



O ORGANIZAR DE PRÁTICAS DE GESTÃO DE ATIVIDADES ARTÍSTICAS E CULTURAIS EM UMA ESCOLA PÚBLICA

Bruno Ricardo Peixoto de Rezende – brunoricardo.pr@gmail.com

Universidade Federal do Espírito Santo (UFES)

Dério José Faustino Junior – deriofaustinojr@gmail.com

Universidade Federal do Espírito Santo (UFES)

RESUMO

A gestão escolar brasileira é caracterizada pelo conflito entre duas perspectivas, a gestão escolar democrática e a gestão tradicional, que envolve técnicas e conhecimentos apropriados da administração empresarial. Na busca por uma terceira via, menos ortodoxa e fora do dualismo, o objetivo deste artigo foi analisar as contribuições do organizar das práticas de gestão de atividades artísticas e culturais em uma Instituição Federal de Ensino. Para tal, partimos das contribuições do *organizing* e da abordagem da prática como uma lente e desenvolvemos um estudo dividido em duas fases. Uma fase exploratória, que envolveu a análise de documentos e duas entrevistas projetivas, e, uma fase de imersão em campo, na qual realizamos uma observação participante e analisamos as práticas de gestão na implantação do Núcleo de Arte e Cultura em uma Instituição Federal de Ensino. Como resultado, analisamos que o organizar de atividades artísticas e culturais contribuem para uma escola menos ortodoxa em relação ao dualismo entre gestão democrática e gestão tradicional. O estudo contribui para problematizar as implicações do uso da tecnologia, da temporalidade dos planejamentos, das dinâmicas em grupos de pessoas e dos efeitos das tomadas de decisões da gestão escolar.

Palavras-chave: Práticas; Lente da Prática; Organizing; Gestão Escolar; Arte e Cultura.

ABSTRACT

Brazilian school management is characterized by the conflict between two perspectives, democratic school management and traditional management, which involves appropriate techniques and knowledge of business administration. In the search for a third way, less orthodox and outside of dualism, the aim of this article was to analyze the contributions of organizing the management practices of artistic and cultural activities in a Federal Educational Institution. To this end, we started from the contributions of organizing and the approach to practice as a lens and developed a study divided into two phases. An exploratory phase, which involved the analysis of documents and two projective interviews, and an immersion phase in the field, in which we carried out participant observation and analyzed the management practices in the implementation of the Art and Culture Center in a Federal Education Institution. As a result, we analyze that the organization of artistic and cultural activities contributes to a less orthodox school in relation to the dualism between democratic management and traditional management. The study contributes to problematize the implications of the use of technology, the temporality of planning, the dynamics in groups of people and the effects of school management decision-making.

Keywords: Practice; Practice Lens; Organizing; School Management; Art and Culture.

1. INTRODUÇÃO

De maneira geral, os estudos que exploram o campo da Extensão Escolar brasileira se interessam pela promoção e pela trajetória de atividades diversas, apresentam benefícios das atividades de extensão para escola e para a comunidade na qual a escola se insere, mas pouca atenção é dada aos aspectos organizativos em tais atividades [i.e. Madureira e Moura (2016), Madureira (2014), Parrilha Da Silva e Danhoni (2015), Crepalde (2015), De Sousa Carvalho et al. (2015), Japiassu (1998) e Gagliardi (1998)]. Diante desta observada lacuna, desenvolvemos um estudo articulando a perspectiva de práticas de gestão de Gherardi (2009a) ao processo de implantação de um Núcleo de Arte e Cultura (NAC) na Instituição Federal de Ensino localizada em Vila Velha, com o objetivo analisar as contribuições do organizar das práticas de gestão de atividades artísticas e culturais em uma Instituição Federal de Ensino.

Para sustentar a articulação entre Administração e Extensão Escolar, na Educação, buscamos apoio na perspectiva de Abdian, Nascimento e Silva (2016), segundo os quais, devemos buscar novos rumos teóricos para compreensão da gestão, entendendo, como os autores, que tais rumos e suas reais possibilidades de transformação se desenvolvem a partir de um olhar sobre o cotidiano. Os autores explicam ainda que a gestão escolar tem uma característica binária baseada tanto na perspectiva teórica da administração empresarial como na perspectiva da gestão democrática. Esta dualidade ocasiona o distanciamento dos estudos do campo em relação ao objeto estudado graças a um excesso de prescrição. O caminho que encontramos para contornar a dualidade e nos aproximar do campo envolveu o organizing, como uma maneira de tratar gestão como um conjunto contínuo de processos por meio do qual o organizar se sustenta (DUARTE, ALCADIPANI 2016; DE SOUZA, DA COSTA E PEREIRA, 2015). Nesta abordagem, a gestão não precisa ser tratada como uma estrutura rígida e binária, mas de maneira fluída, que se apresenta aparentemente estável, articulando diversas práticas dentro de uma aparente ordem.

A prática, neste estudo, é um tipo de atividade fluída que se justifica socialmente e se desenvolve a partir de circuitos de reprodução que a institucionalizam, tais circuitos de reprodução envolvem ações, aprendizado, conhecimento, recursividade etc. (GEIGER, 2009; GHERARDI, 2009a, 2009b). Esta noção de práticas se desenvolve da abordagem do ‘poder crítico’ da prática apresentada por Gherardi (2009a), na qual, conforme Corradi, Gherardi e Verzelloni (2010), estuda-se o fazer gestão em três dimensões, quais sejam, o conjunto articulado de atividade; a maneira como o fazer é significado; e os efeitos da prática a partir da metáfora da lente, ou seja, da prática como algo que pode ser visto.

De forma específica, este trabalho utiliza a ‘lente da prática’, assumindo que o fazer gestão em atividades de extensão envolve a gestão escolar por meio dos efeitos da prática. Para tal, a análise se desenvolve a partir do entendimento de que um órgão de apoio à Extensão Escolar, o Núcleo de Arte e Cultura (NAC), é um fenômeno organizativo da Instituição Federal de Ensino. Já a produção de dados envolveu duas fases. Primeiro, a partir de fotos, notícias de jornal e documentos da própria instituição, construiu-se uma linha do tempo dos eventos que envolveram a implantação do NAC. Em seguida, realizamos uma observação participante durante o processo de implantação e organização inicial do NAC. A observação participante ocorreu ao longo de todo o ano de 2018 e propiciou a produção de dois diários de campo. Um diário baseado nas observações e experiências em campo e outro construído a partir da análise conjunta do primeiro diário por um sujeito chave e os pesquisadores.

Consideramos que o artigo contribui para a pesquisa no campo das práticas por articulá-lo no campo de estudos sobre atividades artísticas e culturais na escola. Também por meio da reflexividade, que norteia a abordagem da prática e propicia a participação dos pesquisados no desenvolvimento da pesquisa, não como objeto dela, mas como seus co-criadores

(GHERARDI, 2009a, 2009b). Contribuí, ainda, para os estudos sobre gestão escolar por apresentar o fazer gestão de uma maneira diferente do tradicionalismo questionado por autores como Abdian, Nascimento e Silva (2016), no caso, a busca de uma maneira de tratar gestão escolar a partir do processo organizativo de um órgão voltado para o desenvolvimento de atividades ligadas à arte e à cultura.

A seguir, o trabalho está dividido em quatro partes principais, começando a partir da articulação teórica entre gestão escolar e a abordagem da prática como uma lente. Em seguida, descrevemos as características metodológicas das duas fases da pesquisa, bem como as limitações observadas. Ao final, analisamos os resultados a partir de quatro chaves, quais sejam: o uso da tecnologia, o vir a ser da prática, as dinâmicas de grupo e os efeitos da prática na gestão da escola. Finalizando com as considerações finais do estudo.

2. A PRÁTICA COMO UMA TERCEIRA VIA PARA ESTUDAR A GESTÃO ESCOLAR

Segundo Paro (2010), a administração/gestão escolar é o aspecto de principal importância para discussão sobre a educação brasileira. Para o autor, a gestão escolar representa o “[...] meio para realização de fins e de uma concepção de política como convivência (conflituosa ou não) entre sujeitos [...]” (PARO, 2010, p. 765). Noutra perspectiva sobre a gestão escolar, estudos como Oliveira e Carvalho (2018) e Lima, Fonseca e Dos Santos (2018), que analisam o papel do gestor na escola, demonstram como a gestão da escola não atinge o ideal prescrito. Uma justificativa para que haja essa dissociação entre a escola real e a escola prescrita se relaciona com a maneira como a gestão da escola pública é estudada, que conflita com a maneira que a gestão é praticada (ABDIAN, NASCIMENTO, SILVA; 2016).

Embora a discussão sobre a dissociação entre a escola estudada e a escola praticada seja relevante, segundo Abdian, Nascimento e Silva (2016), não devemos nos ater a estudá-la, pois muitos estudos no campo já apontam para esta questão. Os autores sugerem que devemos ir além, buscando novos rumos para o estudo da gestão escolar. Esta ‘terceira via’ é exemplificada em estudos como Gobbi, Carvalho e Dumer (2018), em que o cotidiano, tratado a partir das práticas de diálogo, compreende um fator relevante para estudo da gestão escolar. Os autores demonstram que a gestão escolar pode ser estudada como um processo emergente ancorado no equilíbrio entre múltiplas perspectivas e a necessidade de manter o funcionamento da escola. Como os autores, acreditamos que a gestão é um processo emergente e contínuo.

Outro caminho para a busca de novas maneiras de estudar a gestão escolar envolve as contribuições do *organizing* e da prática como uma lente. No que diz respeito ao *organizing*, a gestão pode ser tida como um conjunto contínuo de processos por meio do qual o organizar se sustenta (DUARTE, ALCADIPANI 2016; DE SOUZA, DA COSTA E PEREIRA, 2015). Nesta perspectiva, defendemos ter a possibilidade de, além de fugir de uma concepção tradicional do estudo da gestão escolar, podermos assumir como uma organização um braço da extensão escolar como o Núcleo de Arte e Cultura.

No que se refere a prática como uma lente, uma alternativa para a aproximação com a gestão escolar envolve as contribuições da abordagem do ‘poder crítico’ da prática como uma lente para investigar a gestão (GHERARDI, 2009a). Nesta abordagem, a lente nos propicia analisar os efeitos das práticas (GHERARDI, 2009a; GEIGER, 2009; RECKWITZ, 2002).

Segundo Corradi, Gherardi e Verzelloni (2010), a abordagem da prática como uma lente está associada aos Estudos Orientados pela Prática (EOP). Nestes estudos enfoca-se o que as pessoas efetivamente fazem em contrapartida ao que elas dizem que fazem. Os autores destacam que o estudo do que as pessoas fazem remete à necessidade de estudar também as consequências de

tais fazeres. Ou seja, a metáfora da lente é uma das formas de estudar o que as pessoas efetivamente fazem e os circuitos de reprodução de seus fazeres (CORRADI, GHERARDI e VERZELLONI, 2010; GHERARDI, 2009a).

A metáfora da lente e o vir a ser da prática

A metáfora da lente foi primeiramente utilizada por Orlikowski (2008). O objetivo da autora era discutir tecnologia a partir de uma perspectiva alternativa às proposições estruturalistas que, hegemonicamente, se dedicam à discussão do campo. A autora utiliza a metáfora da lente para explorar a pluralidade na significação da tecnologia, justificando que as pessoas alteram a significação dada a determinado objeto o tempo todo. Além disso, considera que a lente representa um recurso que servia para observação minuciosa de dado objeto de estudo frente a especificidade contextual (ORLIKOWSKI, 2008). Posteriormente, a metáfora da lente é revisada por Gherardi (2009a), que atribui um poder questionador a essa abordagem. Segundo Gherardi (2009a), a lente é capaz de mostrar a prática por uma perspectiva que analisa os “efeitos da prática”.

No que se refere às contribuições de Gherardi (2009a) sobre os efeitos da prática, tais contribuições se referem à utilização da metáfora da lente como uma ferramenta para o resgate da dimensão questionadora do estudo da prática. Tal dimensão pode ser compreendida a partir das implicações éticas e morais do estudo dos modos por meio dos quais a prática pode ser significada. Nesse sentido, Geiger (2009) e Gherardi (2009a) defendem que essa perspectiva sobre o conceito de prática é uma de duas. Na primeira delas, leva-se em consideração o que as pessoas fazem. Já na perspectiva em que embasamos esse estudo, os autores explicam que aquilo que as pessoas fazem é a ponta do iceberg de algo instituído socialmente. A prática, então, é algo fluido que se justifica socialmente e se desenvolve em circuitos de reprodução que a institucionalizam, tais efeitos envolvem ações, aprendizado, conhecimento, recursividade etc. (GEIGER, 2009; GHERARDI, 2009a, 2009b).

Outro estudo a se destacar é Bjørkeng e Clegg (2009), que discute o vir a ser da prática. Este artigo nos é especialmente relevante no que se refere a definição de prática como algo instituído socialmente. Para nosso estudo, o vir a ser da prática se refere aos circuitos de reprodução e institucionalização das práticas no NAC. Segundo Bjørkeng e Clegg (2009), embora toda prática esteja em um constante vir a ser, algumas características do devir se tornam mais evidentes quando se pesquisa uma nova prática que ainda não atingiu o ponto de cristalização. Tal percepção nos é relevante, pois, o que esperamos dos efeitos das práticas de gestão do NAC são novas práticas na Gestão Escolar.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Na presente pesquisa, partimos das contribuições sobre o poder questionador da lente (GHERARDI, 2009a) como uma forma de captar o vir a ser de práticas de gestão escolar no organizar das práticas no NAC. Para isso, utilizamos uma combinação de ferramentas que nos possibilitam o uso da lente com este objetivo. Nossa metodologia é ancorada na abordagem qualitativa que, segundo Creswell (2010), permite focar na maneira como os participantes significam o problema da nossa pesquisa e também permite o aperfeiçoamento do processo de pesquisa ao passo que as coisas acontecem. O método qualitativo pode implicar um plano menos rígido, alinhado àquilo que for sendo definido como o fenômeno pesquisado (CRESWELL, 2010). Neste caso, podemos aperfeiçoar nossa pesquisa de acordo com o contexto da gestão no Núcleo de Arte e Cultura (NAC).

Para produzir nossos dados, dividimos a pesquisa em uma fase exploratória, desenvolvida a partir de documentos cedidos por um dos sujeitos da pesquisa, e de duas entrevistas projetivas realizadas com dois sujeitos chave. Após a fase exploratória,

desenvolvemos uma observação participante, por meio da qual, acompanhamos a implantação do Núcleo de Arte e Cultura.

Fase Exploratória

Na presente pesquisa utilizamos alguns documentos institucionais como base para desenvolvimento de uma narrativa sobre o Núcleo de Arte e Cultura. Segundo Godoy (1995), documentos são úteis para se ter acesso a informações em períodos longos. Para a autora, os documentos consistem em um conjunto de materiais de natureza diversa que vão desde jornais, diários e obras literárias a imagens, áudios e filmes. Neste caso, o material é composto pela política cultural da escola estudada, pela orientação normativa que instrui a implantação do Núcleo de Arte e Cultura, pelas portarias que instituem o núcleo e aprovam seu regimento, pelos regimentos internos com os objetivos e competências do órgão, pelas atas das reuniões, por uma revista produzida pelos esforços da equipe de desenvolvimento da política cultural e por fim, pelos programas e projetos geridos pelo NAC.

A partir deste material, conhecemos uma versão formal da história do NAC, que não se limita aos eventos na escola estudada. De posse destes documentos, aproveitamos a característica co-construtiva da nossa pesquisa e nos dirigimos ao Idealizador do NAC e ao coordenador do NAC, para colher deles relatos que pudessem ser articulados à narrativa documentada da história da escola e do órgão. Desta forma, realizamos duas entrevistas projetivas a partir dos documentos produzidos ao longo da história do NAC. A entrevista projetiva, segundo Batista, De Matos e Nascimento (2017), refere-se à produção de um relato sobre determinado fenômeno utilizando artefatos, documentos, vídeos, imagens e/ou áudios para projetar o entrevistado em uma experiência vivida.

Um dos entrevistados é um professor de língua portuguesa e literatura com histórico de mais de 30 anos de carreira na Instituição Federal de Ensino, tendo, inclusive, sido estudante enquanto a instituição ainda era uma escola técnica. Seu relato nos serve a dois propósitos: (1) atender ao princípio reflexivo da co-construção dando espaço para uma perspectiva de um dos sujeitos de pesquisa sobre a história do Núcleo de Arte e Cultura, assumindo que; (2) tal perspectiva, reflete o que o Idealizador do NAC considera relevante para compor uma pesquisa sobre o núcleo.

A outra entrevista projetiva foi realizada com um servidor, que trabalha no setor administrativo, que já realizou diversas funções na administração da escola, tendo inclusive auxiliado na implantação do campus de Vila Velha e que trabalha a cerca de 15 anos na Instituição Federal de Ensino. Durante o desenvolvimento da pesquisa ele era o coordenador do Núcleo de Arte e Cultura, responsável pelo desenvolvimento do Regimento Interno do órgão. O relato deste servidor, que é nosso segundo sujeito chave, também serve a dois propósitos: (1) atender ao princípio reflexivo da co-construção dando espaço para uma perspectiva de um dos sujeitos de pesquisa, assumindo que; (2) tal perspectiva, reflete o que o servidor da instituição considera relevante para compor uma pesquisa sobre a escola.

Após esta fase de apresentação e resgate histórico, nossa produção de dados se voltou para a participação do pesquisador no campo, caminho pelo qual pretendeu-se compreender o processo organizativo das práticas de gestão do NAC em sua implantação. Nesta segunda fase da pesquisa, a documentação e os relatos colhidos anteriormente serviram de base para nos contextualizarmos durante a observação participante.

Observação Participante

Para realizar a fase de imersão em campo, os pesquisadores se tornaram membros interinos do Núcleo de Arte e Cultura, nesta fase utilizou-se a observação participante mais

voltada para participação do que para a observação com intuito de envolver-se ao máximo com o processo narrado. Creswell (2010) apresenta este modelo de observação participante como uma das variantes do método da observação. Desta forma, nossa observação do campo consistiu em cinco atividades principais: (1) desenvolvimento de um diário de campo, no qual são anotadas as observações do pesquisador; (2) produção de relatos sobre as observações percebidas e anotadas no diário, com intuito de abordar perspectivas distintas sobre a observação; (3) participação nas atividades de gestão do Núcleo de Arte e Cultura, incluindo o desenvolvimento de programas e de normativos; (4) produção de relatos sobre como escrever na pesquisa sobre determinado assunto, por exemplo, a organização das etapas da pesquisa e alguns aspectos históricos foram inseridos a pedido de sujeitos de pesquisa e da forma como estes sujeitos propuseram, nosso intuito é fazê-los participar da pesquisa, terem parte em sua construção; (5) diálogo com os sujeitos de pesquisa convidando-os à análise das informações recolhidas.

O Diário de Campo foi desenvolvido em duas etapas. A primeira ocorreu durante as reuniões mensais do Núcleo de Arte e Cultura nos três meses finais do ano de 2017, quando nos tornamos parte do NAC e justamente quando começaram as articulações em torno de sua implantação. A segunda etapa consistiu em continuar realizando anotações durante as reuniões do ano de 2018 e, a partir de maio, discutir o conteúdo das anotações do diário junto do coordenador do NAC para elaboração de uma nova série de anotações, que possibilitaria a revisão daquilo que tinha sido realizado tendo como base a perspectiva de um dos sujeitos pesquisados. Dessa forma, foram feitos dois diários, um diário das reuniões e atividades do NAC, nas quais participamos, e um diário reflexivo sobre as atividades narradas no primeiro diário. A análise destes diários respeita as proposições de Serva, (1995) e Cavedon (1999) que defendem um estudo contínuo do conteúdo produzido, classificado, neste caso, de acordo com as diferentes práticas de gestão do Núcleo de Arte e Cultura.

Os sujeitos observados foram muitos: professores, estudantes, técnicos administrativos e membros da comunidade externa. Para delimitar nossa narrativa, nos focamos em apresentar as pessoas que estiveram mais presentes na implantação do NAC, que são o Idealizador do NAC, o coordenador do NAC e os próprios pesquisadores. Os demais sujeitos da nossa pesquisa serão apresentados junto com o desenvolvimento da narrativa.

Limitações Metodológicas

Na fase exploratória da nossa pesquisa nos debruçamos sobre duas formas de produzir dados: documentos e relatos. Segundo Godoy (1995), documentos são amostras não-representativas dos fenômenos estudados. Por vezes os documentos não traduzem as informações reais, visto que não foram elaborados com o propósito de fornecer dados para uma investigação posterior ou a quantidade de documentos não permite fazer inferências. Documentos também representam uma forma de produção humana e social. Além disso, a investigação não garante compreensão da codificação das informações contidas nos documentos, o que pode levar a interpretação errônea dos dados.

Para complementar os dados da pesquisa documental e suprimir suas falhas, no presente trabalho utilizamos a entrevista projetiva (BATISTA, DE MATOS E NASCIMENTO, 2017) e a observação participante (SERVA, 1995; CAVEDON 1999). No que se refere aos relatos destacamos como possíveis problemas a falta de objetividade, pelo relator, que talvez não possa ser evitada, pois, depende da característica da própria pessoa. Para contornar essa limitação, o entrevistador pode buscar a manutenção do foco da entrevista, no entanto, objetivamos, a partir dessa entrevista, deixar os relatores falarem aquilo que lhes parecer relevante ao tópico. Justificamos que, desta forma, abrimos a oportunidade para discursos mais amplos sem a

necessidade de uma resposta correta, visto que o que se busca é a significação que o entrevistado dá à história que envolve a implantação do NAC.

A observação participante, por sua vez, possui diversas limitações (SERVA, 1995) dentre as quais destacamos a distorção que pode ser gerada nos dados pelo envolvimento do pesquisador no campo, a imprevisibilidade do campo e os aspectos da vida cotidiana e particular que acabam não sendo acessíveis. No que se refere aos imprevistos e à duração variável de dados acontecimentos, estendemos nossa participação em campo por 13 meses e, quanto à acessibilidade a determinados aspectos, complementaremos os dados da observação participante por meio dos relatos e documentos.

Vale destacar que a fonte dos documentos analisados foi o próprio Idealizador do NAC, que nos presenteou com todos os documentos que tinha sobre o histórico do Núcleo, logo após a primeira reunião que tivemos com ele, datada do mês de outubro de 2017 e nos facilitou o acesso a informações referentes ao histórico do NAC. O Idealizador do NAC se demonstrou muito interessado em nossa pesquisa, inclusive pela oportunidade de divulgação do seu trabalho que nossa pesquisa representa, como ele mesmo pontuou.

No que tange à entrevista projetiva, fizemos um pequeno grande ajuste. Em março de 2018, coletamos o relato do Idealizador do Núcleo de Arte e Cultura e, como planejamos, seria apenas este relato. Todavia, devido às referências que ele fazia à Instituição Federal de Ensino e tendo em vista a proposta de relacionar o NAC à gestão da escola estudada, decidimos nos aprofundar no contexto da instituição com mais um relato. O segundo relato foi colhido de um servidor que trabalha na Instituição desde antes da implantação do campus localizado em Vila Velha e que, inclusive, participou da implantação do campus. Esse segundo relato foi colhido em agosto de 2018 e nos deu acesso a minúcias sobre a Instituição Federal de Ensino, além de justificar aspectos que envolvem a situação atual do NAC.

Observando o cenário apresentado acima, vale destacar que uma questão relevante sobre nossa pesquisa diz respeito ao que planejamos realizar e como isso foi efetivamente realizado. Como as demais ferramentas utilizadas nesta pesquisa, o planejamento também tem seus mal-entendidos.

Em relação à observação participante, a proximidade que os pesquisadores adquiriram com o campo facilitou o acesso que iniciou em outubro de 2017 e finalizou em novembro de 2018, totalizando 13 meses. Neste período foram produzidos dois diários de campo. Quando finalizamos o primeiro diário em outubro de 2018, já vínhamos desde junho dialogando com o coordenador do NAC sobre o conteúdo do diário e escrevendo a partir disso um segundo diário, que objetivou refinar as informações adquiridas. Esse segundo diário é basicamente a transcrição de uma série de diálogos sobre as experiências vividas e foi finalizado em novembro de 2018 com o desligamento dos pesquisadores do campo.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

A partir da abordagem da prática como um tipo de atividade sustentada socialmente, defendida por Gherardi (2009b) e Geider (2009) como uma forma de olhar aquilo que justifica o fazer, destacamos quatro atividades que acabaram instituídas no Núcleo de Arte e Cultura: (1) o desenvolvimento do Regimento Interno do NAC, que mobilizou principalmente o pesquisador e o coordenador do Núcleo de Arte e Cultura; (2) as Reuniões Ordinárias e Informais do NAC; (3) a Participação do NAC em Atividades regulares da instituição estudada, a destacar a Jornada Integrada de Educação em Ciências (JINC) em suas edições II e III; e (4) o apoio do NAC às atividades da Diretoria de Ensino.

A seguir, quatro tópicos analisam essas práticas de gestão e, em cada tópico, exploramos de maneira diferente cada uma delas. Portanto, começamos com um tópico sobre o regimento interno, no qual exploramos principalmente aspectos relacionados ao cotidiano e o uso de tecnologia. Em seguida, aprofundamos o papel da tecnologia a partir das reuniões do NAC, em que pudemos acompanhar o uso da tecnologia no vir a ser da prática de reunião. O tópico sobre a participação do NAC nas JINC envolve a discussão sobre práticas no tempo, explorando a maneira como as práticas de gestão no NAC apresentam uma temporalidade própria, a maneira que o organizar as JINCs aconteceu no NAC e as relações deste organizar com as demais atividades do órgão. Finalmente, no tópico sobre o apoio do NAC à Diretoria de Ensino, retorno ao papel do NAC na gestão escolar para discutir os efeitos das práticas do NAC na gestão da escola estudada. Neste tópico aprofundo a análise das contribuições do organizar das práticas de atividades artísticas para gestão escolar.

O organizar do Regimento Interno do NAC e o uso da Tecnologia

O Regimento Interno é uma ferramenta institucional da Instituição Federal de Ensino estudada e pode ser visto como aquilo que define o Núcleo de Arte e Cultura perante a Gestão da Escola. Sabendo disso, desenvolvê-lo era uma tarefa relevante, inclusive, para identificar os efeitos do organizar de atividades artísticas na Escola. Assim, o desenvolvimento do Regimento Interno se organizou a partir de, pelo menos, três maneiras: (1) a partir de extensos diálogos entre o coordenador do NAC e o pesquisador; (2) a partir das reuniões formais e informais do NAC e; (3) com a utilização de ferramentas informatizadas como mensageiros instantâneos, projetores de imagem e e-mails. Para o Idealizador do NAC (2018), era “por meio deste documento que o desenvolvimento de atividades artísticas e culturais se vincula formalmente à gestão da escola”.

No que se refere aos diálogos entre o coordenador do NAC e o pesquisador, um aspecto que chama atenção é o uso da tecnologia. Como não tínhamos espaço físico na instituição, o fazer nessa atividade foi muitas vezes mediado pela tecnologia. Podemos dizer que, no nosso caso, muitas vezes substituímos reuniões pessoais pelo uso de um mensageiro instantâneo. Dentro desse contexto, a partir de Orlikowski (2008), sabíamos que as pessoas ressignificam as tecnologias de acordo com as especificidades do contexto. Entretanto, embora o mensageiro instantâneo tenha substituído reuniões presenciais e possibilitado fluidez ao trabalho, vivíamos desentendimentos e éramos confrontados pela dificuldade de transmitir nossas ideias com clareza pelo meio eletrônico. O impasse que o trabalho mediado pela tecnologia ocasionava só foi resolvido quando a atividade que estávamos desenvolvendo se tornou uma prática. O ponto de cristalização desta prática, que Gherardi (2009a) representa como o momento em que determinada atividade compartilha um sentido e se torna tácita, foi a quarta reunião do NAC, em março de 2018.

Mesmo tendo nos encontrado antes para discutir o desenvolvimento do Regimento Interno e mesmo depois de trocas de mensagens pelo mensageiro instantâneo foi o fazer propriamente dito que auxiliou no organizar desta prática. Relacionamos isso à maneira como a atividade amarra os atores em torno do fazer como um fio invisível, construindo um conhecimento fluido que os atores vão desenvolvendo intersubjetivamente à medida que realizam a atividade. A atividade sobressai como algo dotado de sentido próprio e parece que ela é o guia de si mesma. Gherardi (2009a, 2009b) trata esse fio invisível como o conhecer e o aprender, elementos que compõem a atividade e diferem simples atividades de práticas.

O organizar das Reuniões do NAC

Se o uso da tecnologia ocasionava uma certa limitação quando almejamos maior dialogicidade, quando precisávamos tomar decisões a tecnologia era um facilitador. Isso se

evidenciou na utilização de ferramentas informatizadas nas reuniões. Ao todo, acompanhamos nove reuniões ordinárias do Núcleo de Arte e Cultura, entre outubro de 2017 e outubro de 2018, além da reunião em que pedi permissão ao Idealizador do NAC para realização da pesquisa, dos encontros nos quais foram gravadas as entrevistas projetivas e dos encontros entre pesquisador e o coordenador do NAC.

A maneira que as reuniões se organizaram como uma prática é bastante peculiar. O Idealizador do NAC criava planilhas com suas ideias de projetos. Desde o começo, o uso destas planilhas ajudava a ordenar os trabalhos nas reuniões. Tal mediação tecnológica se cristalizou como uma prática no momento em que o coordenador do NAC utilizou uma planilha para tentar organizar diversos diálogos que se sobrepunham na quarta reunião. Diferente do que havia ocorrido nas primeiras reuniões, que era o uso do projetor para apresentar ideias já prontas e discuti-las, na quarta reunião a atividade passou a ser mediada pelo planilhamento de informações construídas na própria reunião. Dali em diante, utilizar a projeção de planilhas e documentos tornou-se uma prática para reuniões em que se tomavam decisões em conjunto, prática que, inclusive, foi repetida no desenvolvimento do Regimento Interno.

Uma última análise sobre a maneira como significamos a tecnologia, a partir do contexto, diz respeito ao modo que uma mesma atividade pode se repetir com significados bem distintos, neste caso, trata-se da apresentação de conteúdos utilizando o projetor. Na primeira reunião, essa atividade era utilizada como uma forma de delegação de tarefas, mas à medida que o grupo se organizou em torno de um ideal mais participativo, a apresentação de conteúdos utilizando o projetor tornou-se uma maneira de inteirar os membros de atividades paralelas que ocorriam informalmente no NAC e de atualizar membros ausentes em reuniões.

O organizar das práticas no tempo, planejamento de eventos de extensão

Um outro aspecto relevante das práticas de gestão é que elas se desenvolvem em um tempo próprio. O desenvolvimento do Regimento Interno, que nos parecia algo que pudesse ser resolvido rapidamente, demorou quase todo o período que estivemos em campo para ser concluído. Em contrapartida, alguns projetos foram iniciados, discutidos, elaborados, mas nunca realizados, como é o caso do calendário proposto pelo Plano de Ação 2018-2022 e do calendário de 2018, que foram dois planejamentos desenvolvidos, mas nunca concretizados, ou, pelo menos, não concluídos. Estes dois exemplos de atividades que acabaram não se realizando remetem a algo que não é tão incomum na administração de empresas. Tendo em vista que a gestão da escola incorpora elementos da administração de empresas (ABDIAN, NASCIMENTO E SILVA, 2016), o que ocorreu com essas atividades demonstra que, ao incorporar tais elementos, a gestão escolar também incorpora os problemas da administração de empresas.

A partir de Abdian, Nascimento e Silva (2016), podemos refletir a maneira que a qualidade da gestão está atrelada à produção de índices. Acontece que muitos índices vão sendo criados e se sobrepondo uns aos outros, havia um plano de ação de 2018-2022, havia um plano de 2018, havia um plano de desenvolver uma Imersão Cultural, havia o plano de um programa de extensão, havia o plano de fazer parcerias com a comunidade externa e, todos estes planejamentos se atropelaram, concretizando experiências diversas. Isso não quer dizer que planejar é algo ruim, mas é preciso refletir o organizar da gestão, conforme Duarte e Alcadipani (2016) e Gobi e Carvalho (2018), como algo emergente e processual. Para Gherardi (2009a), as práticas reproduzem esta mesma característica de fluidez. Lidar com esta maleabilidade, entendendo que a efetiva operacionalização de planejamentos acontece a partir do contexto é uma forma de nos desvencilharmos da produção de índices que refletem um quadro descontextualizado (e inatingível) do desenvolvimento das atividades numa escola.

Efeitos das práticas do NAC na Gestão da Escola

Segundo Reckwitz (2002), uma prática pode apresentar duas dimensões de efeitos, uma teórico-social, que diz respeito à visão heurística da atividade, que é articulada por decisões e fazeres, e, uma dimensão ética e moral, que relaciona as decisões e fazeres aos valores e crenças dos praticantes. Dois exemplos a se destacar sobre a análise dos efeitos das práticas na perspectiva teórico-social e ética e moral na implantação do NAC são (1) a maneira que o coordenador do NAC costumava centralizar em si as atividades (decisões e fazeres), porque acreditava que ninguém o ajudaria (crença), e, (2) a forma que o Idealizador do NAC externalizava a manutenção de um status quo antidemocrático (fazer), porque se preocupava que a delegação de atribuições era pré-requisito para que as atividades acontecessem (crença), quando o que ele desejava era a democratização da escola, conforme ele defendia com a implantação do NAC (valor).

Ainda no que diz respeito aos efeitos das práticas, nosso papel como pesquisadores também chama atenção. Utilizamos os ideais de Gherardi (2009a) para refletir que nossa posição como pesquisadores também conduzia a forma como as práticas se organizavam. Nisso, vimos que o sentido construído ao longo da implantação do NAC teve contribuições daquilo que acreditávamos que deveria ser o núcleo e partia do que estávamos desenvolvendo na pesquisa.

Outros efeitos éticos e morais da prática observados em nossa participação em campo, para o que Gherardi (2009a) chama de efeitos éticos e morais, diz respeito à maneira que os novos membros eram introduzidos ao Núcleo de Arte e Cultura. Os membros novos não sabiam, não supunham e nem eram apresentados às dificuldades que o NAC enfrentava, havia sempre uma grande necessidade em reforçar os aspectos positivos do NAC. Daí, podemos observar, pelo menos, duas linhas de acontecimentos envolvendo os novos membros. A primeira, diz respeito à maneira como os membros antigos do NAC conduziam os novos membros em torno de um sentido dado ao órgão, recém implantado. A segunda perspectiva diz respeito ao modo como os membros novos, que partiam de diferentes entendimentos do NAC, puderam contribuir para que o núcleo alcançasse uma forma própria.

Gherardi (2009a) defende que o conhecimento (*knowing*) que envolve uma determinada atividade une e mantém uma configuração de pessoas. O desenvolvimento deste conhecimento se dá a partir do fazer, como exemplificamos, e, para se inserirem nesse conhecimento, as pessoas que chegam precisam aprender a fazer (*learning*). A autora defende que o grupo não preexiste à prática. O que envolve as pessoas na atividade é, acima de tudo, a capacidade de se inserirem no conhecimento fluído que norteia esta atividade. Conforme tratamos anteriormente, a atividade tem sentido por si mesma e a entrada de novos membros no NAC é a maneira como o fio que envolve os membros antigos passa a envolver aqueles que chegam e se modifica neste processo.

Observe que, acompanhamos a maneira que as pessoas se tornam praticantes, mas o que ocorre quando as pessoas deixam de ser praticantes? Para entender este processo, vale destacar que o NAC passou por vários rodízios de membros, que aconteciam principalmente porque a escola estudada tem dificuldade com a falta de pessoal. Neste contexto, encontrar e manter aqueles que se dispõem a participar da organização de atividades artísticas e culturais era sempre desafiador, porque lidar com arte e cultura numa escola significa trabalho extra. Assim, muitos membros se encantavam com a proposta do NAC, mas em seguida deixavam de frequentar as reuniões e de contribuir com a organização das atividades. Com a aprovação do Regimento do NAC, criamos regras para entrada e saída dos membros e todos que não estavam participando foram excluídos do grupo. Este processo, segundo Gherardi (2009a), pode ser analisado a partir de seus efeitos deliberados e não deliberados.

Os efeitos deliberados eram as próprias exclusões de membros. Por outro lado, os efeitos não deliberados dizem respeito à maneira como a saída dos membros contribuiu para tirar de foco os planejamentos que engessaram o núcleo em torno da produção de índices, excluir os membros ausentes significava limpar o NAC das ideologias passadas. Principalmente as ideias em torno da dependência da Coordenadoria de Extensão, já que os membros excluídos eram pessoas que chegaram ao NAC por meio da Coordenadoria de Extensão. É interessante pontuar que, segundo Gherardi (2009a), toda prática cria um contexto e no caso observado, o contexto criado pelos acontecimentos estudados nesta pesquisa foi o NAC implantado.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste estudo, analisamos o organizar das práticas de gestão de um Núcleo de Arte e Cultura em uma Instituição Federal de Ensino. Esta análise contribuiu para (1) problematizar as implicações do uso da tecnologia nos processos de gestão escolar, (2) refletir sobre as limitações da gestão quando articulada por índices de qualidade, (3) refletir as dinâmicas em grupos de pessoas e dos efeitos das tomadas de decisões da gestão. Tais contribuições podem ser tratados como eixos relevantes para o estudo da gestão escolar de uma maneira que vá além da dualidade entre a gestão democrática e a gestão tradicional.

Dentre as atividades estudadas no NAC, ressaltamos que o desenvolvimento do Regimento Interno teve papel proeminente, porque o Regimento Interno é o documento que institucionaliza o Núcleo de Arte e Cultura no campus de Vila Velha e o consolida como parte das atividades de gestão da escola. Para falarmos sobre o Regimento Interno, foi preciso tratar sobre as reuniões onde foram discutidas e revisadas as propostas que formaram o documento. Além disso, o fazer do NAC formalmente reconhecido na instituição esteve condicionado às reuniões mensais. Vale destacar que, a partir deste documento, puderam ser mobilizados recursos e pessoal do campus para desenvolver arte e cultura na Instituição Federal de Ensino.

A organização de atividades de cunho artístico e cultural para os eventos regulares da escola (JINCs), por sua vez, destacou imediatamente o NAC na comunidade escolar. Além disso, as atividades artísticas e culturais presentes nesses eventos demonstram como o NAC tem potencial de se tornar um centro de desenvolvimento artístico e cultural na Instituição Federal de Ensino e, por isso, também constituem uma atividade relevante ao processo de implantação. Por fim, as atividades de apoio à Diretoria de Ensino talvez tenham sido a maior das realizações do NAC para a comunidade escolar.

A implantação do NAC, com seu discurso sobre a relevância da arte e da cultura para educação, desenvolveu-se nas linhas de frente de uma batalha contra ideais de uma escola tecnicista, em meio aos conflitos do dualismo entre a escola democrática e a escola tradicional. Neste cenário, arte e cultura nem sempre foram bem recebidas. Observamos isso no relato do Idealizador do NAC, ao longo do processo de implantação e nas dificuldades com pessoas e grupos na escola que limitavam a atuação do NAC. Mesmo assim, o núcleo foi implantado, cresceu e, agora em 2021, anuncia à comunidade a segunda edição do Festival de Arte e Cultura, que durante o período da pesquisa era uma atividade que os membros do NAC gostariam de realizar, mas não conseguiram graças ao conturbado processo de implantação.

Nossa conclusão a respeito de todo o processo é que a organização de atividades artísticas e culturais na escola contribuiu para uma gestão escolar menos ortodoxa, fora da dualidade entre escola democrática e escola tradicional e rica em oportunidades para refletir sobre a especificidade da gestão escolar.

REFERÊNCIAS

- ABDIAN, G. Z.; NASCIMENTO, P. H. C.; SILVA, N. D. B. Desafios Teórico-metodológicos para as pesquisas em Administração/Gestão Educacional/Escolar. **Educação Social**, Campinas, v. 37, n. 135, p. 465-480, junho 2016. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/ES0101-73302016154123>>. Acesso em 12 de maio de 2017.
- BATISTA, E. C.; DE MATOS, L. A. L.; NASCIMENTO, A. B. A Entrevista Como Técnica De Investigação Na Pesquisa Qualitativa. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, v. 11, n. 3, p. 23-38, 2017.
- BJØRKENG, Kjersti; CLEGG, Stewart; PITSIS, Tyrone. Becoming (a) practice. **Management Learning**, v. 40, n. 2, p. 145-159, 2009.
- CAVEDON, N. R. O método etnográfico em estudos sobre a cultura organizacional: implicações positivas e negativas. **Encontro nacional dos programas de pós-graduação em administração**, v. 23, 1999.
- CORRADI, G; GHERARDI, S; VERZELLONI, L. Through the practice lens: where is the bandwagon of practice-based studies heading? **Management Learning**, v. 41, n. 3, p. 265-283, 2010.
- CREPALDE, N. J. B. F. Produção musical, consumo cultural e extensão universitária. **Revista Tecer-Belo Horizonte**, v. 8, n. 14, p. 12, 2015.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativos, quantitativos e mistos**. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- DE SOUSA CARVALHO, H. et al. Arte e educação: uma experiência extensionista do teatro na escola pública. **Revista Conexão UEPG**, v. 11, n. 2, p. 158-167, 2015.
- DE SOUZA, E. M.; DA COSTA, A. S. M.; PEREIRA, S. J. N. A Organização (in) corporada: ontologia organizacional, poder e corpo em evidência. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 13, n. 4, p. 727-742, 2015.
- DUARTE, M. F.; ALCADIPANI, R. Contributions of organizing for Organizational Studies. **Organizações & Sociedade**, v. 23, n. 76, p. 57-72, 2016.
- GEIGER, D. Revisiting the concept of practice: Toward an argumentative understanding of practicing. **Management Learning**, v. 40, n. 2, p. 129-144, 2009.
- GHERARDI, S. Introduction: The critical power of the 'practice lens'. 2009a.
_____. Practice? It's a matter of taste! **Management Learning**, v. 40, n. 5, p. 535-550, 2009b.
- _____. To start practice theorizing anew: The contribution of the concepts of agencement and formativeness. **Organization**, v. 23, n. 5, p. 680-698, 2015.
- GOBBI, B. C.; CARVALHO, N.; DUMER, M. C. R. Falo desse chão, da nossa casa, vem que tá na hora de arrumar: os sentidos da direção escolar. **Pensamento & Realidade. Revista do Programa de Estudos Pós-Graduados em Administração-FEA. ISSN 2237-4418**, v. 30, n. 4, p. 18. 2018.
- GODOY, A. S. Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo. v. 35, n. 3, p. 20-29. 1995.
- JAPIASSU, R. O. V. Jogos teatrais na escola pública. **Revista da Faculdade de Educação**, v. 24, n. 2, p. 81-97, 1998.

- LIMA, C. N.; DA FONSECA, L. D.; DOS SANTOS, P. S. M. B. Diretores Escolares do Rio de Janeiro e sua Relação com a Gestão Democrática: a experiência da Especialização em Gestão Escolar (Escola de Gestores) UFF/SEB/MEC. **Research, Society and Development**, v. 7, n. 4, p. 9, 2018.
- MADUREIRA, J. R.; DE MOURA, P. C. O ensino de música em debate: uma síntese dos 5 anos de atividades do projeto “Rítmica Dalcroze e a Formação de Crianças Musicistas”. **Revista ELO–Diálogos em Extensão**, v. 5, n. 1, 2016.
- MADUREIRA, J. R. A dança e a formação da criança: algumas reflexões sobre a experiência na Vila Educacional de Meninas. **EXTRAMUROS-Revista de Extensão da Univasf**, v. 1, n. 2, 2014.
- OLIVEIRA, A. C. P.; CARVALHO, C. P. Gestão escolar, liderança do diretor e resultados educacionais no Brasil. **Rev. Bras. Educ.**, Rio de Janeiro, v. 23, e230015, 2018.
- ORLIKOWSKI, W. J. Using technology and constituting structures: A practice lens for studying technology in organizations. **In: Resources, co-evolution and artifacts**. Springer London, 2008. p. 255-305.
- PARRILHA DA SILVA, J. A.; DANHONI NEVES, M. C. Arte e ciência: possibilidades de reaproximações na contemporaneidade. **Interciencia**, v. 40, n. 6, 2015.
- PARO, V. H. A educação, a política e a administração: reflexões sobre a prática do diretor de escola. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 36, n.3, p. 763-778, set/dez. 2010.
- RECKWITZ, A. Toward o theory of social practices: a development in culturalist theorizing. **European Journal of Social Theory**, London, v. 5, n. 2, p. 243-263, 2002.
- SERVA, Maurício; JAIME JÚNIOR, Pedro. Observação participante pesquisa em administração: uma postura antropológica. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 3, p. 64-79, 1995.