



## AS DIFERENTES FACES DO PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO

### THE DIFFERENT FACES OF PEDAGOGICAL POLITICAL PROJECT

### LAS DISTINTAS CARAS DEL PROYECTO POLÍTICO PEDAGÓGICO

**Édio Luís Bressan**

Mestre em Educação

Pontifícia Universidade Católica de Goiás – PUC Goiás.

Barra do Garças, Mato Grosso – Brasil.

[ediobressan@hotmail.com](mailto:ediobressan@hotmail.com)

**Iria Brzezinski**

Doutora em Educação

Universidade de São Paulo – USP.

Goiânia, Goiás – Brasil.

[iriaucg@yahoo.com.br](mailto:iriaucg@yahoo.com.br)

**Resumo:** O objeto deste artigo é o projeto político pedagógico. O problema de pesquisa é analisar as diferentes expressões dos “modelos” de projetos na escola. O objetivo é conceituar projeto em suas diversas faces, analisando seus “modelos” encontrados na escola. A abordagem da investigação é bibliográfica e analisada com base no pensamento de teóricos que refletiram sobre os “modelos” de projetos político pedagógicos. A pesquisa apoia-se no método materialismo histórico-dialético para compreender o objeto, perceber a dinâmica entre os “modelos” de projetos e a refuta por explicações completas. Investigou-se o vocábulo projeto e suas interpretações. Os “modelos” inovam as práticas docentes, proporcionam estratégias concretas à autonomia da gestão e fundamentam-se em ações decididas pelas pessoas. Caso inexista tais possibilidades, as práticas docentes são conduzidas ao trabalho tradicional com ações irreais, impraticáveis, de participação negociada entre os profissionais. O “modelo” democrático prescrito na Lei de Diretrizes e Bases de 1996, promove a participação, a autonomia e representa recurso para transformar a sociedade. A proposta proporciona conhecimento, qualidade e mudanças para emancipar as pessoas pela educação.

**Palavras-chave:** escola; modelo; projeto político pedagógico.

**Abstract:** The object of this article is pedagogical political project. The problem of research is to analyze the different expressions of the school projects “models”. The aim is conceptualize project in its different faces, analyzing its “models” found in the school. The approach of the investigation is bibliographical and analysed based on theorists thinking, that about political-pedagogical projects “models” reflected. The research is based on historical-dialectical materialism method to understand the object, to perceive the dynamics between the “models” of projects and to refute it through complete explanations. The word project and its interpretations were investigated. The “models” innovate teaching practices, provide concrete strategies for management autonomy and are based on actions decided by people. Case such don't exist possibilities, teaching practices are led to traditional work with unrealistic, impractical actions, of negotiated participation between professionals. The democratic “model” established in Lei de Diretrizes e Bases de 1996, promotes participation, autonomy and represents resource to transform the society. The proposal provides knowledge, quality and changes to emancipate people through education.

**Keywords:** school; model; pedagogical political project.

**Resumen:** El objeto de este artículo es el proyecto político pedagógico. El problema de investigación es analizar las diferentes expresiones de “modelos” de proyecto en la escuela. El objetivo es conceptualizar el proyecto en sus diferentes facetas, analizando sus “modelos” encontrados en la escuela. El enfoque de la investigación es bibliográfico y analizado a partir del pensamiento de teóricos que reflexionaron sobre los “modelos” de proyectos políticos pedagógicos. La investigación se basa en el método del materialismo histórico-dialéctico para comprender el objeto, percibir la dinámica entre los “modelos” de los proyectos y refutarla a través de explicaciones completas. Se investigó la palabra proyecto y sus interpretaciones. Los “modelos” innovan las prácticas docentes, aportan estrategias concretas para la autonomía de gestión y se basan en acciones decididas por las personas. Si tales posibilidades no existen, las prácticas docentes son conducidas al trabajo tradicional con acciones irreales, poco prácticas, con participación negociada entre profesionales. El “modelo” democrático prescrito en la Lei de Diretrizes e Bases de 1996, promueve la participación, la autonomía y representa un recurso para la transformación de la sociedad. La propuesta aporta conocimiento, calidad y cambios para emancipar a las personas a través de la educación.

**Palabras clave:** escuela; modelo; proyecto político pedagógico.

**Para citar - (ABNT NBR 6023:2018)**

BRESSAN, Édio Luís; BRZEZINSKI, Iria. As diferentes faces do projeto político pedagógico. *Eccos - Revista Científica*, São Paulo, n. 65, p. 1-19, 23275, abr./jun. 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.5585/eccos.n65.23275>.

## Introdução

O objeto deste artigo é o projeto político pedagógico. O problema dessa pesquisa constitui-se em analisar as diferentes formas de expressão dos modelos de projetos na escola. O objetivo é conceituar projeto em suas diversas faces, analisando seus “modelos” encontrados na escola. A abordagem da investigação é bibliográfica e realizada com base no pensamento de teóricos como: Costa (2003, 2004, 2007), Machado (2005), Saviani (1986), Veiga (1995) e entre outros, que refletiram sobre os diferentes “modelos” de projetos político pedagógicos.

A pesquisa apoiou-se no método materialismo histórico-dialético para compreender o objeto investigado, pois proporciona perceber a dinâmica entre os “modelos” de projetos político pedagógicos expressados na escola. Outro aspecto essencial, dessa escolha, é a refuta por explicações concluídas e completas.

Aborda-se as diferentes maneiras de interpretar o vocábulo projeto presente na vida humana, que revela a possibilidade de o homem projetar outro futuro. O movimento da “Escola Nova”, influenciada pelo pensamento de Dewey (1963), buscou equalizar a sociedade em outra maneira de compreender a educação.

A investigação apresenta os “modelos” de projetos político pedagógicos como possibilidades para modificar as ações educacionais, apoiar-se nas particularidades da escola e apresentar objetivos na intenção de chegar a determinados fins. Também, promove à gestão escolar pautar-se em atitudes democráticas e que faculta à instituição o direito à autonomia.

Caso haja a inexistência de tais possibilidades, a instituição realiza propostas com base na eficiência instrumental, na neutralidade científica e por princípios produtivos, de “modelo” tradicional tecnicista. Também, provoca práticas educativas instáveis, improvisadas, com ações dissonantes das orientações pedagógicas e a ausência de projetos reais.

Por sua vez, a proposta democrática articula-se com a comunidade, aceita os preceitos das leis de ensino e organiza o trabalho escolar, de acordo com os avanços e as dificuldades da escola. Esse “modelo” exige a clareza de opções, de concepções, de propósitos, de objetivos que são decididos pelas pessoas que trabalham na instituição.

A palavra projeto possui várias interpretações, esse assunto será tratado a seguir.

### 1 As faces que o termo projeto evidencia

O termo projeto possui várias definições e é interpretado de diferentes maneiras. Macedo (2006, p. 25) se vale das ideias de Boutinet (2002) para esclarecer que, esse termo surgiu de maneira regular por volta do século XV, d C, expresso por meio de dois verbos. O

verbo vinculado a etimologia do latim “*projicio*” sugere a ideia de ordem espacial e significa lançar adiante ou expulsar. O verbo vinculado a etimologia do francês “*pourject*” ou “*project*” significa projetos arquitetônicos, lançados para frente. Os balcões sobre a fachada ou pilares de uma casa.

Com as diferentes concepções de projeto, Machado (2005) interpreta que, a palavra é

... polissêmica sendo utilizada tanto para a referência ao modo técnico de prefiguração da produção do engenheiro ou do arquiteto, quanto para nomear a fase da gestação das leis, entre outros múltiplos sentidos, no espaço entre as ações pessoais e as ações coletivas (MACHADO, 2005, p. 4).

Consoante o autor, o vocábulo projeto pode ser utilizado de modo técnico para o engenheiro ou o arquiteto. Esse termo nomeia a fase de gestar as leis, em prol de ações individuais ou coletivas.

O prefixo, dessa palavra, acentua Machado (2006), indica o problema ou programa<sup>1</sup>. A raiz, desse termo, indica o sujeito, o objeto e o trajeto. Associado a raiz a palavra sujeito significa lançado de baixo e submete-se à ação. O objeto representa lançado adiante ou exposto e realiza a ação. O trajeto demarca o caminho a ser percorrido. O vocábulo projeto significa o propósito a ser realizado e o que será feito para atingir determinado objetivo.

Esse vocábulo, para Costa (2007), foi marcado pela dimensão técnica de projetos de arquitetura, advindos do renascimento italiano. *A posteriori*, situou-se no quadro sociopolítico e econômico a fim de reivindicar mudanças sociais. No campo filosófico, a concepção de projeto, afirmou a autonomia do caráter, do humano, da liberdade e de construir a realidade social. Essa palavra, Segundo Machado (2005), representa a vida do homem e a sua

... consciência pressupõe ação projetada, que estar vivo é pretender algo, é estar-se permanentemente lançando em busca de alguma meta prefigurada em configuração moral. A vida constitui contínuo fluxo de ações projetadas e nossos projetos compõem trajetória vital peculiar, que identifica cada ser humano tão univocamente como a impressão digital o faz (MACHADO, 2005, p. 5).

A noção de projeto, cita o autor, retrata a vida e a consciência humana que prevê a ação a ser projetada. Viver é almejar alguma coisa e lançar-se em busca de determinado objetivo. A vida do homem constitui-se do fluxo de ações projetadas e dos projetos que compõem a trajetória singular da vida humana.

<sup>1</sup> Nilson Machado em seu livro “Educação, projetos e valores” (2006) ensina que, a palavra programa se origina de gramma (letra como em gramática) ou o que foi escrito anteriormente. Representa exposição sumária, feita antecipadamente de algo que se intenta oferecer [...], já, a palavra problema em sintonia com a palavra emblema, é algo que se apresenta diante de nós, dificuldade objetiva que deve ser assumida subjetivamente. Ao longo da existência, o homem depara-se com situações-problemas, cuja solução impulsiona o crescimento da pessoa.

Costa (2007 p.10) referencia-se nas ideias de Ardoino (1977) e Wahl (1962) para afirmar que, o projeto concretiza o existir do homem, expressa a liberdade humana e é instrumento a serviço da pessoa que transcende para o novo, criado pelo homem.

Macedo (2006, p.27) adere as ideias de Comte-Sponville (2003) e define a palavra projeto como o desejo da pessoa, no tempo presente, concretizar algo no futuro. A vontade, de hoje, do ser humano em realizar determinado objetivo, mais tarde, em tempo ulterior.

Esse vocábulo, revela Costa (2003), tornou-se símbolo da modernidade porque valoriza a autonomia, as capacidades individuais do ser humano. Tais capacidades atendem as demandas da sociedade e modificam o futuro nos limites possíveis.

O termo projeto, defendido por Garaudy (1976) e Carvalho (1987), é interpretado por Costa (2007) como, o recurso que promove a esperança e apoia o progresso em benefício da civilização. O projeto concede segurança nas ações do homem que interferem no futuro.

Para transcender o novo, Macedo (2006) menciona que, as características essenciais de projeto são: a) intentar a realizar algo, b) planejar as ações concretas e c) objetivar atingir o alvo. O projeto é o propósito que a pessoa deseja para modificar na sociedade ou em si mesmo e caminhar para determinada direção.

O sentido epistemológico desse termo, é explicado por Costa (2007) da seguinte maneira:

... no discurso filosófico, especialmente o existencialista (a existência humana como projeto, o homem que se projeta); na investigação científica (projeto de investigação); na linguagem sociopolítica (projeto de sociedade, projeto partidário, projeto de intervenção comunitária), nos domínios tecnológico e artístico (projeto de engenharia, projeto de arquitetura); nos campos organizacionais, empresariais e de gestão (projeto organizacional, projeto de empresa, gestão de projetos); e no contexto educacional (pedagogia do projeto, trabalho de projeto, projeto de formação, projeto pedagógico, projeto de escola, projeto educativo) ( COSTA, 2007, p. 9).

No sentido epistêmico projeto representa o objeto da ciência. Para a filosofia, a existência humana é caracterizada como projeto e na pesquisa científica investiga o objeto. No discurso sociopolítico entende-se o termo como projeto de sociedade. Nos domínios da tecnologia e da arte são os projetos de arquitetura e de engenharia. No ramo das administrações e corporações assume-se a gestão de projetos. No âmbito da pedagogia, do trabalho, da formação e do ensino caracteriza-se em forma de projeto educativo.

Os projetos são inerentes a vida humana, se concretizam por meio de ações conscientes do homem, que requerem "... planejar e utilizar os recursos de modo racional" (MACHADO, 2006, p. 8) e adequado. Os projetos possuem metas parciais, fixadas de maneira hierárquica e na direção das metas principais.

O termo projeto correlaciona-se aos conceitos pedagógicos, que visam a atividade humana de criar para construir objetos culturais. Essa perspectiva histórico-social marca o início da pedagogia por projetos e será tratada a seguir.

## 2 Projetos educacionais para a escola

Costa (2007) traz a contribuição das escolas portuguesas sobre a origem do projeto para o campo da educação, que foi marcado pelo movimento da “Escola Nova”, influenciado pelo pensamento de Dewey (1963) e denominado pedagogia de projetos. Esse início inspirado nesses ideais, reconheceu essa proposta como alternativa à pedagogia tradicional.

Na pedagogia tradicional, assinala Saviani (1986), a escola, no Brasil, foi considerada antídoto para a ignorância, instrumento para equacionar a marginalidade. O papel, desse “modelo”, era difundir a instrução e transmitir conhecimentos acumulados pela humanidade e sistematizados de maneira lógica.

O movimento da “Escola Nova”, mostra Fleck (2005), surgiu para opor-se às concepções e métodos da pedagogia tradicional, que fortalecia a tendência tecnicista dos modos de produção. Esse “modelo” reforçava os valores do mercado e suprimia a vontade do trabalhador para intervir nas relações de classes antagônicas na sociedade capitalista.

A pedagogia da “Escola Nova” ou “Escolanovista”, registra Saviani (1986), acreditava na força da escola como equalizadora e considerou inadequado o “modelo” ao qual criticava. Essa pedagogia compreendeu a educação por outra ótica, defendeu as diferenças individuais, rebaixou o nível de ensino às camadas populares e aprimorou a qualidade de ensino para a elite. O aluno marginalizado passou a ser considerado rejeitado.

Na educação das escolas portuguesas, ressalta Costa (2007), a pedagogia por projetos assumiu o centro das propostas educativas. As bases estão nas concepções epistemológicas e antropológicas. A primeira identifica no discurso o objeto científico e concebe a construção desses projetos. A segunda decorre do conceito que visualiza o projeto como dimensão humana e permite que a liberdade do homem seja articulada à educação. Essas concepções correlacionam-se com as ações de investigar o objeto, com base na ciência da educação.

Esse documento, registra Costa (2004), tem carácter pedagógico, apresenta a organização, os objetivos a serem alcançados e orienta o exercício da gestão. A proposta suprime as imposições políticas externas, porque sua construção ocorre com a participação da comunidade que estabelece sua identidade na escola.

A proposta educacional por projetos, conforme Fleck (2005), intentava ensinar a partir de problemas contextualizados na vida do aluno e propunha estratégias para que a criança se interessasse pelo conhecimento ao longo da vida. As características essenciais, dessa pedagogia, são o diálogo e a pesquisa.

Esses projetos construídos na escola, ressalta Machado (2005), possuem ações que exigem

... planejamento adequado, utilização racional dos meios e dos recursos, fixação de metas parciais, hierarquicamente situadas, no caminho das metas principais, bem como avaliação permanente da estratégia adotada e da eficácia das ações realizadas, tendo em vista eventuais correções de rumo (MACHADO, 2005, p. 8).

Para o autor, tais projetos promovem na escola ações refletidas e acordadas pelas pessoas envolvidas na prática do planejamento. Planejar essa proposta está entre o desejo e a razão, que se unem para alcançar um ponto único. Esse ponto é a vontade da ação dos professores, coordenadores, funcionários e alunos analisada no coletivo. Tal análise é marcada por valores, associada à autonomia educacional.

A proposta pedagógica, assinala Ventura (2002), identifica os problemas do dia a dia e conduz o diretor, coordenador e professores para solucionar as adversidades na escola. Esse documento representa o produto e o processo de ensino inseridos na comunidade.

Dewey (1963, p. 67) citado por Costa (2007, p.14) enfatiza que, é importante o aluno participar e ajudar elaborar os objetivos e as atividades de ensino. Tal processo assegura a cooperação e responde as características de natureza social, ativa e criativa da criança. O ensino é orientado por metodologias de aprendizagem em benefício da escola.

As etapas iniciais do projeto educativo, explica Machado (2006), estudam as normas escolares presentes nos contextos e nas estruturas dos planos da educação. Essa visão associa-se a escolha de metas e objetivos acordados no coletivo por meio da civilidade<sup>2</sup>.

Tais escolhas, ressalta Macedo (2006), são motivadas pelas perguntas ou pela vontade e são explicados como sistemas que almejam responder as questões postas, para conferir resposta a alguma coisa. Projetar na escola representa tentar solucionar problemas e apostar no envolvimento da comunidade na construção do projeto pedagógico, para melhorá-lo em determinado tempo e espaço.

Costa (2007) organiza quatro elementos essenciais para elaborar a proposta educativa, quais sejam:

<sup>2</sup> Pilla (2017) utiliza as ideias de Rotterdam (1530) e explica que a civilidade conduz a pessoa a desculpar-se, de maneira fácil, pelos atos errados. O indivíduo solicita perdão aos lapsos cometidos de maneira intencional ou de forma inconsciente.

- a) a pessoa precisa saber o que quer e como almeja alcançar o objetivo escolhido,
- b) estabelecer e antecipar as ações na escola,
- c) as pessoas são os atores dos projetos com a finalidade de atender as necessidades dos alunos e
- d) inovar e criar são essenciais para realizar as ações escolares.

Para Marques (1995), o projeto político pedagógico conceitua-se do seguinte modo: a) é projeto porque as ações concretas ocorrem na visão de futuro, desenvolvidas em período de tempo determinado e atuam de modo solidário, b) é político por considerar as opções éticas que formam os sujeitos para viver em sociedade, em busca da cidadania e c) é pedagógico porque as pessoas gestam, compartilham, organizam e conduzem práticas escolares que efetivam a aprendizagem.

Esses conceitos têm ações pedagógicas que exigem extensão política e formam o aluno como cidadão para determinada sociedade. Tais práticas organizadas e realizadas no espaço escolar permitem aos alunos agirem com iniciativa e responsabilidade.

Na escola o projeto educativo, discutido por Costa (2007), assume “contornos multifacetados<sup>3</sup>” porque as práticas que o sustentam estão cercadas por ações ambíguas e inseridos no contexto escolar como reflexo da comunidade. Essa proposta articula-se aos sistemas sociais, políticos, econômicos e desempenha papel estratégico para melhorar os aspectos administrativos e pedagógicos da escola.

Construir essa proposta, para Lopes e Machado (2014), representa os direitos e deveres da escola. Direito porque as pessoas elaboram um projeto que influencia os caminhos da instituição. Dever pela necessidade de oferecer educação de qualidade e acessível às pessoas.

Os caminhos da instituição de ensino, segundo Costa (2004), têm como corresponsáveis professores, pais, alunos e funcionários, que participam para promover e legitimar a diversidade cultural pelas ações pedagógicas. Entretanto, o autor adverte que, na impossibilidade de reunir as pessoas da escola, torna-se inadequado apoiar projetos parciais.

Costa (2003) sistematiza “modelos” de projetos político pedagógicos encontrados na escola, quais sejam: a) de participação, b) de estratégia e c) de liderança. A possibilidade sobre a participação dessa proposta, será apresentada a seguir.

<sup>3</sup> No livro “Metáforas da gestão escolar”, Bressan e Brzezinski (2022, p. 25), utilizam as ideias de Lima (2008) para esclarecer que, o termo “multifacetados” ou “polifacetados” representa as seguintes razões: a) cada escola tem atividades únicas “nível micro”, b) cada escola pertence a determinado sistema de ensino e têm suas organizações delimitadas pelas “políticas públicas” da educação, “nível macro”, c) os contornos expressos em cada instituição de ensino representam o “nível intermediário”, que demanda análise “multifocal” e “plural”.

### 3 A participação escolar como “modelo” de proposta pedagógica.

O projeto político pedagógico no “modelo” da participação, cita Costa (2003), reconhece o aluno como construtor do processo de aprendizagem e o professor como agente que inova as atividades escolares. Esse projeto desenvolvido no coletivo permite conhecer as propostas educacionais e assumir o compromisso para desenvolvê-las na escola.

O compromisso com a educação, conforme Veiga (1995), está pautado nas atitudes de solidariedade, reciprocidade e participação coletiva. As relações no trabalho são pautadas no diálogo entre as pessoas da escola, que contribuem para práticas pedagógicas emancipadoras, promovem a estabilidade e vai além de simples planejamento.

Essa proposta, acentua Falkembach (1995), caracteriza-se pela participação da comunidade, representa elemento estratégico para transformar a sociedade, recuperar e construir a identidade dos sujeitos que se envolvem com a instituição.

A identidade se configura na escola e “... existe para prestar serviço à sociedade e quando os resultados que a escola atinge coincidem com os que as famílias e a comunidade esperavam dela, sua identidade é reforçada e legitima-se seu papel social” (NEVES, 1995, p. 101). A instituição, ressalta a autora, legitima o papel social pela autonomia, para cumprir sua missão e assumir a sua filosofia. As características que identificam essas pessoas relacionam-se com os valores humanos, pedagógicos e implicam a organização administrativa, pedagógica e financeira.

Para os alunos, observa Ventura (2002), a identidade é construída e reconstruída por meio de processos educacionais que desenvolvam a participação, a socialização, ocorrem na vida escolar do aluno e em suas relações sociais na escola.

Heller (1982) citado por Veiga (1995) assegura que, participar do projeto político pedagógico significa ter liberdade para as decisões. Os aspectos que traduzem essa liberdade de decidir são recíprocos entre os profissionais da escola, reconhecem as ações pedagógicas e divulgam os resultados de pesquisas educacionais previstas na proposta pedagógica.

Santiago (1995) aceita a concepção de Arroyo (1994) e esclarece que a escola prepara os alunos como sujeitos coletivos, para participarem da construção desse documento. Trata-se de elaborar o projeto no espaço de vivências humanizadoras, valores, diferenças culturais, pesquisas científicas e produção. Esses aspectos estão na e sobre a escola, influenciam e promovem a cidadania.

Os aspectos internos e externos, ressalta Resende (1995), tomam por base a história da comunidade e as particularidades da escola, pois são considerados os limites, as necessidades,

os recursos materiais e humanos. O projeto educativo tem decisões institucionais que partem da prática cotidiana.

A prática desse dia a dia, assinalam Santiago e Zasso (1995), revela o contexto social no espaço da sala de aula e que transcende os limites da escola. Trata-se de considerar as atividades como a cultura, o trabalho e o lazer. O trabalho e o lazer geram o saber popular, que articulado aos conteúdos escolares, promovem o exercício à cidadania e desenvolvem a cultura. Também, determinam os saberes socialmente construídos, as formas de trabalho e a organização da comunidade.

Trata-se de trabalhar de maneira participativa para subsidiar as práticas dos professores, elaborar o projeto político pedagógico e implementar intervenções coletivas na e sobre a realidade escolar, composta de lugares, ações, relações, intenções, movimentos e tempos.

Bussmann (1995) reforça que,

... a necessidade e o desafio de cada escola construir seu próprio projeto educativo e administrá-lo [...] exige o esforço conjunto e a vontade política da comunidade escolar consciente da necessidade e da importância desse processo para a qualificação da escola [e] de sua prática (BUSSMANN, 1995, p.37).

A autora afirma que, elaborar a proposta educativa delinea a maneira de o educador participar na escola. Essa atuação torna-se fundamental para garantir a qualidade no processo educacional que renova o ensino, materializa competências e as ações do professor. Todavia os resultados dessas práticas podem ser lentos.

A proposta educativa, para Costa (2003), deve apresentar a real participação. A ausência de participação conduz a escola ao fracasso e a trabalhar com três “modelos” de projetos político pedagógicos. São eles:

a) O “modelo plágio” é proposta pedagógica de postura ética duvidosa, porque a escola transpõe e apropria-se de outros projetos. Esse “mimetismo” surge em instituições de modelo burocrático ou por imposições das Secretarias de Educação, que exigem a proposta pedagógica elaborada (COSTA, 2007).

b) O “modelo chefe” ocorre na medida em que o gestor convida alguns integrantes da comunidade para discutir e negociar de modo unilateral o desenvolvimento do projeto pedagógico. Essa proposta é elaborada e aprovada pela própria equipe e órgãos responsáveis. O gestor assume a abordagem tecnicista da educação (COSTA, 2003).

A pedagogia tecnicista, assinala Saviani (1986), prioriza a eficiência instrumental, se apoia na neutralidade científica, na racionalidade e na produtividade. Esse “modelo” pedagógico organizou a educação de modo racional e minimizou as interferências nas decisões

em favor da eficiência escolar. Para isso operacionalizou os objetivos e mecanizou os processos educacionais.

c) O “modelo sectário ou ghetto” é construído por pequeno grupo de pessoas e visualiza duas faces da instituição: a primeira se apropria de atividade específica ou de dimensão secundária da escola. Esse grupo se torna o centro das atenções e contempla parte da instituição. A segunda se expressa por meio do projeto construído por grupo restrito, dedicado e “militante”. O grupo “rema contra a maré” e é incapaz de aderir outros membros, para trabalhar pela proposta pedagógica (COSTA, 2007).

Os objetivos escolares que mostram a possibilidade de futuro, são características abordadas no próximo tópico.

#### 4 O “modelo” de projeto como possibilidade de futuro.

O projeto político pedagógico na perspectiva de futuro, observa Veiga (1995), exige objetivos claros que definem quais os cidadãos e qual a sociedade a escola intenta formar. Essa proposta rompe com o presente para arriscar-se em futuro incerto.

A função dessa proposta, na visão de futuro, conforme Santiago (1995), tem a necessidade de modificar as

... estruturas que atinjam as relações pedagógicas. Ou seja, entendem que é necessário “reinstaurar” a escola com base em outro paradigma que, ao revolucionar as concepções de conhecimento, a visão de mundo, os valores [...] imprime outra lógica ao ensino e aos elementos da prática educativa (SANTIAGO, 1995, p.161).

Essa visão, mostra o autor, concebe e organiza o currículo para a escola trabalhar com estratégias que irão ocorrer, orienta o processo metodológico que conduz o ensino, compreende as ações e as relações do homem com o mundo. Também, identifica as formas de sobrevivência, os valores, a organização, as crenças, o lazer e carrega a concepção de realidade para transformá-la.

Para transparecer nas estratégias o futuro antecipado, Costa (2003) afirma que, deve se levar em conta o real, conhecer o contexto e os

... limites da ação a desenvolver, ou seja: o diagnóstico correto das *forças e fraquezas* e o estudo de viabilidade do projeto constituem momentos fundamentais nesse processo. Nesse sentido, há que ter em conta que perante determinadas *fraquezas*, a opção por pequenos passos, mas sustentados (ainda que possa ficar certa amargura de se poder ter ido mais além) deverá sobrepor-se aos grandes desígnios irrealistas que podem deitar tudo a perder (COSTA, 2003, p.1333).

As estratégias que vislumbram o futuro precisam ser reais, apropriadas e esclarecidas às pessoas da escola. A visão para o amanhã apresenta clareza de metas vinculadas à prática pedagógica para transparecer os objetivos a serem alcançados. Os objetivos desejados residem na escolha de ações concretas, nos meios que devem proceder e quais as dificuldades encontradas na instituição com possibilidade de superá-las.

Esta proposta de trabalho “... mostra o que vai ser feito, quando, de que maneira, por quem, para chegar a que resultados [e que] harmoniza as diretrizes da educação nacional com a realidade da escola” (NEVES, 1995, p. 110). Esse recurso almeja desenvolver estratégias sustentadas pelas normas educacionais que harmonizam a escola, a comunidade e responsabilizam as pessoas sobre quais finalidades querem atingir.

Construir esse documento significa planejar as intenções no coletivo, como sugere Veiga (1995), originam-se do contexto escolar como a base. Inicia-se o projeto educativo com aquilo que a escola possui e lança-se os planos pedagógicos ao horizonte desconhecido para alcançar objetivos ulteriores.

Para alcançar tais metas, registra Machado (2005), a escola elabora o projeto que tenha objetivos e lança-se

... em direção a eles. Inexiste projeto sem alvos a serem atingidos, sem metas prefiguradas em cenário de valores [...]. Projeto é a prefiguração da ação a ser realizada lá adiante, no tempo. Se inexistir o futuro, inexistem projetos; simetricamente, poder-se-ia afirmar que se inexistem projetos, o futuro não se realiza [...]. Projeto sempre pressupõe futuro aberto, indeterminado, que depende de nossas ações. Projeto sempre envolve risco: as metas podem ser ou não alcançadas, o sucesso ou o fracasso podem ocorrer de diferentes maneiras (MACHADO, 2005, p 5).

O futuro da escola, consoante o autor, é inconcluso, contínuo, se constitui de metas que projetam objetivos a serem atingidos ou excetuados e realizados com as outras pessoas. Suprime-se a ideia de realizar propostas pelas outras pessoas. A incerteza do futuro revela que inexistem propostas escolares irreais e a-históricas. A ausência dessa visão nos objetivos do projeto político pedagógico, identificam três consequências apresentadas a seguir:

- a) O “modelo manutenção” é estático. As estruturas existentes são mantidas para as pessoas e as formas como elas atuam. As “rotinas” em atividades escolares são estabelecidas, se repetem a cada ano e fica notório a falta de ambição nesse projeto (COSTA, 2003, p.1333).
- b) O “modelo vago” revela estratégias e objetivos imprecisos, insuficientes e desvinculados da prática. Essa proposta caracteriza-se pelo “modelo da escola

anárquica<sup>4</sup>” (COSTA, 1996, p.69). A escola tolera a equipe de profissionais. Cada professor trabalha à sua maneira, como considera adequado e formam-se pequenos grupos de consenso, sob o disfarce que as pessoas estão livres para trabalhar (COSTA, 2007).

- c) O “modelo ficção” anuncia metas e objetivos elaborados na perspectiva de futuro, entretanto “o céu é o limite”. Esse “modelo” é irreal, impraticável e faltam recursos. As desculpas constantes justificam e legitimam a inoperância dessa proposta. A escola permanece com projetos inexecutáveis (COSTA, 2003, p. 1334).

No próximo “modelo” de projeto analisado, os gestores indicam os caminhos para a escola.

## 5 A perspectiva de indicar caminhos para gerir a escola

De acordo com Cury (2007), cabe aos gestores indicar a direção das propostas pedagógicas realizadas na escola, orientar as formas de trabalho decididos pela equipe escolar, e informar aos pais, professores, alunos e funcionários a clareza do trabalho. Os gestores apresentam à comunidade o calendário escolar, a organização pedagógica, os conteúdos curriculares, os processos avaliativos, as formas para aproveitar os estudos, e recuperar os alunos.

Para indicar tais caminhos, ressalta Neves (1995), a gestão escolar se apoia no projeto político pedagógico, usufrui de autonomia e obedece às diretrizes do sistema de ensino, no qual a instituição está inserida. De um lado, cumpre as normas comuns e gerais advindas de órgãos superiores. De outro lado, é facultado o direito de ter normas próprias, autônomas e possíveis, porque as escolas possuem realidades diferentes.

As normas advindas das Secretarias de Educação assumidos pelos diretores, assinala Veiga (1995), são orientados por processos formais, que prevalecem posições hierárquicas de mando e de submissão, de poder autoritário e centralizador. As normas próprias facultada à escola, descentraliza as decisões pela participação que se inicia pela eleição de diretores.

Esse processo de decisões, acentua Cury (2007), conta

... com a participação dos profissionais da educação. Logo, a gestão do projeto pedagógico é tarefa coletiva do corpo docente, liderado pelo gestor responsável, e se volta para a obtenção de outro princípio constitucional da educação nacional que é a garantia do padrão de qualidade (CURY, 2007, p. 489).

<sup>4</sup> Os projetos construídos em escolas de “modelo anárquica”, mostram realidades complexas, de modo desarticulado, apresentam conflitos, situações improvisadas em constante mutação, com instabilidade e com imprevisibilidade (COSTA, 1996, p.92).

A riqueza desse projeto acontece pela diversidade e subjetividade dos profissionais envolvidos e geridos pelo diretor. Esse procedimento propicia o melhor para a instituição, porque educa os alunos de maneira crítica e que participam da comunidade como cidadãos comprometidos. O gestor que conduzir a escola, nesse modelo, garante a autonomia e suas ações pedagógicas são coordenadas pela Secretaria de Educação.

Para garantir a autonomia “... a luta da escola é para a descentralização” (VEIGA, 1995, p.15). Descentralizar oportuniza aos gestores pensar, orientar e conduzir o trabalho de forma coerente. A escola dialoga com o sistema de ensino a respeito dos projetos educativos.

Uma instituição autônoma é constituída de diretores “transformacionais” [e] “facilitadores dos processos de inovação e mudança, que envolvem os membros do grupo na consecução de determinados objetivos e que se responsabilizam por esses processos” (COSTA, 2003, p.1334). Os gestores têm papel fundamental para desenvolver a escola, porque inovam os processos de mudança que a proposta educativa traz para o ambiente escolar. A ausência ou a desvalorização desses diretores, conduzem para três tipos de projetos político pedagógicos explicitados a seguir:

a) O “modelo ofício” são propostas elaboradas e aprovadas com a finalidade de a escola apresentar documento escrito e formal. O documento é enviado para o órgão responsável e encontra-se disponível para o manejo de qualquer pessoa. Esse “modelo” pode ser denominado projeto de “arquivo ou gaveta” (COSTA, 2003, p.1335).

O “modelo arquivo” é documento formal, indiscutível, de participação negociada e articula-se pouco com outros documentos. As metas e os preceitos são dissonantes das orientações pedagógicas. A escola legitima-se, pois demonstra que existe o documento legal, quando solicitado.

b) O “modelo cerimônia” atinge seu ápice em festas, rituais, cerimônias e momentos formais. A proposta representa o principal discurso oficial, entretanto permanece na dimensão formal da instituição. O documento é recurso de disfarce, apenas, para mostrar à comunidade externa e legalizar a escola (COSTA, 2007).

c) O “modelo inconsequente” é estratégico e possui a participação da comunidade, mas por ausência de liderança do gestor é ineficaz e permanece nas fases iniciais de execução. Os gestores e coordenadores responsáveis por executar o projeto, estão em desarmonia e não se envolvem com a proposta. A formação é inadequada para diretores e coordenadores desempenhar a função (COSTA, 2003).

No “modelo” subsequente, as ações práticas estão em benefício da gestão e prescritas na Lei de Diretrizes e Bases de 1996. O “modelo” democrático de projeto será discutido no item 6.

## 6 A proposta pedagógica no “modelo” democrático

No Brasil, o projeto político pedagógico ganhou destaque, conforme Lopes e Machado (2014), a partir da inserção na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional de 1996. A prática desse modelo, significa refletir as intenções educativas para promover a participação, a autonomia e a construção da identidade na escola.

Essa proposta pedagógica elaborada no coletivo, contribui com a sociedade a fim de superar as condições sociais e articulada com a comunidade, estabelece as regras fundamentais que normatizam e autorizam as pessoas a participarem de decisões. As ações em benefício dessa proposta democrática, estão prescritas no Art.12 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação de 1996. Conforme a Lei a escola deve:

- I - elaborar e executar sua proposta pedagógica;
- II - administrar seu pessoal e seus recursos materiais e financeiros;
- III - assegurar o cumprimento dos dias letivos e horas-aula estabelecidas;
- IV - velar pelo cumprimento do plano de trabalho de cada docente;
- V - prover meios para a recuperação dos alunos de menor rendimento;
- VI - articular-se com as famílias e a comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola;
- VII - informar pai e mãe, conviventes ou não com seus filhos, e, se for o caso, os responsáveis legais, sobre a frequência e rendimento dos alunos, bem como sobre a execução da proposta pedagógica da escola (BRASIL,1996).

A escola que atende os preceitos dessa Lei, organiza as estruturas administrativas e pedagógicas, zela pelos recursos humanos, físicos e financeiros e busca assegurar a qualidade do processo de ensino aprendizagem por meio do trabalho pedagógico. Essa proposta, acentua Cury (2007), refere-se as escolas porque é

... lá que os docentes e outros agentes pedagógicos têm sua lotação administrativa e/ou seu contrato de trabalho. Se a finalidade do processo de ensino é o aprendizado do aluno, garantido por padrão de qualidade, o núcleo básico do processo é o projeto pedagógico (inciso I) do estabelecimento e que deve ser objeto de planejamento, obrigatório. Ele não pode ser cópia de estabelecimento que, eventualmente, teria feito matriz. O projeto pedagógico é a marca registrada da escola. Ele é a sua carteira de identidade. Daí porque, guardadas as orientações, os critérios e as diretrizes dos órgãos normativos (CURY, 2007, p. 492).

O autor menciona que, implementar o projeto pedagógico prescrito na lei, é obrigatório e elaborado no coletivo. Esse recurso é a marca da escola, guarda e executa as orientações

conforme os critérios e as diretrizes do sistema de ensino. Os passos para construir esse documento, apontados por Neves (1995), são os seguintes:

1. Análise da situação- levantar indicadores e escolares dos alunos (se possível, comparar esses últimos com as avaliações de outras escolas, cidades, estados) e indicadores sobre a equipe pedagógica; levantar as condições materiais e financeiras; examinar o entorno da escola e as possibilidades de trabalho conjunto;
2. Definição dos objetivos- discutir os objetivos nacionais, acrescentando-lhes outros que atendam a realidade da escola, tendo presentes sua função e seu compromisso social;
3. Escolha das estratégias – levantar quais são os pontos fracos e fortes da escola, identificar quais os que podem ser melhorados sem auxílio externo e quais os que precisam de apoio externo, estabelecer prioridades, apontar o reforço necessário;
4. Estabelecer os cronogramas e definir os espaços necessários;
5. Coordenação entre os diferentes profissionais e setores envolvidos, zelando sempre pela primazia do pedagógico sobre as ações culturais e assistenciais;
6. Implementar;
7. Acompanhar e avaliar (NEVES, 1995, p. 110-111).

As etapas organizadas, pela autora, orientam as pessoas para participar e propor finalidades que atendam às necessidades da escola. Para atendê-las necessita-se eleger quais objetivos mostram situações que precisam ser modificadas. Para isso definir o que será feito, no prazo fixado pelas pessoas a fim de solucionar os problemas da instituição. Trata-se de envolver-se e intervir sobre os erros para “implementar”, “acompanhar” e “avaliar” a proposta pedagógica.

Planejar nessa expectativa, observa Veiga (1995), representa procurar determinado caminho, determinada orientação. Esse documento é

... ação intencional, com sentido explícito, com compromisso definido no coletivo. Por isso, o projeto pedagógico da escola é, também, projeto político por estar intimamente articulado ao compromisso sociopolítico com os interesses reais e coletivos da população majoritária. É político no sentido de compromisso com a formação do cidadão para determinada sociedade (VEIGA, 1995, p.13).

As palavras político e pedagógico, segundo a autora, são indissociáveis, refletem e discutem os problemas da escola. O trabalho pedagógico busca superar as dificuldades encontradas no contexto escolar. Na visão política suprimem-se os trabalhos competitivos, corporativos e autoritários. O projeto pedagógico e político rompe com posturas impessoais, racionais-burocráticas e conduz os professores para trabalhar com respeito às diferenças sociais.

Para superar as dificuldades com respeito às diferenças, compete à escola “... recuperar os alunos de menor rendimento [e] aos responsáveis dirigentes, segundo as atribuições de cada qual, cabe a busca dos recursos gerais para tal” (CURY, 2007, p. 493). As escolas possuem a finalidade de garantir a qualidade ao aprendizado do aluno, por meio desse documento

construído a partir do seu contexto, dos problemas da prática pedagógica e das estruturas de poder que envolvem a escola.

Uma proposta educativa com qualidade evita a evasão, a repetência e o desempenho insatisfatório dos alunos. Garantir qualidade exige planejar ações descentralizadas, que contestam a obediência subordinada na escola. Para Neves (1995), a proposta pedagógica revela

... a missão da escola, na filosofia de trabalho, seus valores humanos e pedagógicos, sua clientela e os resultados que se propõe a atingir [e] insere-se no sistema nacional de educação ao mesmo tempo em que o transcende para atender às necessidades e às características específicas de seus alunos, realçando o papel de mediação da escola (NEVES, 1995, p.117).

Elaborar esse documento é complexo, participativo, responsável e solidário. Também, media as normas das Secretarias de Educação trazendo-as à realidade escolar e possibilita atender as necessidades dos alunos. Trata-se de trabalho abrangente, com esforço nas decisões, para implementá-lo na escola.

Essas ações definem o que a escola quer alcançar com responsabilidade. A construção da proposta democrática promove a interação entre sujeitos, com ações pedagógicas que emancipam as pessoas, formam cidadãos críticos, participativos e capazes de transformar o ambiente em que vivem.

### Considerações

Essa investigação trouxe para a discussão que o projeto interfere na vida do homem, no seu futuro, para transformar a sociedade. Esse documento, como pedagógico, quando construído com a comunidade promove a identidade da escola e expressa as finalidades para o ano em curso.

Desvelou-se que o projeto político pedagógico orienta o exercício da gestão, proporciona a autonomia e representa recurso democrático. Esse recurso mostra o retrato da comunidade, está articulado à escola e ao órgão responsável como estratégia fundamental para melhorar a instituição de ensino.

Percebeu-se que os “modelos” de projetos permeiam as escolas e permitem aos docentes envolver-se na e sobre a escola. Caso inexistir a participação na construção da proposta, os profissionais assumem ações que reforçam posturas de mando e submissão.

Compreendeu-se que os professores realizam ações concretas para definir quais caminhos a escola irá chegar. Caso haja essa ausência, os profissionais aceitam quaisquer objetivos e, ainda, trabalham com projetos irrealizáveis. Como corolário entre coordenadores e

diretores há postura de indiferença e as pessoas da escola conduzem o trabalho pedagógico para qualquer resultado.

Revelou-se que gerir a escola representa conceder a liberdade e fundamenta-se no trabalho claro, coletivo, decidido pelas pessoas. Tal ausência conduz ao gestor para ações negociadas entre os profissionais da instituição.

Outro aspecto importante foi entender que o “modelo” democrático, estabelecido pela Lei de Diretrizes e Bases de 1996, promove a participação nas decisões, a autonomia e a construção da identidade da escola com respeito às diferenças sociais. Essa proposta está em favor da qualidade ao aprendizado dos alunos e representa recurso para transformar a sociedade pela escola.

Os resultados, dessa pesquisa, mostraram que construir a proposta pedagógica democrática, apesar dos resultados lentos e contínuos, é desafiador e possível, pois proporciona ações pedagógicas de transformação na e sobre a escola para emancipar as pessoas pela educação.

## Referências

BRASIL. Lei n.º 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. *Diário Oficial da República Federativa do Brasil*, Brasília, DF, 20 dez. 1996. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm). Acesso em: 3 maio 2022.

BRESSAN, Édio Luís; BRZEZINSKI, Iria. *Metáforas da gestão escolar*. Curitiba: Appris, 2022.

BUSSMANN, Antônia Carvalho. O Projeto político-pedagógico e a gestão da escola. In: VEIGA, Ilma Passos Alencastro (Org.). *Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível*. Campinas: Papirus, 1995. p. 37-52.

COSTA, José Adelino. *Imagens organizacionais da escola*. Lisboa: LASA, 1996.

COSTA, José Adelino. Projectos educativos das escolas: um contributo para a sua (des) construção. *Cedes*, Campinas, v. 24, n. 85, p. 1319-1340, 2003. Disponível em: <https://www.cedes.unicamp.br/>. Acesso em: 15 mar. 2020.

COSTA, José Adelino. Construção de projectos educativos nas escolas: traços de um percurso debilmente articulado. *Revista portuguesa de educação*, Portugal, v. 17, n. 2, p. 85-114, 2004. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=37417204>. Acesso em: 4 mar. 2020.

COSTA, Jorge Adelino. *Projectos em educação: contributos de análise organizacional*. Aveiro: Edições Aveiro, 2007.

CURY, Carlos Roberto Jamil. A gestão democrática na escola e o direito à educação. *Revista Brasileira de Política e Administração da Educação*, Porto Alegre, v. 23, n. 3, p. 483-495, 2007. <https://doi.org/10.21573/vol23n32007.19144>. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/rbpaee/article/view/19144>. Acesso em: 3 jul. 2020.

FALKEMBACH, Elza Maria Fonseca. Planejamento participativo: uma maneira de pensá-lo e encaminhá-lo com base na escola. In: VEIGA, Ilma Passos Alencastro (Org.). *Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível*. Campinas: Papirus, 1995. p. 131-141.

FLECK, Maria Luiza Steiner. Pedagogia de projetos. *Manual da didática*, Canoas, p. 1-13, 2005. Disponível em: [https://extensao.cecierj.edu.br/material\\_didatico/edc905/PedagogiaDeProjetos-Genese.pdf](https://extensao.cecierj.edu.br/material_didatico/edc905/PedagogiaDeProjetos-Genese.pdf). Acesso em: 01 mar. 2020.

LOPES, Corinne Julie Ribeiro; MACHADO, Lucília Regina de Souza. Projeto político-pedagógico como instância de gestão social da educação. *Pretexto*, Belo Horizonte, v. 15, n. 3, p. 90-105, 2014. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4915386.pdf>. Acesso em 25 fev. 2020.

MACEDO, Lino. Jogo e projeto: irredutíveis, complementares e indissociáveis. In: ARANTES, Valéria Amorim (Org.). *Jogo e projeto: pontos e contrapontos*. São Paulo: Summus, 2006. p. 15- 48.



MACHADO, Nílson José. A vida, o jogo, o projeto. Seminários de Estudos em Epistemologia e Didática. *Summus*, São Paulo, p. 1-15, 2005. Disponível em: <https://www.nilsonjosemachado.net/20050805.pdf>. Acesso em: 5 fev.2020.

MACHADO, Nílson José. *Educação: projetos e valores*. São Paulo: Escrituras, 2006.

MARQUES, Mário Osório. Escola, aprendizagem e docência: imaginário social e intencionalidade política. In: VEIGA, Ilma Passos Alencastro (Org.). *Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível*. Campinas: Papirus, 1995. p. 143-156.

NEVES, Carmem Moreira de Castro. Autonomia da escola pública: um enfoque operacional. In: VEIGA, Ilma Passos Alencastro (Org.). *Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível*. Campinas: Papirus, 1995. p. 95-129.

PILLA, Maria Cecília Barreto Amorim. Manuais de civilidade, modelos de civilização. *História em Revista*, Pelotas, v 9, 2017. <https://doi.org/10.15210/hr.v9i9.11719>. Disponível em: <https://periodicos.ufpel.edu.br/index.php/HistRev/issue/view/657>. Acesso em: 26 fev. 2020.

RESENDE, Lúcia Maria Gonçalves. Paradigma - relações de poder - Projeto político-pedagógico: dimensões indissociáveis do fazer educativo. In: VEIGA, Ilma Passos Alencastro (Org.). *Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível*. Campinas: Papirus, 1995. p. 53-94.

SANTIAGO, Anna Rosa Fontella. Projeto político-pedagógico da escola: desafio à organização dos educadores. In: VEIGA, Ilma Passos Alencastro (Org.). *Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível*. Campinas: Papirus, 1995. p. 157-178.

SANTIAGO, Anna Rosa Fontella; ZASSO, Silvana Maria Bellé. Projeto político-pedagógico: a experiência de uma escola de periferia urbana na construção de sua identidade. In: VEIGA, Ilma Passos Alencastro (Org.). *Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível*. Campinas: Papirus, 1995. p. 179-192.

SAVIANI, Dermeval. *Escola e democracia*. São Paulo: Cortez: Autores Associados, 1986.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. Projeto político-pedagógico da escola: uma construção coletiva. In: VEIGA, Ilma Passos Alencastro (Org.). *Projeto político-pedagógico da escola: uma construção possível*. Campinas: Papirus, 1995. p. 11-35.

VENTURA, Paulo Cezar Santos. Por uma pedagogia de projetos: uma síntese introdutória. *Educação & Tecnologia*, Belo Horizonte, v.7, n. 1, p. 36-41, 2002. Disponível em: [http://www.tecnologiadeprojetos.com.br/banco\\_objetos/%7B6CC31958-0A79-4D36-8DAD-DC0D31DEE25C%7D\\_Artigo%20Paulo%20Ventura%20-%20Por%20uma%20Pedagogia%20de%20Projetos.pdf](http://www.tecnologiadeprojetos.com.br/banco_objetos/%7B6CC31958-0A79-4D36-8DAD-DC0D31DEE25C%7D_Artigo%20Paulo%20Ventura%20-%20Por%20uma%20Pedagogia%20de%20Projetos.pdf). Acesso em: 28 fev.2020.