A surpresa está tanto no próprio fato de eu *dizer* essa frase, quanto no *sentido* que eu quero dar pra ela. A mensagem que busco transmitir é a de que o *tipo* de trabalho com projetos não é aquele que cada professor realiza com seus alunos no espaço em que leciona. É um sentido mais *amplo*. É tentar entender a instituição como um sistema vivo, em que a sala de aula é apenas *um* de seus elementos.

A educação na Escola está muito fragmentada. Não surpreende o fato de diversos alunos saírem de lá com a *baixa* capacidade de trabalhar em equipe e de fazer relações interdisciplinares. Normalmente o que se vê é uma instituição dividida em várias séries, que por sua vez são quebradas em diversos conteúdos, que são passados por um professor responsável por uma disciplina, ensinando alunos que se postam individual e passivamente, aguardando por informações. O aluno fica com a visão de cada parte, de um determinado tema, ensinado em uma certa época de sua vida. Dificilmente consegue fazer a relação entre, por exemplo, o que viu sobre os tipos de solos (em Ciências, no sexto ano do Ensino Fundamental) com a situação socioeconômica do Nordeste brasileiro (estudada no terceiro ano do Ensino Médio). O professor se concentra apenas no conteúdo que precisa “*passar*” – e “passar” lembra uma situação extremamente *efêmera*, de “passagem”, que não fica. Qual a relação desse conteúdo “passado” com todo o progra-

ma da disciplina proposto pela instituição? Coordenadores e diretores se focam em questões administrativas e não têm tempo de ouvir a opinião dos alunos e dos professores. Os pais mal vão à escola e nunca *viram* a cara de quem passa mais tempo com seu filho do que eles próprios. Está tudo desconectado! Para reestabelecer a conexão, as pessoas não somente precisam *aprender* a se conhecer dentro do ambiente em que trabalham, como também necessitam de *ferramentas* que as auxiliem a fazer isso da melhor forma. Aprender a trabalhar com projetos pode ser uma arma poderosa *nesse* sentido.

É impossível que cada projeto não influencie pelo menos *algum* aspecto de outra disciplina, que não faça pensar sobre a família, que não mude a maneira com que a Direção da escola estabeleça seu plano pedagógico. Uma Festa Junina precisa da mobilização de *toda* a comunidade escolar. É um projeto *da* escola, e não apenas feito *pela* escola. Envolve alunos, pais, professores e funcionários. Através da elaboração e da condução de um projeto chamado Festa Junina, diversos aspectos podem ser trabalhados, com todos os públicos mencionados. As pessoas não querem simplesmente fazer as coisas “por fazer”, mas querem entender *por que* fazem. O aluno irá se engajar *ainda mais* na festa se tiver um papel *atuante* nela, como, por exemplo, fazer um show com sua banda de pagode. Os pais, se ficarem responsáveis pela decoração da festa, com certeza estarão mais atentos ao que diz respeito ao evento. Os funcionários, como os da cozinha e os da secretaria escolar, têm, em seu grupo de pessoas, maravilhosos dançarinos, esperando *ansiosamente* para se apresentar diante da comunidade. E, às vezes, esse “apresentar” tem um sentido muito forte, pois tem gente que passa pela escola e acaba nem conhecendo o

*nome* de quem trabalha na cozinha ou na secretaria. Os professores podem utilizar a produção de rapadura para a festa e integrar seus alunos com o pessoal da cozinha, trabalhando questões como o custo dos alimentos, origens históricas desse tipo de celebração ou a escrita da receita da iguaria referida.

No entanto, meu objetivo com esse livro não é dar ideias às escolas sobre que tipo de projetos elas devem fazer. Já parei de me surpreender com as mais fantásticas formas de pensar o mundo, trazidas pelos professores com quem tenho convivido. Indiferentemente de onde vou, sempre encontro gente boa por lá. Contudo, não é *esse* o ponto. Quem sabe, tão importante quanto saber *por que* é também saber *como* fazer. Projetos são maravilhosos na cabeça das pessoas. Botá-los no papel já é um segundo passo, mais complicado. Entretanto, ainda assim, não é suficiente. O desafio está em transformar os projetos em *realidade*, vê-los acontecer na *prática* – mesmo que, no início, com muitos problemas. A mudança está em ter um norte estabelecido, capaz de ser ajustado com o tempo, na busca da melhoria constante.

\*\*\*

Trabalhar com projetos é algo difícil, até mesmo para empresas, quanto mais para escolas. Na verdade, a maneira como as empresas se organizam mudou muito nos últimos duzentos anos. A Escola, como uma organização classificada dentro do setor econômico de serviços, como veremos no capítulo seguinte, não acompanhou essa evolução. Uma breve viagem no tempo poderá nos fazer entender *por que* a instituição de ensino é assim tal qual a conhecemos e de que maneira o tema dos projetos se candidata como elemento de *transformação* desse cenário.