

**Título do artigo: O DESENVOLVIMENTO DO PROJETO
INSTITUCIONAL**

Área: Gestor

Selecionador: Maura Barbosa

Categoria: Diretor

O DESENVOLVIMENTO DO PROJETO INSTITUCIONAL

Um galo sozinho não tece uma manhã:
ele precisará sempre de outros galos.
De um que apanhe esse grito que ele
e o lance a outro; de um outro galo
que apanhe o grito que um galo antes
e o lance a outro; e de outros galos
que com muitos outros galos se cruzem
os fios de sol de seus gritos de galo,
para que a manhã, desde uma teia tênue,
se vá tecendo, entre todos os galos.
E se encorpando em tela, entre todos,
se erguendo tenda, onde entrem todos,
se entretendendo para todos, no toldo
(a manhã) que plana livre de armação.
A manhã, toldo de um tecido tão aéreo
que, tecido, si eleva por si: luz balão.¹
João Cabral de Melo Neto

Este artigo apresenta algumas ponderações sobre o desenvolvimento do projeto institucional frente aos desafios que o gestor escolar se depara em diferentes situações do cotidiano. Como definir um projeto? Quais questionamentos estarão implícitos no seu contexto? Ou, quais perguntas deverão ser respondidas? De que forma envolver a equipe escolar? Como fazer o acompanhamento das etapas das ações planejadas?

Se considerarmos a definição da palavra projeto, segundo Ferreira apud Rios (2003), ela vem “do latim *projectu*, participio passado de *projicere*, lançar para adiante”.

Então teremos, no presente, a necessidade de movimento. Em que sentido? O de esforçarmo-nos para mudar o que, assim, já não queremos mais que seja. Por exemplo, uma escola que deseje fazer com que os livros da biblioteca sejam utilizados pelos alunos, para além da leitura feita em sala de aula, com o propósito de constituir uma comunidade leitora, precisará investir nessa mudança. A mudança nos tira do que se costuma chamar “zona de

¹ *Poesias completas*. Ed. Rio de Janeiro, J. Olympio, 1979.p. 19-20.

conforto”. Por isso, em razão do receio que possa nos causar a “mudança”, o termo *projeto* tem outro sentido: *plano*. Ou seja, se queremos ou se precisamos de mudança(s), como no exemplo da constituição de uma comunidade leitora na escola, o gestor deverá agir por meio de plano(s) para dirimir as incertezas trazidas com o receio. Isto é, ter clareza dos propósitos, planejar estratégias de envolvimento da comunidade, ter metas de curto, médio e longo prazo; avaliando cada passo dessa construção, repensando o todo, para novas investidas.

A ação exigida para a mudança ruma no sentido de construção do “novo”, que deve aqui ser entendido como o futuro. Rios (2003), diz que “Ao organizarmos projetos, planejamos o trabalho que temos a intenção de realizar, lançamo-nos para adiante, olhamos para frente. Projetar é relacionar-se com o futuro, é começar a fazê-lo”. E, enfatiza a mesma autora que “só há um momento de fazer o futuro – no presente”. Portanto, a instituição ao gestar o futuro no agora, deve ser orgânica na construção da maneira como deseja e julga necessário que esse futuro seja.

O desenvolvimento do projeto institucional segue semelhantemente as ideias acima. Ele dá início à construção do futuro quando queremos ou, quando precisamos do novo no presente. Almejamos um ideal, agora é transformá-lo em realidade. É hora de buscar a criação de possibilidades. Rios (2003), sobre *ideal*, explicita o seguinte: “Se apresentamos o ideal como algo desejado e necessário e que ainda não existe, precisamos justificar o ‘ainda não’. Para não lidarmos com uma fantasia, um devaneio, é preciso pensar que é necessário que ele seja possível. O que ainda não é pode vir a ser”. Para retomar o exemplo que temos citado, a constituição de uma comunidade leitora nas escolas brasileiras contribuiria para a mudança de um quadro, assegurando aos alunos o acesso permanente à leitura.

Há, no planejamento do projeto institucional, a necessidade de se fazer uma avaliação crítica, com critérios bem definidos das possibilidades, explorando os limites do que dispomos para levarmos adiante nosso projeto. Caso contrário, estaremos entorpecidos em um mundo de imaginação.

A menina do conto “Alice no país das maravilhas”, dado momento, está perdida e, ao deparar-se com um gato que cochilava sobre o galho de uma

árvore, indaga-lhe a respeito de onde a levaria – e aponta com a mão – aquele caminho, dentre vários, a sua frente. O gato, antes de responder, também questiona à menina sobre a que lugar ela pretendia ir. Então ela diz ao gato que a qualquer lugar. Por fim, o gato retruca com a afirmação de que para alguém que quer ir a qualquer lugar, qualquer caminho lhe serve. Essa visão é totalmente contrária ao que ocorre nessa analogia, a atitude que devemos ter diante daquilo que queremos ou precisamos mudar: primeiro temos de saber onde queremos ir para, em seguida, refletirmos, nós mesmos, em conjunto, sobre qual caminho devemos tomar para o desenvolvimento do projeto.

Questionamentos no desenvolvimento do projeto: problematizações

Todo projeto deve considerar a existência de dois polos: “a realidade desejada” e “a realidade existente” e ser norteado por questionamentos: como? E com quem iremos fazer o quê? O que queremos ou precisamos? E, para quê? E para quem iremos fazer? Rios (2003), diz: “Ao organizarmos projetos, planejamos o trabalho que temos a intenção de realizar, lançamo-nos para adiante, olhamos para frente. Projetar é relacionar-se com o futuro, é começar a fazê-lo”. Portanto, a instituição ao gestar o futuro no agora, deve ser orgânica na construção da maneira como deseja e julga necessário que esse futuro seja. Se tomarmos como exemplo a constituição de uma comunidade leitora, seria importante ao gestor se perguntar: Qual o papel da leitura na formação do cidadão? Quais são as ações de leitura que a escola desenvolve além da sala de aula? O que é possível ampliar a partir do que já realizamos? O acervo é atualizado? Há autonomia dos alunos no acesso ao acervo? Essas e outras questões poderão estabelecer o norte para o projeto comunidade de leitores.

Partimos então para uma segunda fase do projeto: o levantamento dos problemas. Levantar problemas não é fazer diagnóstico, mas o começo para fazê-lo. Gandin (2003) explicita o seguinte a respeito de diagnóstico: “não há instituição que tenha sentido, em termos de eficiência e de eficácia, sem que faça um diagnóstico continuado, dentro de um processo de planejamento”. E logo em seguida: “Existe uma tendência, tão generalizada quanto confusa e improdutiva, de confundir diagnóstico com duas outras coisas: a) com a descrição da realidade; b) com um levantamento de problemas.” A descrição

da realidade só faz sentido, segundo o mesmo autor, se a utilizamos para fazer a comparação entre ela e os referenciais teóricos que estabelecemos; e dessa comparação surgir entendimento, juízo, conhecimento mais claro da realidade.

Com relação à lista de problemas que se costuma fazer, sob o pretexto de se estar fazendo um diagnóstico, ele esclarece: “chamam de diagnóstico a um amontoado de dados sobre alunos, professores, prédios, etc. com pouca clareza sobre o significado destes dados porque, de qualquer modo, não há referencial claro e consistente”. Dizer que há 5 mil livros no acervo, dois professores de biblioteca, um espaço confortável e adequado e cronograma de uso da biblioteca ou dizer que não há acervo e professores suficientes e nem espaço adequado, por exemplo, trata-se apenas de levantamento de dados, não de diagnóstico.

Para se chegar ao diagnóstico precisamos, é claro, conhecer bem a realidade, a prática da instituição em questão, os problemas e seus fundamentos teóricos, no caso, sobre a formação de leitores. Feito isso, devemos “propor um ideal” ligado a um horizonte que englobe todo o contexto situacional. O diagnóstico da realidade será a verificação da distância a que nos encontramos, na prática, do ideal que propusemos; “quais as dificuldades, quais as possibilidades, quais as causas da distância”. É exatamente nesse ponto que iremos perceber as *necessidades*. Entenda-se necessidade como a “descrição de uma situação ou de um estado requerida/o pela realidade, para diminuir ou suprimir uma determinada distância entre o real e o desejado.” (Gandin, 2010). Por exemplo, no projeto comunidade leitora o ideal é o de podermos nos responsabilizar pela formação do aluno e de uma comunidade que tenha acesso à cultura letrada, fazendo uso da leitura e da escrita como passaportes de inclusão social.

Quanto à próxima fase, a avaliação do projeto, ela será sempre necessária, mas veja-se que quando uma instituição elabora e desenvolve planos de ações, de médio e/ou de curto prazo, cria-se uma forma muito orgânica que com a avaliação integra-se para formar um todo, compondo o que Gandin (2010) chama de “*a execução, a avaliação e a elaboração*” do planejamento.

Convocar vontades para que todos se sintam parte

Querer e precisar são razões suficientemente capazes de nos tirar, como já dissemos, da “zona de conforto”. Encontrada, nossa utopia (o ideal), feito o diagnóstico, percebidas as necessidades e as formas de avaliação das ações, é o momento de *convocarmos* a todos quantos se disponham a construir a mudança que queremos/precisamos. A utopia de que tratamos foge ao sentido comum que permeia o imaginário das pessoas em geral; porque, a utopia a que nos referimos deve ter uma vivência simbiótica com a esperança; esta, por sua vez, nada tem a ver com ficar parado. A esperança é o movimento que se alimenta da ação humana; esta ação, sendo especulativa, no sentido de examinar com agudeza o “aqui e o agora”, é o que dará início ao que chamamos de futuro. Portanto, só haverá futuro, se houver utopia. Nas palavras de Rios (2003), “o que ainda é pode vir a ser”.

O ato de convocação da comunidade interna e externa da instituição para o desenvolvimento de um projeto deve ter um começo semelhante àquele que dá início ao poema *Tecendo a manhã* de João Cabral de Melo Neto: “Um galo sozinho não tece uma manhã: ele precisará sempre de outros galos”.

O primeiro verso se assemelha muito ao provérbio popular: “Uma só andorinha não faz verão”; que nos traz à mente o sentido de solidariedade. Ou seja, o produto da ação humana é resultado da participação comum. Isto se confirma no segundo verso. Embora, o processo de construção da manhã tenha se iniciado por um só galo, este necessitará (terceiro verso): “De um que apanhe esse grito que ele” *emitiu* “e o lance a outro...”. A segunda metade do quarto verso e, o quinto, dizem: “...de um outro galo/ que apanhe o grito que um galo antes” *ouviu* e, – a ideia se conclui na primeira parte já do sexto verso – “e o lance a outro.”.

“Convocar vontades significa convocar discursos, decisões e ações no sentido de um objetivo comum, para um ato de paixão, para uma escolha que contamina todo o cotidiano”, Toro e Werneck (2007). Esse propósito deve estar demonstrado na utopia, no imaginário de modo a sintetizar atraentemente e de forma legítima os objetivos que visam alcançar. Precisa-se mexer com a emoção das pessoas envolvidas, não só com a razão; pois como afirmam Toro e Werneck (2007), “A razão controla, a paixão move”.

É importante que o propósito de fato seja o bem comum a partir de um consenso, por meio de escolha. Consenso não significa a ausência de diferenças, mas respeito a elas. Mobilizar vontades é fazer com que os outros entrem num acordo comigo para a construção de determinado sonho, sem, no entanto, concordar com meus ideais, valores pessoais, particulares. Um sonho que leva pessoas a andarem de mãos dadas é maior que os limites do próprio sonho.

Como se vê, o sonho é idealizado por um só galo que primeiro emitiu seu grito. Sua utopia é a manhã, com seu clarão, luz, que traz consigo o sentido do novo, de nascimento; mas também, de iluminação e de clareza.

Valorização do processo

O projeto precisa ter conteúdos – conjunto de opções, de valores, de conhecimentos – que manterá o diálogo (a dialética) entre a “manhã” (o alvo) e o “agora” (o real). Precisa de organização (ser orgânico) e dinamizar a relação dos conteúdos. A clareza, coerência entre discurso e prática, é dada pela metodologia, procedimentos e técnicas que sustentam a justificativa do projeto.

Aquele galo sabe muito bem o que quer e o que fazer para alcançar o resultado tão aguardado e bem antes, percebeu que estando só, não poderia ver a luz (a manhã, amanhã). Na instituição escolar, se seus professores, profissionais de apoio, alunos e comunidade ignoram a situação da mesma e a situação do meio em que essa está inserida, acomodam-se a uma prática com vícios e dissociada de uma visão participativa e, portanto, estarão pouco dispostos à mudança.

Essa questão de um olhar atento e reflexivo está sobre aquele que administra, dirige, governa, gere. É o gestor escolar que, antes de qualquer outra pessoa, deve sentir qual o momento exato para propor mudanças. Ele é também o maior responsável por favorecer as condições, os fundamentos, as estratégias, o conhecimento da realidade etc. Ou seja, sua presença no processo de desenvolvimento do projeto institucional é inteiramente indispensável em todas as fases. Isso, contudo, nem de longe significa que vá ser para sempre esse ícone. Pois deve ele saber que não é sua presença física o que mais importa, mas da capacidade de articular cada parte do processo, do

ponto de vista do conhecimento, do comprometimento, do discernimento e do lugar que possui de convocar vontades.

Projeto institucional: a instituição, não a personificação

Quando se fala da presença do gestor escolar em todas as fases do projeto, pode levar alguém a supor que esse projeto “tenha a cara do diretor”, é engano, porque mesmo que ele tenha dado o “primeiro grito”, o propósito é de fazer com que todos se sintam pertencentes e corresponsáveis pela implantação e acompanhamento das ações previstas. E assim, como no poema Tecendo a manhã de João Cabral de Melo Neto, todos irão se incorporando ao projeto, no movimento provocado pelo desenvolvimento das atividades, se entrelaçando significativamente todos os atores e dando visibilidade à instituição escolar para além do tempo previsto e dos muros da escola.

BIBLIOGRAFIA

GANDIN, Danilo. A prática do planejamento participativo. 17. Ed. Petrópolis - RJ: Vozes, 2010.

TORO, José Bernardo A. e WERNRCK, Nilsia Maria Duarte. Mobilização Social: um modo de construir a democracia e a participação. Belo Horizonte: Autêntica, 2007.

FIORIN, José Luiz. e SAVIOLI, Francisco Platão. Para entender o texto: Leitura e Redação. 16.ed. São Paulo - SP: Editora Ática, 2001.

RIOS, Terezinha Azerêdo. Ética e Competência. 13. ed. São Paulo: Cortez, 2003. Coleção Questões da Nossa Época, 2003.