

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO  
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**BRUNO RICARDO PEIXOTO DE REZENDE**

**O “FAZER” GESTÃO EM UM NÚCLEO DE ARTE E CULTURA EM UMA ESCOLA  
PÚBLICA FEDERAL**

**Vitória**

**2019**

BRUNO RICARDO PEIXOTO DE REZENDE

**O “FAZER” GESTÃO EM UM NÚCLEO DE ARTE E CULTURA EM UMA ESCOLA  
PÚBLICA FEDERAL**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGADM do Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas da Universidade Federal do Espírito Santo, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientador: Alfredo Rodrigues Leite da Silva.

**Vitória**

**2019**

Ficha catalográfica disponibilizada pelo Sistema Integrado de Bibliotecas - SIBI/UFES e elaborada pelo autor

---

R467" Rezende, Bruno Ricardo Peixoto de, 1990-  
O "fazer" gestão em um Núcleo de Arte e Cultura em uma Escola Pública Federal / Bruno Ricardo Peixoto de Rezende. - 2019.  
166 f. : il.

Orientador: Alfredo Rodrigues Leite da Silva.  
Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Espírito Santo, Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas.

1. Administração pública. 2. Administração escolar. 3. Arte e cultura. I. Silva, Alfredo Rodrigues Leite da. II. Universidade Federal do Espírito Santo. Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas. III. Título.

CDU: 65

---



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO  
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

---

O FAZER GESTÃO EM UM NÚCLEO DE ARTE E CULTURA EM  
UMA ESCOLA PÚBLICA FEDERAL

**Bruno Peixoto de Rezende**

Dissertação apresentada ao Curso de  
Mestrado em Administração da  
Universidade Federal do Espírito Santo  
como requisito parcial para obtenção do  
Grau de Mestre em Administração.

**Aprovada em: 01/07/2019**

COMISSÃO EXAMINADORA

**Prof. Dr. Alfredo Rodrigues Leite da Silva**  
Orientador – PPGADM/UFES

**Prof. Dr. César Augusto Tureta de Moraes**  
Membro interno - PPGADM/UFES

**Prof. Dr. Diemerson Saqueto**  
Membro externo - IFES

## RESUMO

O objetivo desta dissertação é compreender o organizar do “fazer” gestão em um Núcleo de Arte e Cultura em uma escola pública federal. Acreditamos que existam contribuições mútuas entre o processo organizativo do Núcleo de Arte e Cultura e a Gestão da escola e que tais contribuições podem ser reveladas a partir da abordagem da prática como uma lente. Nesta abordagem, estudam-se as práticas e seus efeitos, desta forma podemos estudar as práticas no órgão e possíveis efeitos dessas práticas sobre a gestão da escola. Destacamos que os estudos voltados para relevância do cotidiano da gestão escolar são relativamente recentes e partem das contribuições dos Estudos Baseados em Práticas para fomentar a discussão da gestão a partir de uma perspectiva menos tradicional. Nossa pesquisa, ancorada em uma abordagem qualitativa, combina métodos de produção de dados divididos em duas fases. Na primeira fase a pesquisa documental e entrevistas projetivas são utilizadas como formas de apresentar o Núcleo de Arte e Cultura, que é um órgão com mais de dez anos de história e que tem como objetivo desenvolvimento da política cultural da escola estudada e; na segunda fase articulamos a abordagem da prática ao estudo do cotidiano da gestão escolar por meio de uma observação participante. Concluimos que em um primeiro momento o organizar das práticas na implantação do NAC se desenvolve sobre a união de uma frente formal, representada pela Coordenadoria de Extensão e uma frente informal, formada por um grupo de pessoas interessadas em desenvolver atividades artísticas e culturais na escola. Em seguida, ocorre o desenvolvimento de um “fazer” próprio desse órgão, que estabelece um sentido além das duas frentes que formaram o núcleo e caracterizam esse órgão como um setor organizador de atividades artísticas e culturais para comunidade escolar. Nossa pesquisa contribuiu para a abordagem da prática como uma lente, explorando um locus de pesquisa pouco tratado nos estudos organizacionais, a gestão da arte e da cultura, para o desenvolvimento deste órgão de apoio a extensão e para a gestão da escola estudada.

Palavras chave: Arte e Cultura; Escola; Extensão; Gestão Escolar; Lente da Prática; Organizing.

## **ABSTRACT**

The goal of this study is to understand the organizing of “doing” management in an Art & Culture Nucleus of a federal public school. We believe that there are mutual contributions between the organizational processes of the Nucleus and School Management and that we can reveal such contributions from the approach of practice as a lens. This approach enable us to study the practices and their possible effects on the nucleus school management. We emphasize that studies focused on the relevance of daily school management are relatively recent and depart from the contributions of Practice Based Studies to foster discussions about management from a less traditional perspective. Our research, anchored in a qualitative approach, combines data production methods divided into two phases. At the first phase, we use a documentary research and projective interviews as ways to present the Art and Culture Nucleus, an organ with more than ten years of history which objectivises the development of the cultural policy of the studied school. At the second phase, we articulate practice approach to the study of school management daily notion of the school management through a participant observation. We conclude that in the first moment the organizing of practices in the implantation of the NAC takes place on the union of a formal front, represented by the Extension Coordination and an informal front, formed by a group of people interested in developing artistic and cultural activities in the school. Then there is the development of a "doing" of this organ that establishes a meaning beyond the two fronts that formed the nucleus and characterize this organ as an organizing sector of artistic and cultural activities for the school community. Our research contributed to the approach of practice as a lens, exploring a locus of research little treated in the organizational studies, the management of art and culture, for the development of this organ to support the extension and management of the school studied. This research contributes to the approach of practice as a lens, exploring an unconventional research locus in organizational studies, art and culture management, for the development of this organ to support the extension and management of the school studied.

Key-words: Art and Culture; School; School Projects; School Management; Practice Lens; Organizing.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>9</b>
<b>2. ATO I, O PALCO</b> .....	<b>16</b>
2.1 Estudos sobre o Cenário da Gestão Pública Escolar.....	18
2.2 Relações entre a gestão escolar e a extensão .....	21
<b>3 ENTREATO I, A DIMENSÃO DAS PRÁTICAS</b> .....	<b>23</b>
3.1 Prática, o fio invisível que anima formas em nosso espetáculo .....	24
3.2 Lente da Prática, como ver este fio invisível que chamamos de prática .	28
3.3 Plano de Peça.....	30
<b>4 ATO II, BASTIDORES</b> .....	<b>32</b>
4.1 <i>Scripts</i> e Relatos – Prólogo.....	33
4.2 Participando do NAC – Narrativa .....	35
4.3 A Comédia dos Erros .....	37
4.3.1 Mal-entendidos do Prólogo .....	38
4.3.2 Mal-entendidos da Narrativa.....	38
4.3.3 Mal-entendidos por mal-entendidos.....	39
<b>5 ENTREATO II, ENREDO</b> .....	<b>42</b>
5.1 O Ifes e o Núcleo de Arte e Cultura .....	43
5.1.1 O Instituto Federal em uma história de vida .....	43
5.1.2 O Núcleo de Arte e Cultura em uma história de vida .....	56
<b>6 ATO III, DRAMATIZAÇÃO</b> .....	<b>66</b>
6.1. Éramos seis +1 .....	68
6.2 O NAC cai para cima .....	70
6.3 O processo de reestruturação do NAC e as expectativas para o futuro .	75
<b>7 ATO FINAL, REPRISE</b> .....	<b>79</b>
7.1 Reprise, Práticas no NAC .....	84
7.1.1 Desenvolvimento do Regimento Interno do NAC.....	84
7.1.2 Reuniões Ordinárias e Informais do NAC .....	97
7.1.3 A Participação do NAC na JINC II e III .....	118
7.1.4 Apoio do NAC às atividades da Diretoria de Ensino .....	126

<b>8. DESCEM AS CORTINAS, O QUE VEM A SEGUIR .....</b>	<b>133</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>139</b>
<b>GLOSSÁRIO .....</b>	<b>145</b>
<b>ANEXO A – Plano de Ação 2018-2022 .....</b>	<b>146</b>
<b>ANEXO B – Imersão Cultural.....</b>	<b>165</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Os Estudos Baseados em Prática (EBP) envolvem variados temas de pesquisa e diferentes contribuições da prática para o campo das ciências sociais (SCHATZKI, 2001; GHERARDI, 2009a, 2009b; CORRADI, GHERARDI, VERZELLONI, 2010). Ainda assim, existe um ponto em comum nesses EBP's, o foco na atividade humana, que une “[...] conhecimento, significação, atividade humana, ciência, poder, linguagem, instituições e transformações históricas como aspectos ou componentes do campo das práticas [...]” (SCHATZKI, 2001, p. 11, tradução nossa).

A mesma convergência defendida por Schatzki (2001) pode ser vista no estudo de Gherardi (2009a), que concebe o uso do termo ‘prática’ no interesse comum pela busca de entendimento da produção/consumo de conhecimento e seus circuitos de reprodução, que incluem a atividade humana (CORRADI, GHERARDI, VERZELLONI, 2010).

Meu interesse em adotar a abordagem das práticas para investigar a implantação de um Núcleo de Arte e Cultura em uma escola pública federal de Vila Velha surgiu ao observar a escassez de estudos voltados para o cotidiano da gestão escolar numa perspectiva que abranja o processo organizativo de atividades artísticas e culturais e seu envolvimento com a gestão da escola.

Inicialmente, notei que as atividades ligadas à arte e cultura na escola vêm sendo abordadas em estudos sobre a Extensão Escolar. Esses estudos, identificados na realização desta pesquisa, discutem a promoção e a trajetória das atividades de extensão e enaltecem os benefícios dessas atividades para a escola, para a educação e/ou para a comunidade, como pode-se verificar em 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).

Entre esses e outros trabalhos, observei estudos sobre as mais variadas atividades de extensão, contudo, notamos que pouco enfoque é dado ao processo organizativo dessas atividades ou a maneira como as atividades da extensão afetam a gestão escolar.

Para preencher essa lacuna, no presente trabalho assumo um órgão de apoio à extensão do Instituto Federal do Espírito Santo, localizado em Vila Velha, no Espírito Santo, o Núcleo de Arte e Cultura (NAC), como um processo organizativo da gestão escolar.

Ao adotar essa perspectiva, minha pesquisa envolveu uma forma de abordar o organizar da gestão que foge aos padrões de organização hegemonicamente abordados nos Estudos Organizacionais para responder: **como as práticas da gestão se organizam na implantação de um Núcleo de Arte e Cultura em uma escola pública federal?**

Meu objetivo é **compreender o organizar do “fazer” gestão em um Núcleo de Arte e Cultura em uma escola pública federal**. Para tal, investiguei a gestão desse núcleo desde de sua implantação.

Parti da ideia de que a gestão do Núcleo de Arte e Cultura envolve as características da gestão escolar, uma vez que, o núcleo é um órgão de apoio da Extensão Escolar. A partir disso, alinhamos nosso estudo às contribuições de Abdian, Nascimento e Silva (2016), que defendem que devemos buscar novos rumos teóricos para compreensão da gestão escolar e que as reais possibilidades de transformação da gestão escolar se desenvolvem a partir de um olhar sobre o cotidiano.

Nesse sentido, no que se refere à conceituação de gestão, utilizo estudos sobre Gestão Escolar para caracterizar a gestão no NAC. Assumi que as práticas de gestão formam processos e o conjunto contínuo de processos compõe a gestão do NAC. A partir disso, pude alinhar minha perspectiva de gestão ao organizing e definir 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).

O estudo da organização como um processo contínuo não é recente (DUARTE, ALCADIPANI 2016), contudo trata-se de um movimento ainda pouco explorado academicamente, como revelado por De Souza, Da Costa e Pereira (2015). Para esses autores, o foco dessa abordagem encontra-se na diversificação do sentido de “organização”, numa virada para o “organizar” como aspecto que rompe com a

naturalização do conceito de organização em torno somente de empresas e com a concepção da organização como algo estático.

No que se refere à conceituação de práticas, dentro da concepção de práticas de gestão, me baseio no que Gherardi (2009a) intitula como “o poder crítico da lente da prática”. Na abordagem da prática como uma lente, conforme Corradi, Gherardi e Verzelloni (2010) sintetizam, estuda-se a prática e seus efeitos.

Assumi, que práticas de gestão do NAC envolvem a gestão escolar por meio dos seus efeitos e defini prática como o produto de uma ordem negociada, que momentaneamente cristaliza um meio compartilhado de fazer que se sustenta enquanto as premissas de mudança estão sendo postas (GHERARDI, 2009a).

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 baseio 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. Esses circuitos de reprodução envolvem ações, aprendizado, conhecimento, recursividade etc. (GEIGER, 2009; GHERARDI, 2009a, 2009b).

Ao adotar esses conceitos, foi possível definir os seguintes objetivos específicos: (1) Apresentar o Núcleo de Arte e Cultura; (2) identificar as práticas que sustentam o organizar da gestão do Núcleo de Arte e Cultura; (3) analisar as práticas identificadas nesse organizar e; (4) identificar os efeitos dessas práticas.

No que se refere às contribuições deste estudo, acredito que serviu de auxílio à própria operacionalização do Núcleo de Arte e Cultura (NAC), o que é possível devido nossa pesquisa ter ocorrido concomitantemente com o processo estudado.

Contribuí, ainda, para a pesquisa no campo das práticas por meio da busca do conhecimento do cotidiano, que norteia a abordagem da prática como uma lente e

propicia o desenvolvimento de uma perspectiva questionadora sobre o objeto estudado (GHERARDI, 2009a, 2009b).

No que se refere aos estudos sobre gestão escolar, Abdian, Nascimento e Silva (2016) sugerem que devemos buscar novos rumos teóricos para tratar esse campo. Nesse 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 a arte e a cultura apresentou-se como uma alternativa apurada que, inclusive, foge ao tradicionalismo questionado pelos autores.

Meu estudo alinhou-se, também, às colocações de Russo (2004), segundo o qual, a escola deve ser posta a serviço da sociedade. Acredito que, alinha-se ao pensamento desse autor porque o NAC é um órgão de apoio à extensão que tem em suas premissas a participação da sociedade em seu processo organizativo.

Considerando que esta pesquisa retratou a relevância da arte e da cultura, colorir suas páginas com o uso de elementos textuais que remetem à poesia e ao teatro com o intuito de ilustrar a narrativa. Um glossário com os termos utilizados pode ser consultado no final do trabalho.

A justificativa para remeter à poesia se deve ao fato de o autor da pesquisa ser um poeta, e me remeto ao teatro por ter sido a partir de um projeto de teatro em uma escola que surgiu a ideia do Núcleo de Arte e Cultura (NAC).

Por fim, para alcançar as contribuições propostas, adoto a abordagem metodológica qualitativa que permite o foco na maneira como os sujeitos pesquisados significam o problema da pesquisa (CRESWELL, 2010). Tal qual descreve Creswell (2010), a pesquisa qualitativa permitiu, também, aperfeiçoar o processo da pesquisa ao passo que as coisas aconteciam. Isso implica que, havia um plano inicial, no entanto, esse plano não era rígido e dependia daquilo que foi sendo definido como 'a implantação do NAC'.

Além disso, responder ao questionamento enunciado requeria uma visão holística que permitisse o relato de diversas perspectivas e a identificação de vários fatores

envolvidos naquilo que estava sendo estudado. Isso diz respeito ao fato de os sujeitos pesquisados e o pesquisador participarem da transformação do objeto investigado.

Para alcançar essa visão holística minha pesquisa foi desenvolvida em duas etapas: (1) uma fase exploratória, que sintetiza informações sobre o Núcleo de Arte e Cultura e sobre o Instituto Federal, Campus Vila Velha, por meio de documentos e relatos e; (2) uma segunda fase caracterizada pelo envolvimento do pesquisador no campo e dos sujeitos pesquisados no desenvolvimento da pesquisa. Nessa fase de imersão, utilizamos a Observação Participante para produção dos dados.

Um outro elemento relacionado com as escolhas metodológicas foi a delimitação do NAC como objeto de pesquisa. Para justificar esse elemento, foi necessário o resgate de alguns aspectos da minha trajetória na arte.

Essa trajetória se inicia em meados dos anos 2000 nas artes musicais, por meio do canto. Em 2005, com o desejo de trabalhar com composições, eu desenvolvi o interesse pela poesia. Mais tarde, em 2007, a partir de um curso técnico, surgiu a vontade de me tornar Administrador e assim, em 2010, iniciei minha formação em Administração. Durante essa formação tive uma experiência profissional em uma instituição pública, a mesma instituição em que hoje está sendo implantado o NAC.

Essa Instituição é o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Espírito Santo (Ifes), uma organização com histórico de mais de cem anos de tradição, que passou por diversas transformações desde a Escola de Aprendizes Artífices até o Instituto Federal que é atualmente, sem nunca perder o prestígio enquanto instituição de ensino.

O campus do município de Vila Velha, conhecido como Ifes-Campus Vila Velha, foi inaugurado em 2010 com a proposta de ser um polo de desenvolvimento na área de Química e atualmente tem cursos em diversas áreas como Educação e Biotecnologia.

No contexto atual dessa instituição vimos aflorar o debate sobre a relevância da arte e da cultura para a formação do cidadão. Tal debate abre caminho para um diálogo entre arte e ciência, no qual o Núcleo de Arte e Cultura surge como um farol que busca

intermediar a gestão tradicional do Instituto ao desenvolvimento de atividades artísticas e culturais.

O NAC, que é um órgão com mais de 10 anos de existência em outros campi, se torna um terreno interessante ao nosso estudo, porque seu processo de implantação acontece na linha de frente do debate que vem se desenvolvendo no Instituto Federal sobre a formação artística e cultural do cidadão.

O Instituto Federal é caracterizado pelo tradicionalismo científico, no qual a proposta cultural e artística do núcleo enfrenta certa ortodoxia e dificuldades infraestruturais, como ausência de recursos e pessoal. Nesse enredo, da ortodoxia institucional e da relevância da arte e cultura para a formação do cidadão, justifico o estudo do “fazer” gestão na implantação do Núcleo de Arte e Cultura no campus Vila Velha.

No que se refere à divisão textual da pesquisa, elaborei um espetáculo que se apresenta em seis partes principais. A seguir, o **“Ato I, O Palco”** é nosso referencial teórico, no qual apresentamos estudos sobre os cenários do palco. O palco é a representação da escola em suas várias dimensões: educação, gestão, pesquisa, ensino etc. Dessas dimensões, aquelas que interessam são a da gestão escolar e da extensão escolar.

Discuto alguns estudos sobre gestão escolar, porque o projeto tem como pano de fundo uma escola e falo sobre as características da extensão, porque o Núcleo de Arte e Cultura (NAC) está vinculado à diretoria de pós-graduação, pesquisa e extensão da escola estudada.

No subcapítulo sobre gestão escolar, discute-se a maneira que esse campo vem sendo estudado e as consequências de seu estudo para prática da gestão. Em seguida, no subcapítulo sobre extensão, baseio-me em estudos que dizem respeito à arte e cultura na escola, porque o núcleo que estudamos é um órgão de apoio que propõe um diálogo entre arte e cultura e a escola.

Seguindo com o referencial teórico, o **“Entreato I, A Dimensão das Práticas”** apresenta a discussão sobre práticas. Para melhor compreender a maneira que a abordagem da prática pode ser articulada ao propósito deste estudo, desenvolvi o

capítulo sobre práticas apresentando as características dessa abordagem. No fim desse ato, apresento um resumo teórico que sintetiza os principais conceitos da pesquisa junto com um mapa conceitual que ilustra o organizar das práticas de gestão conforme foi desenvolvido ao longo do capítulo.

Na segunda parte, **O “Ato II, Bastidores” retrata a metodologia minuciosa da pesquisa**, com foco na explanação de como foram realizadas as duas etapas da pesquisa, como foi planejado e como foi realizado o trabalho em campo.

**O “Entreato II, Enredo” se refere aos dados da fase exploratória da pesquisa**, caracterizando a escola estudada, o Núcleo de Arte e Cultura, os sujeitos envolvidos na pesquisa e os antecedentes do órgão no Instituto Federal do Espírito Santo.

Em seguida, **o “Ato III, Dramatização” retrata a fase de campo da pesquisa**, com a narrativa sobre a implantação do Núcleo de Arte e Cultura no Campus de Vila Velha do Instituto Federal do Espírito Santo.

Finalmente, o **“Ato IV, Reprise” retrata o objetivo geral da pesquisa** estruturado em tópicos desenvolvidos a partir da articulação do referencial teórico com os dados do trabalho de campo, apresentados junto às considerações que fiz sobre o percurso. O Ato IV também realiza um retorno à narrativa explorando minúcias e articulando elementos do referencial teórico ao que foi narrado.

Para finalizar, **“Descem as Cortinas, O que vem a seguir”** diz respeito às considerações finais sobre o organizar das práticas no NAC ao longo da implantação e as perspectivas para o futuro da pesquisa envolvendo a gestão escolar, prática e a organização de atividades artísticas e culturais.

## 2. ATO I, O PALCO

***[Narrador]: A escola é o palco da narrativa que vou contar,***

***De praxe, começo descrevendo o lugar.***

***Veja bem que nossa escola não se resume a um espaço físico situado na cidade.***

***Vamos pensá-lo antes,***

***Animado, Certeau (2008), como um lugar.***

O palco escola é animado por diversos cenários, que se permeiam e se completam. O cenário da gestão escolar pública, primeiro sobre o qual trato, é relevante por, pelo menos, duas razões: (1) por causa do papel que o pesquisador assume junto ao NAC, o papel de membro da gestão do órgão e; (2) porque, nesta pesquisa, o NAC é um processo organizativo contínuo sob o qual se desenvolvem práticas de gestão.

Um terceiro fator de relevância para abordar a gestão escolar está nas colocações de Paro (2010). O autor chama atenção para pensar a administração/gestão escolar como aspecto de principal importância para discussão sobre a educação brasileira. Segundo ele, 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. Embora os autores apresentem a forma como a gestão é praticada, nota-se que, esses trabalhos se baseiam em modelos de gestão prescritos para fazê-lo.

Se esses modelos de gestão fossem eficazes, a gestão escolar pública brasileira teria possibilidade de ser mais coerente frente ao ideal democrático de gestão. Segundo Abdian, Nascimento e Silva (2016), esse ideal diz respeito a participação da sociedade na gestão da escola e é o ideal que serve de base para os modelos de gestão escolar pública.

A partir do ideal democrático, a gestão da escola poderia ser melhorada, mesmo porque, a gestão democrática possui as diretrizes para uma eficaz gestão escolar pública (ABDIAN, NASCIMENTO e SILVA, 2016; RUSSO, 2004; SOUZA, 2006).

Contudo, conforme Paro (2010), a gestão da escola pública é ruim e segundo Abdian, Nascimento e Silva (2016), a maneira como essa gestão é estudada conflita com a forma como ela é praticada. Para Abdian, Nascimento e Silva (2016), o problema é que a gestão na escola pública depende de um corpus teórico específico, todavia, existe dissociação entre a escola planejada e a escola real, como vimos em Lima, Fonseca e Dos Santos (2018).

Nesse impasse, defendo com base em Abdian, Nascimento e Silva (2016), que não devíamos nos ater a estudar tal dissociação, mas ir além, buscando novos rumos para o estudo da gestão escolar. Tal busca, pode ser exemplificada no estudo de 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.

Gobbi, Carvalho e Dumer (2018) demonstram que podíamos compreender a gestão escolar como um processo emergente ancorado no equilíbrio entre múltiplas perspectivas, e a necessidade de manter o funcionamento da escola.

Como os autores, acredito que a gestão é um processo emergente e contínuo, parto das contribuições do organizing para definir 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) e, nessa perspectiva, defendo ter a possibilidade de, além de fugir de uma concepção tradicional do estudo da gestão escolar, poder assumir como uma organização um braço da extensão escolar como o NAC.

Utilizo essa assunção para discutir gestão escolar, a fim de, propor, a partir da prática, novos rumos para o estudo da gestão escolar que não conflitem com aquilo que efetivamente acontece. Para tal, parto dos aspectos históricos que contribuíram para o atual contexto de estudo da gestão escolar e em seguida discuto de que maneira podemos tratar o cotidiano como uma via para sair do impasse entre o modelo que é estudado e a gestão que realmente se realiza.

Assim, no próximo subcapítulo pontuo esses aspectos históricos e, em seguida, apresento as atividades de extensão como uma alternativa para estudo da gestão escolar a partir das articulações que a extensão faz com a sociedade.

## **2.1 Estudos sobre o Cenário da Gestão Pública Escolar**

Historicamente, a gestão/administração escolar pública brasileira baseou-se, até 1980, no aporte teórico das diferentes escolas de administração de empresas (RUSSO, 2004; ABDIAN, HOJAS, OLIVEIRA, 2012; ABDIAN, NASCIMENTO, SILVA, 2016). Contudo, nesse período, ocorreu a apropriação do paradigma crítico da pedagogia sobre a gestão escolar (MAIA, 2010). Isso levou a um rompimento epistemológico, por meio do qual, aparecem estudos sobre o cotidiano escolar, que inserem a própria escola como objeto de desenvolvimento de sua gestão (ABDIAN, NASCIMENTO, SILVA, 2016).

Segundo Abdian, Nascimento e Silva (2016), esse processo serviu ao desenvolvimento da chamada teoria da gestão democrática, que se refere à gestão da escola considerando a especificidade da escola e a participação da comunidade no processo de tomada de decisões. A gestão democrática rompe teoricamente com a ideia hegemônica, na qual a administração/gestão escolar não se diferenciava da administração/gestão de empresas.

Segundo Abdian, Nascimento e Silva (2016), a teoria da gestão democrática construiu um referencial crítico para a análise da escola e oferece ferramentas para a sua transformação, contudo, essa transformação não se concretiza porque a forma de pensar a construção do conhecimento não rompeu com o modo de pensar ortodoxo.

Como justificativa para essa não realização, Abdian, Nascimento e Silva (2016) apontam a existência de críticas às políticas educacionais que atrelam qualidade à produção de índices e, também, às práticas escolares, sobretudo de gestão, que reproduzem essas diretrizes.

Segundo Russo (2004), as contribuições relacionadas com a apropriação do paradigma crítico da pedagogia na gestão escolar têm origem em pesquisas com orientação crítica em face do modelo de organização burocrática da escola. Dentre

essas pesquisas, o autor destaca que o grande desafio no campo da educação é pô-la a serviço dos interesses das camadas populares; é transformá-la em instrumento de emancipação e de construção da hegemonia da classe trabalhadora.

Para que isso ocorra, é preciso repensar a escola que aí está, na medida em que ela tem, historicamente (MAIA, 2010), uma divergência no que se refere à forma como sua gestão ocorre e como esta gestão é apresentada, discutida e estudada.

Um caminho para explicar essa divergência surge nas contribuições de Souza (2006). O autor aponta a ênfase normativa de trabalhos sobre gestão escolar mais voltados para demonstrar como a escola deve se organizar para ser democrática e menos para descrever e analisar como tem se organizado a gestão da escola.

Poubel e Junquilha (2015) tangenciam as contribuições de Souza (2006) apresentando a recorrência baixa de pesquisas que não dão enfoque ao que as pessoas efetivamente fazem no âmbito da gestão. Nisso, surgem muitos estudos voltados para eficiência da gestão escolar, que resultam na demonstração de que a gestão não é democrática, como é o caso de Lima, Fonseca e Dos Santos (2018).

Segundo Abdian, Nascimento e Silva (2016), um dos problemas que levam a gestão a não ser democrática ocorre, pois o conhecimento buscado encontra-se no cotidiano das escolas, e não no modelo de gestão. O entendimento de que, o conhecimento buscado se encontra no cotidiano, também é defendido por Russo (2004) e baseia a posição assumida nesta pesquisa ao pensar a gestão escolar a partir de suas práticas no cotidiano.

Os estudos da área de Administração, que abordam o cotidiano na gestão escolar no Brasil, são relativamente recentes. Almeida e Junquilha (2013), Poubel e Junquilha (2015) e Abdian, Nascimento e Silva (2016) são exemplos de trabalhos, que se voltam para contribuições deste campo para a gestão escolar.

Outro estudo interessante é De Almeida e González (2018), no qual os autores confrontam o ideal de gestão democrática com as práticas de gestão de uma escola de Pernambuco. Os autores demonstram que, embora haja ferramentas para que a

gestão seja democrática, a participação na tomada de decisões por parte da comunidade escolar não ocorre.

Nota-se, que o citado estudo se caracteriza por demonstrar como a escola tem se organizado numa via análoga às proposições de Abdian Nascimento e Silva (2016), contudo, eles não oferecem meios para (re)pensar a gestão a partir de suas práticas.

Dessa forma, observo que existem possibilidades ainda não exploradas nessa abordagem. Argumento que o conhecimento em potencial no cotidiano não se encerra na demonstração de como as metas prescritas não são cumpridas e nem na prescrição de práticas de gestão, mas na utilização do conhecimento do cotidiano para gerar os novos rumos propostos por Abdian, Nascimento e Silva (2016).

De maneira semelhante aos estudos de De Almeida e González (2018) e Almeida e Junquilha (2013), interrogo as práticas de gestão presentes no NAC, mas a partir da lente da prática, busco o conhecimento do cotidiano para discutir como processo organizativo na implantação do NAC envolve a gestão escolar.

Sustento que as práticas de gestão atreladas à extensão escolar representam um caminho para repensar a gestão na escola a partir do seu cotidiano, uma vez que se referem a atividades organizadas com base nas especificidades do contexto em que a escola está inserida e com a necessária participação da comunidade.

Sabe-se que a participação da comunidade é uma das premissas do modelo de gestão democrática que, como foi demonstrado, nem sempre se dá de forma efetiva (DE ALMEIDA E GONZÁLEZ, 2018; LIMA, FONSECA e DOS SANTOS, 2018; ABDIAN, NASCIMENTO, SILVA, 2016). A partir disso, pude articular aquela relação entre a gestão da escola e a organização de atividades de extensão para discutir o envolvimento das práticas de gestão do NAC sobre a gestão escolar, já que no NAC a participação da comunidade é necessária.

Nesse contexto, a extensão representa outro cenário no palco escola, embora estes cenários se sobreponham, trato algumas características da extensão separadamente para defender seu desenvolvimento como uma forma de se pensar gestão escolar a partir da participação da comunidade, por meio de um órgão como o NAC.

## **2.2 Relações entre a gestão escolar e a extensão**

Acredito que existam contribuições mútuas entre a gestão e a extensão escolar. A primeira permite viabilizar a segunda, que por sua vez oferece possibilidades de transformação da gestão escolar anteriormente apresentada. Isso ocorre, uma vez que a gestão e a extensão oferecem espaços para novos rumos para a educação, que podem se diferenciar do pensamento ortodoxo.

Os estudos que tratam a extensão escolar são diversos. Dentre eles, destaco alguns que se referem a atividades voltadas para arte e cultura como Borges e Macedo (2017), Queiroz (2013), Silva-Júnior, Silveira e De Cantuário Ferreira (2018) e Pereira et al. (2017). Esses estudos têm o relevante papel de demonstrar como aspectos da arte e da cultura da sociedade se ancoram nas possibilidades de organização promovidas pelas escolas.

No caso de Pereira et al. (2017), por exemplo, o resgate de uma cultura local parte do aporte dos esforços organizativos promovidos pela gestão da extensão universitária. Noutros estudos, ainda, como Madureira e De Moura (2016), Dos Santos, De Oliveira e De Moraes (2015) e Madureira (2014), destaca-se o papel que a extensão desempenha ao tornar a escola mais atrativa para a comunidade externa.

Nesses estudos, podemos observar que as atividades de extensão são organizadas com base na comunidade na qual a escola se insere ou, ainda, são expressões dessa comunidade. Dessa maneira, posso dizer que a organização de atividades de extensão é uma forma de pensar a escola a partir do contexto, no qual ela se insere. Tal entendimento compreende o significado dado à própria extensão.

Conforme De Oliveira e Boaventura (2018), o papel da extensão é a busca por um conhecimento construído coletivamente pela escola e pela sociedade. Farias, Soares e Farias (2010), numa via semelhante, apresentam a extensão como o campo responsável pela articulação da escola junto à comunidade em que ela se insere.

O papel da extensão também é reconhecido formalmente pelo Estado, pois segundo a Constituição Federal (BRASIL, 1988), a extensão escolar é fruto indissociável da

pesquisa e do ensino, ou seja, o próprio legislador reconheceu que quando pensamos na escola não podemos ignorar o contexto, no qual a escola se insere.

Depreende-se daí, que as implicações para nosso palco vão de encontro à sugestão de Abdian, Nascimento e Silva (2016), no que se refere à busca de novos rumos para gestão escolar e à construção de conhecimento a partir do cotidiano. Tais implicações, também convergem para as colocações de Russo (2004), no que se refere a colocar a escola em serviço da comunidade.

Apesar disso, nos variados estudos ligados a atividades de extensão, percebo que, no objetivo prescrito da extensão, co-construção de conhecimento, não se discutem a incorporação de novas práticas ao processo de gestão escolar, ou mesmo, o que elas podem representar.

Minha assunção é de que a extensão, por suas características, incorpora em suas práticas de gestão as contribuições co-construídas pela sociedade. Nisso, o NAC, enquanto um órgão flexível da extensão, dependente da participação da sociedade para atingir seus objetivos e ao mesmo tempo pautado nas diretrizes da escola, pode realizar essa ponte sem incorrer na criticada prescrição da gestão escolar.

Uma forma de estudar as contribuições mútuas entre o organizar do NAC e a gestão escolar é por meio da abordagem da prática como uma lente, que analisa as práticas e seus efeitos.

Por meio da análise dos efeitos das práticas (GHERARDI, 2009a; GEIGER 2009; RECKWITZ, 2002) é possível elucidar como as práticas de gestão do NAC compreendem uma real possibilidade para o estudo da gestão escolar. A partir dessa assunção, discuto no entreato a seguir a dimensão das práticas, que é aquela que resolve, neste caso, a relevância do cotidiano para o estudo da gestão escolar.

### 3 ENTREATO I, A DIMENSÃO DAS PRÁTICAS

*Os grandes acontecimentos estão nos pequenos detalhes,*

$$d(f^t(x), f^t(y)) > \delta$$

**(Edward Lorenz, 1963)**

Uma alternativa para a aproximação entre a gestão escolar e as teorias da prática parte das contribuições da abordagem do 'poder' da prática como uma lente para investigar a gestão (GHERARDI, 2009a). Nessa abordagem, a lente propicia analisar os efeitos das práticas (GHERARDI, 2009a; GEIGER, 2009; RECKWITZ, 2002).

A análise das práticas e de seus efeitos, conforme Corradi, Gherardi e Verzelloni (2010), compõe a abordagem dos Estudos Orientados pela Prática (EOP). 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).

Um exemplo de EOP com o uso da metáfora da lente é o estudo de Schultze e Orlikowski (2004), em que os autores demonstram como os fenômenos do nível macrossocial são envolvidos, criados e recriados pelos fenômenos no nível microssocial. Nesse estudo, o uso de uma ferramenta de um sistema informatizado dificulta o relacionamento entre clientes e vendedores em uma empresa.

Outro estudo é o de Aggehrholm e Asmuß (2016), no qual os autores ligam elementos da comunicação das reuniões às práticas institucionais de uma organização. Os autores demonstram como a interação social dessas reuniões envolve a gestão na organização estudada.

Um estudo que se aproxima da minha perspectiva é De Barcellos, Dellagnelo e Uglione (2015), em que os autores objetivaram o estudo de práticas de gestão, mas nota-se, que o estudo acaba por demonstrar também como aspectos artísticos e culturais envolvem diversas organizações e suas práticas de gestão.

Na minha pesquisa sobre o NAC, o envolvimento entre fenômenos microssociais e macrossociais parte das práticas do processo organizativo da participação da sociedade no desenvolvimento de atividades artísticas e culturais. Tendo em vista

que, o estudo da prática a partir da abordagem da lente envolve também o estudo dos efeitos das práticas, defendendo que a compreensão desse processo organizativo pode mapear seus efeitos na gestão da escola.

Para estudo das práticas de gestão no NAC e seus circuitos de reprodução na Gestão Escolar, recordo que, esta pesquisa não está direcionada à gestão da escola, e sim à gestão do Núcleo de Arte e Cultura (NAC), nesse caso, são as práticas de gestão do NAC que investigo sob a assunção de que, tais práticas, envolvem a gestão escolar.

Para tratar sobre as práticas de gestão do NAC faço uso de uma analogia, elaborada a partir do teatro de formas animadas. No teatro de formas animadas, utilizam-se recursos diversos como cordas, fios, varetas de ferro entre outros para que objetos inanimados ganhem vida por meio da intervenção de atores-manipuladores.

Na presente pesquisa, assumo a prática como se fossem esses “fios invisíveis”, que envolvem diversos aspectos da atividade humana. Segundo Gherardi (2009a), as práticas são instituídas socialmente e essa instituição é como o produto de uma ordem negociada que, momentaneamente, cristaliza um meio compartilhado de fazer, que se sustenta, enquanto as premissas de mudança estão sendo postas.

Para compreender essa abordagem é necessário retornar ao que ocasionou a chamada “virada da prática” e às consequências desse fenômeno para os EBP’s (CORRADI, GHERARDI e VERZELLONI, 2010; GHERARDI, 2009a, 2009b). A virada da prática foi um fenômeno dos anos 2000, nas chamadas teorias das práticas, voltado para (re)significação dos estudos baseados em prática.

### **3.1 Prática, o fio invisível que anima formas em nosso espetáculo**

Os Estudos Baseados em Prática (EBP) possuem um histórico que envolve discussões ontológicas, mudanças paradigmáticas e diferentes significações dadas à noção de prática num complexo teórico, cujo resgate, se torna bastante oportuno.

Reckwitz (2002) defende que, do ponto de vista ontológico, a prática, enquanto conjunto de teorias, se vincula às teorias sociais e da cultura, sendo essas últimas baseadas em diferentes modos de explicar e entender a ação a partir do uso de metáforas. Segundo Reckwitz (2002, p. 10, tradução nossa), as teorias da prática

representam uma alternativa para “[...] além do problemático dualismo e das formas de pensar [...]”.

Outros autores, como Gherardi (2009a) e Corradi, Gherardi e Verzelloni (2010), reforçam as colocações de Reckwitz (2002), no que diz respeito à diferença ontológica entre as teorias da prática e as outras formas de abordar a atividade humana. Enquanto o estudo da prática se caracteriza pela compreensão das diversas dimensões da atividade humana, outras abordagens se limitam a descrever práticas de uma dada atividade.

Pode-se notar essa diferença em estudos empíricos, como é o caso de Araújo e Amaral (2018), com seu estudo baseado na descrição de ações, frente à Fernandes, Todescat e Cardoso (2018), cujo estudo é baseado em práticas. Segundo Reckwitz (2002), o que diferencia a prática da ação é que a prática envolve a recursividade.

Nos citados estudos, pode-se notar como existe variedade na significação do termo “prática”. Essa polissemia, segundo Gherardi (2009a), representa um aspecto positivo, uma vez que, a multiplicidade de significados torna a prática uma ferramenta abrangente, ‘multiuso’, que se estende pelos mais diversos temas, mas também acarreta consequências negativas, uma delas é a imprecisão da definição de prática (GHERARDI, 2009a).

Na definição de Reckwitz (2002), prática é uma maneira rotinizada na qual corpos são movidos, objetos são utilizados, assuntos são tratados, coisas são descritas e o mundo é entendido. Para esse autor, a prática é social.

Schatzki (2002), por sua vez, define prática como um arranjo de atividades. O autor explica que a prática envolve duas dimensões: atividade e organização. Nesse sentido, o autor complementa que uma prática se refere a uma série de fazeres e dizeres ligados por entendimentos, regras, estruturas teleafetivas e conhecimentos gerais.

A definição de prática também pode ser observada de uma perspectiva histórica e, nesse caso, envolve mudanças paradigmáticas (RECKWITZ, 2002). Nesse sentido, o

que hoje chamamos de teoria da prática surge influenciada por uma visão clássica. Schatzki (2001), por exemplo, retornará aos anos 50 para tratar tal evolução.

O autor explica, que em uma perspectiva clássica do estudo da prática confrontava-se, filosoficamente, o envolvimento dos agentes humanos e não humanos no estudo da prática. Posteriormente, o estudo da prática se consolidou em uma perspectiva social. Nessa perspectiva, o desejo se volta para o transcender das estruturas rígidas e das oposições filosóficas, afastando o objetivismo em prol do questionamento da atividade humana.

Segundo Schatzki (2001), os estudiosos da Teoria da Cultura, uma das formas das Teorias Sociais, partem da assunção de que, para falar de prática, é preciso considerar a linguagem como uma atividade discursiva, oposta às concepções estruturais, semióticas e pós-estruturalistas da linguagem.

Nesse curso, o estudo da prática envolve tecnologia e ciência para reconsiderar a dicotomia entre os agentes humanos e não humanos. Ao envolver tais disciplinas, os teóricos da prática contribuem para o entendimento da significação da atividade humana, e a noção de prática estabelece uma fuga do dualismo das formas de pensar (SCHATZKI, 2001).

Nesse histórico, os teóricos da prática rompem com elementos tradicionais, incorporam elementos do paradigma estruturalista e, após uma virada interpretativista, em meados de 1970, seguem uma aproximação com a visão pós-estruturalista (RECKWITZ, 2002; SCHATZKI, 2001).

Diante de todo esse percurso, é oportuno ressaltar que a inserção da teoria da prática em classificações paradigmáticas não deve ser estanque. Conforme Reckwitz (2002), mesmo que, influenciada pelo paradigma estruturalista, as Teorias da Prática apresentam características que não se adequam a esse paradigma e se aproximam de uma abordagem mais questionadora, o que acaba por ser notado, também, na abordagem da prática, no campo dos estudos organizacionais.

No campo dos estudos organizacionais, os chamados Estudos Baseados em Prática (EBP) aparecem por volta de 1990. Segundo Gherardi (2015), eles vêm com o

chamado “*boom* da prática”. Tais estudos, incorporam atributos estruturalistas e interpretativistas em sua concepção.

Segundo Gherardi (2015), o *boom* da prática desencadeia a perda da capacidade questionadora dessa teoria. Segundo Geiger (2009) e Gherardi (2009a), por vezes, os estudos baseados em prática perdem essa característica questionadora e se pautam na descrição ou enumeração de atividades.

Para Gherardi (2009a, 2015), os anos 2000 marcam, então, uma virada nas teorias da prática no campo organizacional, em que retorna-se à busca pelos aspectos da prática que se voltam para uma perspectiva mais questionadora. Nessa ótica, Gherardi (2009a) diz, que as atividades representam a “ponta do iceberg” de uma organização momentânea do “fazer”.

Neste espetáculo, a abordagem da prática, por uma via questionadora, permite o pareamento com as contribuições providas por Abdian, Nascimento e Silva (2016), de que, a gestão escolar precisa ser interrogada e não que se façam prescrições de como esta gestão deveria ser.

A partir disso, posso me aproximar da compreensão de como as práticas envolvem o processo organizativo do NAC. Essa compreensão revela os efeitos que essas práticas têm, dentre os quais busquei aquilo que se reflete na gestão escolar.

Na busca por um conceito de prática que ofereça espaço para a aproximação entre essa abordagem da gestão escolar e a prática, com base em Gherardi (2009a e 2009b), defini prática, nesta pesquisa, como um tipo de atividade que se sustenta socialmente, o produto de uma ordem negociada que, momentaneamente, cristaliza um meio compartilhado de fazer e se sustenta enquanto as premissas de mudança estão sendo postas.

Para Geiger (2009), essa é uma conceituação abrangente de prática, porque explora a prática a partir de uma perspectiva sociológica. Segundo o autor, o estudo da prática pode assumir duas perspectivas, uma que explora o que as pessoas fazem e outra, em que aquilo que as pessoas fazem é a representação de algo instituído socialmente.

No segundo sentido, Geiger (2009) atribui à prática um contínuo fluxo que se justifica socialmente e envolve seu contingente histórico, seu caráter coletivo institucionalizado e normativo. Segundo Gherardi (2009a), na perspectiva da prática como uma instituição, o fazer é a ponta de um iceberg e o seu estudo nos remete aos circuitos de reprodução, aos efeitos desse fazer.

Gherardi (2009b) conceitua prática nessa perspectiva como atividades que são sustentadas socialmente, problematizando os aspectos que sustentam o fazer no lugar do que é feito.

Nessa concepção e a partir de uma metáfora, a metáfora da lente (ORLIKOWSKI, 2008), posso discutir os efeitos da prática (GHERARDI, 2009a). Ou seja, o uso da lente permite observar e analisar os fios invisíveis desse teatro de formas animadas para inferir sobre os efeitos que esses fios produzem.

### **3.2 Lente da Prática, como ver este fio invisível que chamamos de 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.

Orlikowski (2008) 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. Em Orlikowski (2008), a lente representa um recurso, que servia para observação minuciada de dado objeto de estudo em dada especificidade contextual.

Segundo Corradi, Gherardi e Verzelloni (2010), a abordagem da prática como uma lente está associada aos estudos orientados pela prática. Nesses 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.

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.

A relevância sobre os efeitos da prática também havia sido tratada anteriormente por Reckwitz (2002). O autor, enfatiza as diferenças entre a prática e outras tradições dos estudos culturais (mentalismo, textualismo e Inter subjetivismo), nas quais, a prática se refere a uma abordagem contraposta à intelectualização das teorias da cultura, útil, a uma perspectiva heurística sobre a atividade humana.

Para Reckwitz (2002), dois tipos de efeitos podem ser distinguidos, um teórico-social heurístico, que permite ver e analisar o fenômeno social e outro, que promove uma forma de definir nossa posição no social enquanto seres humanos. Nesse último tipo, o autor defende haver a inevitável implicação ética e moral.

Um estudo que demonstra os efeitos das práticas de maneira autocrítica é o de Blackler e Regan (2009), que discute a atividade em seu processo de vir a ser. Por outro lado, Mathieu (2009) demonstra, em seu estudo sobre o gênero praticado, os aspectos teórico-sociais que se estendem como efeitos da prática.

Outro estudo a se destacar é Bjørkeng e Clegg (2009), que discute o vir a ser da prática. Esse artigo, nos é especialmente relevante no que se refere a definição de prática como algo instituído socialmente. Para este 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 é relevante, pois o que esperamos de efeitos das práticas de gestão do NAC são novas práticas na Gestão Escolar.

Neste espetáculo, parto das contribuições sobre o poder da lente (GHERARDI, 2009a) como uma forma de captar o vir a ser de práticas de gestão escolar a partir do

organizar das práticas no NAC. Para isso, utilizo uma combinação de ferramentas que nos possibilitam o uso da lente com este objetivo.

### 3.3 Plano de Peça

Para explicar a maneira que o palco envolve os acontecimentos deste espetáculo, retomo, por meio de um arranjo conceitual, alguns conceitos apresentados ao longo do texto. Para isso, desenvolvi um resumo dos principais conceitos (Quadro 1) apresentados no palco do espetáculo.

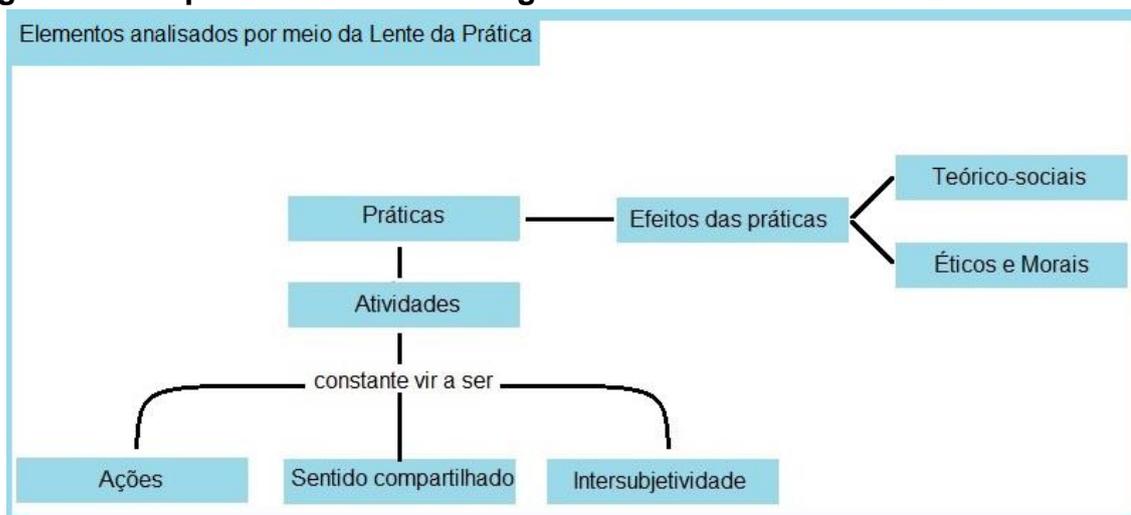
**Quadro 1 – Resumo Teórico Conceitual**

<b>Conceito</b>	<b>Como articulamos na pesquisa</b>	<b>Principais Estudos</b>
<i>Organizing</i>	Considero que, na escola, a gestão representa um processo contínuo. Esse processo contínuo envolve o constante organizar dos fazeres.	Duarte, Alcadipani (2016), De Souza, Da Costa E Pereira (2015),
Processo organizativo do NAC	Ele é o organizar do conjunto de práticas de gestão do Núcleo de Arte e Cultura.	Nosso estudo visa contribuir com a perspectiva organizacional de atividades artísticas e culturais.
Práticas de Gestão	São o principal interesse da pesquisa. Referem-se as atividades socialmente sustentadas.	Gobbi, Carvalho e Dumer (2018), Gherardi (2006, 2009 <sup>a</sup> , 2009b)
Prática Como Uma Lente	Abordagem com a qual articulo as práticas de gestão do Núcleo de Arte e Cultura à Gestão Escolar através da Extensão.	Orlikowski (2008), Gherardi (2009), Geiger (2009) e Corradi, Gherardi e Verzelloni (2010)
Extensão	A extensão foi ponte para a discussão sobre arte, cultura e gestão escolar.	De Oliveira e Boaventura (2018) e; Farias, Soares e Farias (2010).
Arte e Cultura na Escola	Tema em torno do qual realizo a discussão sobre o processo organizativo das práticas de gestão	Borges e Macedo (2017), Queiroz (2013), Silva-Júnior, Silveira e De Cantuário Ferreira (2018) e; Pereira et al. (2017)
Gestão Escolar	Tema delimitado por meio da extensão para observar contribuições ainda pouco exploradas para a gestão escolar a partir da lente da prática.	Abdian, Nascimento e Silva (2016), Russo (2004), Maia (2010), Poubel e Junquilha (2015) e; Souza (2006).

Fonte: Elaborado pelo pesquisador (2018).

No quadro, a abordagem da prática como uma lente é um aspecto relevante para este espetáculo. Tendo isso em vista, elaborei um Mapa Conceitual que ilustra essa abordagem e os elementos dela que são articulados na minha pesquisa. A Ilustração a que me refiro pode ser vista a seguir, na **Figura 01 - Mapa Conceitual Abordagem da Prática como uma Lente**.

**Figura 01 - Mapa Conceitual Abordagem da Prática como uma Lente**



Fonte: Elaborado pelo dramaturgo (2019).

Na **Figura 01**, ações, com um sentido compartilhado intersubjetivamente, compõem as atividades que formam as práticas. Observe que, para ser uma prática, uma determinada atividade precisa, neste espetáculo, das características ilustradas. Disso, depreende-se que nem todas atividades podem ser consideradas como práticas.

Conforme discuti a partir de Reckwitz (2002), o que faz de uma atividade uma prática é a recursividade. Para Gherardi (2009a), o que faz com que as atividades possam ser reconhecidas como práticas é o fato delas desenvolverem um sentido próprio.

Segundo Gherardi (2009a), a abordagem da prática como uma lente permite também analisarmos os efeitos das práticas. Esses efeitos, podem ser teórico-sociais, segundo Reckwitz (2002), quando se referem às consequências das atividades e éticos e morais, segundo Gherardi (2009a, 2009b), quando se referem a autocrítica gerada a partir da análise das consequências das práticas.

Várias práticas juntas formarão as práticas de gestão. A maneira que escolhi para estudar as práticas de gestão e seu circuito envolvendo a gestão escolar, a partir da extensão, envolveu uma combinação de métodos detalhados no próximo capítulo.

Neste capítulo, discutirei as ferramentas metodológicas que descrevem o uso da lente para observar os fios que permeiam as relações entre a gestão da escola, a gestão do NAC e a maneira que as práticas de gestão do NAC envolvem essas dimensões.

#### 4 ATO II, BASTIDORES

*Ninguém caminha sem aprender a caminhar,  
Sem aprender a fazer o caminho caminhando,  
Refazendo e retocando o sonho pelo qual se pôs a caminhar.*

**(Paulo Freire)**

A partir de uma analogia com o teatro, envolvendo o termo “bastidores”, exponho como estão organizados os métodos de produção de dados do espetáculo. Nos bastidores, demonstro como pretendo articular esses métodos de produção de dados à discussão proposta e como pretendo analisar os dados produzidos.

Até que, no último tópico desta parte, intitulado Mal-entendidos por Mal-entendidos, exponho a maneira que as coisas efetivamente ocorreram, a maneira que os dados foram analisados e as dificuldades encontradas ao longo do processo.

Os bastidores são ancorados na abordagem qualitativa, que permite focar a 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 (CRESWELL, 2010).

Para Creswell (2010), o método qualitativo pode implicar um plano menos rígido, alinhado àquilo que for sendo definido como o fenômeno pesquisado. Nesse caso, pude aperfeiçoar a pesquisa em torno do que foi se definindo como a “implantação do NAC”.

Para produzir meus dados, dividi a pesquisa em uma fase exploratória, que chamo de prólogo, desenvolvida a partir de documentos obtidos na realização do espetáculo e de duas entrevistas projetivas, realizadas com dois sujeitos chave. Esses dois sujeitos são os responsáveis pela implantação do núcleo em Vila Velha e seus relatos serviram, junto a uma série de documentos colhidos, para apresentar o Campus Vila Velha do Instituto Federal e o Núcleo de Arte e Cultura.

Após o prólogo, meu espetáculo apresenta a fase de imersão, que contém a dramatização da implantação do NAC baseada na observação participante do

dramaturgo, um ex-aluno do Instituto Federal, que também trabalhou no Campus Vila Velha e participou na implantação do Núcleo de Arte e Cultura.

Para finalizar, discuto as limitações metodológicas que observamos nestes bastidores. Chamo as limitações de Comédia dos Erros em referência a peça de Shakespeare de 1594, que narra um conto repleto de mal-entendidos, mas com final feliz ou, pelo menos, educativo. Até porque, o que seriam as limitações metodológicas se não uma tentativa de minimizar os mal-entendidos que causei pelo uso de ferramentas imperfeitas, além de numerosas, em meu espetáculo.

#### **4.1 *Scripts e Relatos* – Prólogo**

No espetáculo, utilizei 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 desse material, conheci uma versão formal da história do NAC, e, aproveitando a característica co-construtiva do espetáculo, me dirigi ao Idealizador do NAC e ao Coordenador do NAC, dois sujeitos chave da pesquisa, para colher deles relatos que pudessem ser materializados como a perspectiva pessoal da história da escola e do órgão.

Dessa forma, realizei duas entrevistas projetivas a partir dos documentos produzidos ao longo da história do NAC. O objetivo dessas entrevistas foi apresentar a história do Campus Vila Velha do Instituto Federal e a história do Núcleo de Arte e Cultura.

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.

O entrevistado que conta a história do Núcleo de Arte e Cultura é um dos principais responsáveis pelo desenvolvimento da política cultural e, conforme mencionado anteriormente, é o idealizador do Núcleo de Arte e Cultura do Instituto Federal.

O entrevistado é um professor de língua portuguesa e literatura com histórico de mais de 30 anos de carreira no Instituto Federal, tendo, inclusive, sido estudante enquanto a instituição ainda era uma escola técnica. Seu relato, serve a dois propósitos: (1) propiciar a co-construção da pesquisa, 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 administrativo que já realizou diversas funções na administração da escola, tendo inclusive auxiliado na implantação do Campus Vila Velha e que trabalha a cerca de 15 anos no Instituto Federal. Durante o desenvolvimento da pesquisa ele era o coordenador do setor de licitações e coordenador do Núcleo de Arte e Cultura, responsável pelo desenvolvimento do Regimento Interno do órgão.

O relato desse servidor, que é nosso segundo sujeito chave, também serve a dois propósitos: (1) propiciar a co-construção da pesquisa, dando espaço para uma perspectiva de um dos sujeitos de pesquisa sobre a história do Campus Vila Velha do Instituto Federal, assumindo que; (2) tal perspectiva, reflete o que o servidor do Instituto Federal considera relevante para compor uma pesquisa sobre a escola.

Procurei manter os relatos com o máximo de originalidade, utilizando os dados obtidos a partir da documentação como ponto de apoio para desenvolvimento da cronologia do Núcleo de Arte e Cultura. Portanto, o que se vê na fase exploratória da pesquisa são os relatos da forma como foram feitos pelos entrevistados, com alterações apenas

no que se refere a localização no tempo e no espaço para facilitar a leitura, além de adequações da fala à linguagem formal escrita.

Após a fase de apresentação e resgate histórico, minha produção de dados se voltou para a participação do pesquisador no campo, caminho pelo qual compreendi o processo organizativo das práticas de gestão do NAC em sua implantação atual. Nessa segunda fase da pesquisa, a documentação e os relatos colhidos anteriormente serviram de base para me contextualizar durante a observação participante.

#### **4.2 Participando do NAC – Narrativa**

Para realizar a fase de imersão, tornei-me membro interino do Núcleo de Arte e Cultura, nesta fase utilizei a observação participante mais voltada para participação do que para a observação com intuito de me envolver ao máximo com o processo narrado. Creswell (2010) apresenta esse modelo de observação participante como uma das variantes do método da observação.

A trajetória que me levou a participar desse projeto se inicia em meados dos anos 2000 na música, por meio do canto. Em 2005, com o desejo de trabalhar com composições eu desenvolvi o interesse pela poesia. Mais tarde, em 2007, a partir de um curso técnico, surgiu a vontade de me tornar Administrador e assim, em 2010, iniciei minha formação em Administração. Durante essa formação tive uma experiência profissional no campus de Vila Velha do Instituto Federal do Espírito Santo.

Quando refleti sobre um programa ou projeto que pudesse estar acontecendo na instituição onde eu havia atuado e que servisse ao estudo da gestão, o NAC pareceu ser uma boa oportunidade, que, inclusive, unia meus interesses relacionados à ciência e arte.

O NAC é um órgão com mais de 10 anos de idade, já implantado em outras escolas da rede da qual a escola estudada pertence. Quando me tornei membro no núcleo, o Campus Vila Velha era uma das escolas que ainda não possuíam o NAC e que tinha sua implantação em curso.

Um fator que torna esta implantação interessante é que o processo enfrenta dificuldades semelhantes às aquelas enfrentadas quando primeiro se pensou em desenvolver um projeto de arte no Instituto, quando esse ainda era chamado de escola técnica.

Tais dificuldades, confrontam o objetivo do NAC, o desenvolvimento da política cultural da escola, com um contexto caracterizado pelo tradicionalismo científico, no qual a proposta cultural e artística do núcleo enfrenta a ortodoxia da instituição e dificuldades infraestruturais como ausência de recursos e pessoal.

Os detalhes das dificuldades que o Núcleo de Arte e Cultura enfrentou ao longo de sua trajetória são apresentados nos capítulos posteriores. Aqui, me ateno a explicar como foi o processo de construção de dados, que tem como resultado a narrativa sobre o órgão estudado.

Dessa forma, minha 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) Anotações 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 esses 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 me tornei parte do Núcleo 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 participei e um segundo diário desenvolvido a partir das contribuições de um dos sujeitos chave sobre o primeiro diário em reuniões de revisão desse primeiro diário. A análise desses diários respeita as proposições de Serva, (1995) e Cavedon (1999), que defendem um estudo contínuo do conteúdo produzido, classificado, nesse caso, de acordo com as diferentes práticas de gestão do Núcleo de Arte e Cultura.

Minha análise também contempla as orientações de Cunliffe (2016) e McNamee (2017). Dessa forma, compartilhei minhas constatações com os sujeitos envolvidos na pesquisa para desenvolver uma análise co-construída pelos sujeitos observados conforme já expliquei que fiz.

Os sujeitos observados foram muitos: professores, estudantes, técnicos administrativos e membros da comunidade externa. Para delimitar a narrativa, foquei em apresentar as pessoas que estiveram mais presentes na implantação do NAC, que são o Idealizador do NAC, o Coordenador do NAC e o dramaturgo. Os demais personagens do espetáculo são apresentados junto com o desenvolvimento da narrativa.

### **4.3 A Comédia dos Erros**

Toda ferramenta de produção de dados tem sua imperfeição, suas chances de erro, afinal, tratam-se de métodos que tentam, em última instância, transformar um fenômeno que está num contínuo de transformação, significação, ressignificação e construção em uma narrativa.

Isso também ocorre no meu espetáculo, no qual limito em palavras a implantação de um Núcleo de Arte e Cultura em uma escola. Ainda assim, como ocorre na Comédia dos Erros (SHAKESPEARE, 1594), uma série de mal-entendidos pode ter um final feliz ou, pelo menos, educativo.

Dessa forma, objetivo, mesmo com os erros dos métodos, apresentar a implantação do Núcleo de Arte e Cultura e a relevância de pontuarmos as limitações dos métodos

é evitar que o leitor incorra no erro de acreditar que, o conto que estou narrando, é uma representação perfeita do fenômeno estudado.

#### *4.3.1 Mal-entendidos do Prólogo*

Na fase exploratória da pesquisa me debruço 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 espetáculo, utilizei a entrevista projetiva (BATISTA, DE MATOS E NASCIMENTO, 2017) e a observação participante (SERVA, 1995; CAVEDON 1999).

No que se refere aos relatos, coletados por meio da entrevista projetiva, destaco como possíveis problemas a falta de objetividade, pelo relator, que talvez não pudesse ser evitada, pois depende da característica da própria pessoa.

Para contornar essa limitação, Batista, De Matos E Nascimento (2017) sugerem que o entrevistador pode buscar a manutenção do foco da entrevista, no entanto, meu objetivo era deixar os relatores falarem aquilo que lhes parecia relevante aos tópicos.

Justifico que, dessa forma, abri a oportunidade para discursos mais amplos sem a necessidade de uma resposta correta, visto que, o que eu buscava era a significação que o entrevistado deu à história que envolve à implantação do NAC.

#### *4.3.2 Mal-entendidos da Narrativa*

A observação participante possui diversas limitações (SERVA, 1995), dentre as quais, destaco a distorção, que pode ser gerada nos dados pelo envolvimento do pesquisador no campo, a imprevisibilidade do campo e os aspectos da vida cotidiana, particular que acabam não sendo acessíveis.

Além disso, a observação participante nos estudos organizacionais ainda enfrenta a burocracia do campo organizacional que limita a participação do pesquisador. Felizmente, como se trata de um local no qual o pesquisador já trabalhou, alterações comportamentais devido a sua presença foram mais facilmente notadas.

No que se refere aos imprevistos e à duração variável de dados acontecimentos, estendi minha participação em campo por 13 meses e, quanto à acessibilidade a determinados aspectos, complementei os dados da observação participante por meio dos relatos e documentos.

#### *4.3.3 Mal-entendidos por mal-entendidos*

Uma questão relevante sobre a comédia dos erros diz respeito ao que planejei realizar e como isso foi efetivamente realizado. Como as demais ferramentas utilizadas nesta pesquisa, o planejamento também tem seus mal-entendidos.

No que se refere à pesquisa documental, o idealizador do NAC me presenteou com todos os documentos que tinha sobre o histórico do Núcleo. Isso ocorreu logo após a primeira reunião que tive com ele, datada do mês de outubro de 2017, e facilitou o acesso a informações referentes ao histórico do NAC.

O idealizador do NAC se demonstrou muito interessado nesta pesquisa, inclusive pela oportunidade de divulgação do seu trabalho que a pesquisa representa, como ele mesmo pontuou.

O que fiz foi ler os documentos que adquiri para ordená-los cronologicamente, como são documentos oficiais foi fácil encontrar data neles. Depois de ter ordenado, li novamente, anotando como relevante aquilo que se repetia em documentos de natureza diferente, por exemplo, a questão infraestrutural do Instituto e a ortodoxia científica aparecem em atas, na revista e na ideia por trás da política cultural do Ifes.

No que tange à entrevista projetiva, fiz um pequeno grande ajuste. Em março de 2018, coletei o relato do idealizador do Núcleo de Arte e Cultura e, como planejado, coletaria apenas esse relato. Todavia, devido às referências que ele fazia à história do Instituto Federal e tendo em vista a proposta de relacionar o NAC à gestão da escola estudada, decidi me aprofundar na história dessa escola com mais um relato.

O segundo relato foi colhido de um servidor que trabalha na Instituição desde antes da implantação do campus Vila Velha e que, inclusive, participou da implantação do campus. Esse segundo relato foi colhido em agosto de 2018 e me deu acesso a minúcias sobre a escola, além de justificar aspectos que envolvem a situação atual do NAC.

Para esclarecimento, os tópicos de ambas entrevistas foi (1) a história do entrevistado no Ifes; (2) como essa história encontrava o tema da arte e cultura; (3) as dificuldades infraestruturais, que eu já havia notado ter papel relevante na história e; (3) como era desenvolver arte e cultura no Ifes. Conforme já informei, procurei manter a originalidade dos relatos, adequando apenas a gramática e a cronologia dos eventos. As entrevistas duraram cerca de duas horas e meia cada e cada uma aconteceu em um único dia.

No que se refere a Observação Participante, a proximidade que pesquisador adquiriu com o campo facilitou o acesso, que iniciou em outubro de 2017 e finalizou em novembro de 2018, totalizando 13 meses. Como pode ser observado, o período em campo foi estendido e isso se deve a, pelo menos, dois fatores.

Primeiro, devido a complicações de saúde do pesquisador que diminuíram seu ritmo de trabalho e segundo, porque coincidentemente, foram necessários 13 meses para que a implantação do NAC pudesse ser concluída. Lembrando que chamo de implantação todo o processo desde a formalização do órgão até que as atividades estivessem fluindo.

Ainda no que se refere à observação participante e conforme planejei anteriormente, foram produzidos dois diários. Quando finalizei o primeiro diário em outubro de 2018, já me encontrava 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 anotadas. O segundo diário foi finalizado em novembro com o desligamento do campo.

Conforme adiantei, os diários foram organizados com base no que era identificado como prática. A prática, nesta pesquisa, é aquele tipo de atividade que tem um sentido

próprio e para saber se uma atividade era uma prática, observei o momento em que essa atividade se tornava guia de si mesma.

Como eu não podia dar atenção a esse processo e aos elementos que envolviam o cotidiano concomitantemente, quando alguma atividade nova surgia, iniciava-se uma nova aba no diário e à medida que as atividades progrediam eu anotava o que ia acontecendo na respectiva aba.

Para análise das atividades e definição dessas atividades como práticas primeiro fiz um levantamento da relevância do que havia ocorrido. O desenvolvimento do segundo diário auxiliou nesse processo, pois o segundo diário foi baseado em reflexões compartilhadas com um dos sujeitos chave sobre tais atividades. Nessas discussões foram decididos os eventos marcantes do processo, cada um por sua própria razão como apresenta-se no Ato Final, Reprise.

Em seguida, agrupei as atividades em conjuntos, por sua afinidade, por exemplo, reuniões no NAC com uso de tecnologia nas reuniões, diálogo nas reuniões, reuniões informais e encontros ocasionais. Depois disso, retornei ao referencial teórico para articular os eventos observados ao que eu defendia como base teórica da minha pesquisa.

Depois de montada a narrativa da implantação do Núcleo de Arte e Cultura, articulada ao referencial teórico, foi a vez de inserir minhas observações e análises sobre o que estava posto. Eu quis desde o começo mostrar as dificuldades que o NAC enfrentava, porque eu havia enfrentado dificuldades quando anteriormente trabalhei no Ifes e participei na organização do coral e porque as dificuldades de se organizar arte e cultura na escola apareciam fortemente nos relatos da etapa exploratória da pesquisa.

As dificuldades da implantação e as justificativas para a atual situação do NAC mencionadas neste tópico serão tratadas a seguir no ENTREATO II. O capítulo a seguir inicia a narrativa acerca da história do Campus Vila Velha do Ifes e do Núcleo de Arte e Cultura e compõe, conforme foi explicado anteriormente, a fase exploratória da pesquisa, servindo de prólogo para o espetáculo que chamo de implantação do Núcleo de Arte e Cultura.

## 5 ENTREATO II, ENREDO

***[Narrador]: Atores,***

***14 páginas para vocês entrarem em cena.***

***Preparem-se!***

Em concordância com os versos apresentados na epígrafe do Ato I, é de praxe que, ao contar uma história, iniciemos apresentando onde essa história acontece. Naquele capítulo, apresentei a descrição do lugar conforme Certeau (2008), da maneira que o espaço é animado, remetendo à gestão escolar e à extensão escolar como dimensões que se entrelaçam no enredo desse espetáculo.

Agora, apresento as características que constituem o cenário estudado, a escola estudada e o Núcleo de Arte e Cultura, a partir dos seus antecedentes, os sujeitos envolvidos com a pesquisa e as premissas do que chamo de “implantação do NAC”.

Para isso, iniciarei com o relato do Coordenador do Núcleo de Arte e Cultura, que é um servidor do Campus Vila Velha desde sua implantação. O Coordenador conta a história do campus elucidando informações relevantes para compreender algumas justificativas para as dificuldades que encontrei durante a implantação do NAC.

Em seguida, apresento um relato do idealizador do NAC. Nesse relato, me concentrei na história do Núcleo de Arte e Cultura, que envolve a própria história de vida do Idealizador e também ilustra o cenário de luta e autoafirmação da relevância da arte e da cultura para a Gestão Escolar e para a Educação.

## 5.1 O Ifes e o Núcleo de Arte e Cultura

*Quem conta um conto,*

*Aumenta um ponto.*

**(Ditado popular)**

### 5.1.1 O Instituto Federal em uma história de vida

#### **Pelo Coordenador do Núcleo de Arte e Cultura no Instituto Federal do Espírito Santo – Campus Vila Velha**

O Coordenador do NAC nasceu em Vitória, no ES e reside desde então na cidade vizinha, Vila Velha. Ele é formado, desde 2004, em Ciências Biológicas e pós-graduado em Gestão Pública. Tornou-se servidor do Centro Federal de Educação Tecnológica do Espírito Santo (Cefetes) em 2005, onde trabalha até então.

Embora tenha trabalhado em setores diversos como na Chefia de Gabinete da Direção Geral, Diretoria Administrativa e Coordenadoria Administrativa, sua experiência mais ampla se deu como responsável pelas compras e licitações. Atualmente, é o Coordenador de Licitações e Compras do Campus Vila Velha do Ifes Vila Velha.

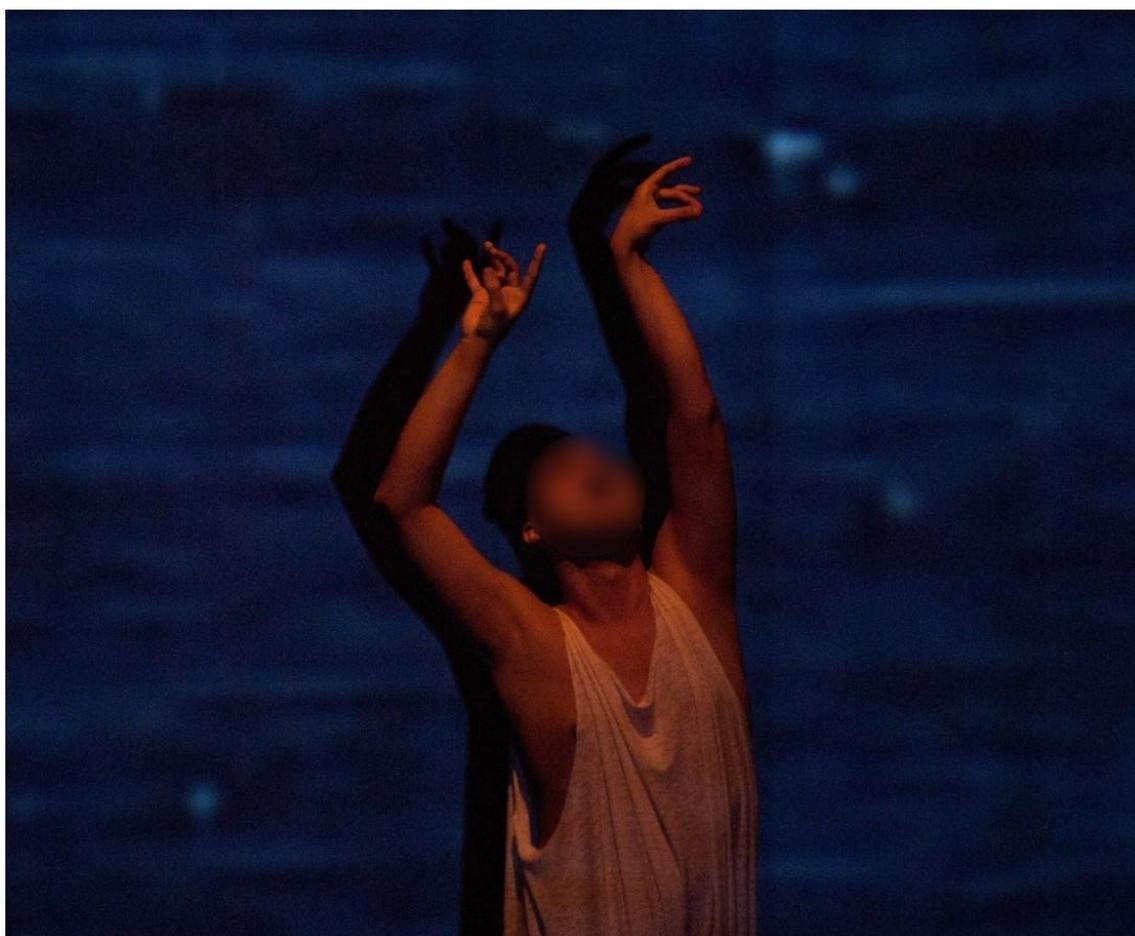
Também em 2005, o Coordenador do NAC iniciou na dança contemporânea, participou de companhias de dança e apresentou espetáculos em diversas cidades do Espírito Santo. Sua carreira de dançarino durou até meados de 2013, quando teve que interromper a prática devido a um problema de saúde. Ele me cedeu algumas imagens de um dos espetáculos que apresentou como pode ser visto na **Figura 02 - Stultifera Navis 2010**.

O Coordenador do NAC estudou canto e participou dos corais Camerata e Maria Penedo, ambos do Campus Vitória do Ifes, entre 2010 e 2011, tendo inclusive se apresentado junto aos corais em algumas ocasiões. Ele também pratica ocasionalmente Tai Chi Chuan, uma forma de luta marcial oriental.

Além de sua experiência artística, o atual Coordenador do NAC esteve presente em boa parte da história do Campus Vila Velha do Ifes e conheceu detalhes relacionados

com as dificuldades enfrentadas na implantação do NAC. Seu histórico triplamente interessante, por ter experiência e história com arte e cultura, com o campus Vila Velha e por ser o Coordenador do NAC durante a implantação justificam a relevância deste personagem para minha narrativa.

**Figura 02 - Stultifera Navis 2010**



Fonte: Cedida pelo Coordenador do NAC.

Ele narra que “apesar de estar localizado em uma região metropolitana, o campus teve uma implantação muito tardia”. O Coordenador do NAC revelou que “a ideia do campus Vila Velha já existia desde 1998, aproximadamente, porém, devido a divergências políticas entre os prefeitos do município, não se dispunha de um local para construir a escola.”

A instituição só recebeu um terreno para a construção da unidade de Vila Velha quando Neucimar Fraga foi eleito como prefeito da cidade. Neucimar Fraga foi

estudante do Instituto na época da Escola Técnica Federal do Espírito Santo (Etefes) e, na opinião do relator, guarda estima pela escola. Esse entendimento parece pertinente, pois segundo o Coordenador do NAC “ele (Neucimar Fraga) ainda faz visitas recorrentes ao instituto e é responsável por várias conquistas do Ifes no estado do Espírito Santo.”

Segundo o coordenador do NAC, “devido sua própria história com a escola, o Neucimar sempre teve um olhar diferenciado para com o Ifes e por isso agilizou a disponibilização do terreno”, mas a história desse terreno tem seus próprios altos e baixos.

O Coordenador do NAC conta que o terreno tem uma área muito grande (55 mil metros quadrados) e que nele havia um lixão como podemos ver na **Figura 03 - Lixão de Vila Velha**. Além disso, “não era um lixão gerido pela prefeitura, era um local onde muitos moradores jogavam lixo, especialmente entulho e restos de construção, durante tanto tempo que o terreno acabou por se tornar um enorme lixão”.

**Figura 03 - Lixão de Vila Velha**



Fonte: Cedida pelo Coordenador do NAC.

Devido às montanhas de escombros havia muitos esconderijos e cafofos (**Figura 04 - Cafofo**), que as pessoas usavam para fins de tráfico de drogas e prostituição, mas “apesar de o terreno ser horrível, à primeira vista, transformar aquilo em um espaço utilizável solucionava um problema da própria cidade, uma vez que o lixão se encontrava no meio dela”.

**Figura 04 - Cafofo**



Fonte: Cedida pelo Coordenador do NAC.

Então, em 2009 foi realizada a doação do terreno onde seria construído o Campus Vila Velha, em verdade, devido aos entraves burocráticos da doação do terreno, celebrou-se uma cessão de direitos de uso de superfície válida por 20 anos.

Atualmente a gestão do Campus Vila Velha enfrenta uma disputa política em prol da efetiva transferência da posse do terreno para o Ifes, que está em nome da Companhia Habitacional do Espírito Santo (Cohab), um órgão extinto.

Paralelamente à questão do terreno, em 2008 já havia uma pequena equipe comandada por um professor da área de química do Campus Vitória trabalhando para

a implantação do Campus Vila Velha. Assim, na mesma época do período que o governo federal denominou como a Segunda Fase de Expansão do Ensino Federal, em 2010, o atual coordenador do NAC foi convidado a participar da equipe de implantação do Campus Vila Velha.

Ele começou a atuar no Campus Vila Velha no dia 02 de janeiro de 2011. Tornou-se inicialmente diretor administrativo, mas conta que nunca gostou da posição, por isso logo migrou para Coordenador de Administração.

O coordenador do NAC conta que:

“[...] trabalhava provendo materiais de construção, materiais de laboratório e de expediente e a contratação de serviços auxiliares como recepção, limpeza e vigilância e que, naquele período, ninguém trabalhava efetivamente no local onde estava sendo construído o Campus Vila Velha, porque a conclusão da obra da escola estava ainda para ser entregue [...]” (COORDENADOR DO NAC).

Ele se lembra que, num primeiro momento, a equipe de servidores do Campus Vila Velha trabalhava em “um salão na Reitoria do Ifes em Vitória, em um ambiente com muita disputa de espaço, uma vez que a própria reitoria demandava espaço”.

Devido à pressão para saída dos servidores envolvidos na implantação do Campus Vila Velha do espaço ocupado na Reitoria, os servidores do novo campus combinaram entre si, compraram material de limpeza e realizaram eles mesmos a faxina final da obra do Ifes de Vila Velha, que na época tinha apenas serviço de vigilância. O Coordenador do NAC lembra que adoeceu e passou sete meses tratando um problema pulmonar devido ao pó de obra com o qual lidou naquele período.

As obras do campus também tiveram suas nuances, mas após o processo de recuperação e preparação do terreno, foi construído como ilustra a **Figura 05 - Início das Obras** e a **Figura 06 - Fases da Obra**, um prédio administrativo e um prédio acadêmico. No prédio administrativo localizam-se salas de reunião, diretorias e as salas dos setores diversos da escola.

**Figura 05 - Início das Obras**



Fonte: Cedida pelo Coordenador do NAC.

O prédio acadêmico, por sua vez, tem salas de aulas, laboratórios e a biblioteca do campus.

A Estrutura Administrativa conta com a Diretoria-Geral sob a qual se alinham três diretorias, (1) Administração, (2) Ensino e, (3) Pós-Graduação Pesquisa e Extensão, e, em seguida, as coordenadorias dos diversos setores.

O Campus Vila Velha foi projetado para receber os cursos de química que saíam do Campus Vitória e passariam a ser do campus Vila Velha. Assim, os cursos de Licenciatura em Química e Técnico em Química foram transferidos para Vila Velha junto dos respectivos professores desses cursos, no intuito de desenvolver um polo tecnológico de química na cidade.

**Figura 06 - Fases da Obra**



Fonte: Cedida pelo Coordenador do NAC.

Quando o Ifes de Vila Velha foi inaugurado, ele oferecia o Curso Técnico em Química para quem já havia realizado o ensino médio e o Curso de Licenciatura em Química.

Os cursos eram originalmente do Campus Vitória, quando começou o processo de viabilização do Campus Vila Velha a justificativa para o deslocamento dos professores e alunos desses cursos foi o atendimento de uma demanda da própria cidade, caracterizada pela presença de fábricas de alimentos, cosméticos, tecelagem entre outras ligadas à área de química.

O Coordenador do NAC esclarece que, “apesar da inauguração em 2010, a mudança para o campus só ocorreu em meados de 2012”. Mais tarde, no segundo semestre de 2013, o Campus de Vila Velha, ilustrado na **Figura 07 - Campus Vila Velha**, também passou a oferecer o curso Técnico em Biotecnologia e, em 2015, ofertou, também, o curso de bacharelado em Química Industrial. Logo mais, em 2016, inaugurou os cursos de Especialização em Gestão e Inovação de Processos Químicos e Biológicos, e, Especialização em Educação e Divulgação em Ciências.

Em 2017, passou oferecer o curso de Mestrado Profissional em Química e o curso de Especialização em Ensino Interdisciplinar em Saúde e Meio Ambiente. Já em 2018, iniciou curso de Especialização Técnica em Sustentabilidade Ambiental e Inovação.

O Coordenador do NAC relata que “por uma pressão interna do próprio Ifes, todos os Campi começaram a implementar cursos integrados (ensino médio-técnico). Essa

pressão mudou o perfil dos cursos do Campus Vila Velha para atender uma crescente demanda social pelo ensino médio técnico.”

O Coordenador do NAC conta que quando o curso Técnico em Biotecnologia se tornou um curso Integrado, em 2017, a concorrência pelas vagas foi a maior entre todos os cursos na rede Ifes. Ele pontua que existe mais demanda para um adolescente cursar o ensino médio integrado com o técnico do que alguém que já possui o ensino médio cursar o técnico e esclarece que “os cursos técnicos subsequentes não devem ser extinguidos, mas é provável que com o tempo sejam transferidos para o turno noturno”.

**Figura 07 - Campus Vila Velha**



Fonte: A Gazeta online (2017)

No Campus Vila Velha, arte e cultura nunca tiveram muito espaço. Segundo o Coordenador do NAC:

“[...] apesar de haver disciplinas relacionadas à cultura no curso de licenciatura e de haver professores da área de humanas com consciência de como ações artístico-culturais podem contribuir na construção de um profissional, existem professores da área técnica que não têm a menor consciência disso [...]”  
(COORDENADOR DO NAC).

Essa resistência, demonstra, para ele, “uma visão muito pobre em relação ao desenvolvimento de atividades na área de arte e cultura”.

Segundo o coordenador do NAC, esse:

“[...] talvez tenha sido um dos motivos pelo qual o Idealizador do NAC optou por desenvolver projetos em outros campi. A receptividade sempre foi muito baixa para atividades artísticas e culturais no Campus Vila Velha [...]” (COORDENADOR DO NAC).

O coordenador se lembra, que na época da implantação do Campus, o diretor tinha a visão de que era preciso algo que comportasse arte e cultura. Ele conta que “havia um projeto maravilhoso, com teatro, área de exposição, uma biblioteca imensa com áreas de vivência” para o campus e que o objetivo do diretor, segundo ele, era “desenvolver um ambiente onde as pessoas pudessem passar o dia inteiro com conforto, um Campus Faraônico”.

O coordenador explica que na verdade não se tratava de “algo faraônico”, mas que no governo Lula havia recursos para garantir um local de qualidade para a construção de uma escola. Ele pontua que “o dinheiro que o Lula tinha sobrando, ele dedicava para o desenvolvimento da educação tecnológica, tanto que a educação tecnológica expandiu em todo o território nacional”.

Como a implantação do Campus Vila Velha foi atrasada pelas questões políticas locais, sua construção foi impactada pelo fim do governo Lula. Naquele período “o dinheiro começou a se tornar escasso”, os projetos inicialmente desenvolvidos para o Campus de Vila Velha acabaram bastante afetados e não puderam ser executados.

Essa situação teve impacto direto no desenvolvimento de arte e cultura no Campus Vila Velha, segundo o Coordenador do NAC “é muito difícil desenvolver arte e cultura no campus porque não existe infraestrutura”, ele reclama que “não tem nem um auditório, mínimo que seja para receber nada, as salas de aula são disputadas a tapa, pois tem muitas aulas... vai usar que espaço e para fazer o que? Então, mesmo hoje, utiliza-se num limite muito curto”.

Ainda assim, não significa que não havia nada de arte e cultura no Campus. Segundo o Coordenador do NAC houve uma professora, “que é uma das mais engajadas no campus”, que quando era coordenadora de extensão desenvolveu uma série de projetos articulados com as comunidades no entorno da escola.

Ele conta que esses projetos eram realizados nos centros comunitários dessas comunidades dentre os quais o coordenador destacou um projeto de informática para idosos e um cineclube. Segundo o Coordenador do NAC, “os projetos surgiram de pesquisas realizadas nos centros comunitários voltadas para atendimento das demandas daquelas comunidades”.

Um dos fatores que vêm contribuindo para a mudança da perspectiva sobre arte e cultura no campus é o surgimento dos cursos integrados e a atualização dos currículos dos cursos. O Coordenador do NAC explica que: “depois de algum tempo do funcionamento do Campus, os currículos dos cursos foram sendo atualizados, as avaliações organizadas num mesmo período, dando a cara de seminários ou de congressos” e isso deu origem a eventos inseridos nos projetos pedagógicos dos cursos.

Para promover a organização desses eventos, os professores acabavam com um grande acúmulo de trabalho, já que cada curso desenvolvia o seu evento próprio e em épocas diferentes, impedindo a concentração dos esforços organizativos num período único.

Buscando uma forma de solucionar esse impasse, dois eventos foram implementados. Dessa forma, surgiu uma jornada de ensino, a Jornada Integrada de Educação em Ciências (JINCs) com ações voltadas para área de ensino e uma jornada de pesquisa e extensão, a Jornada de Ciência, Inovação e Cultura (Jocic). No primeiro semestre ocorreria a JINC e no segundo semestre ocorreria a Jocic, ilustrada na **Figura 08 - Evento Sertanejo na Jocic**.

Contudo, no segundo semestre já havia programado no calendário acadêmico da escola a Semana Nacional de Ciência e Tecnologia, um evento tradicional da rede federal que ocorre há muitos anos, desde o Cefetes. Segundo o Coordenador do NAC

“como na escola as atividades que envolvem arte e cultura são pouco valorizadas”, então, para que não houvesse dois eventos num período curto de tempo, após a edição de 2017, a Jovic foi removida do calendário acadêmico, ficando apenas a Semana Nacional de Ciência e Tecnologia.

Destaco que a disponibilidade da escola para com arte e cultura soma-se a outros impedimentos: (1) a supracitada falta de infraestrutura; (2) a dificuldade de organizá-los com baixo envolvimento do corpo docente e; (3) a dificuldade de conciliá-los junto ao calendário acadêmico.

### **Figura 08 - Evento Sertanejo na Jovic**



Fonte: Cedida pelo Coordenador do NAC.

Dessa forma, sobrou às atividades artísticas e culturais preencher espaços na JINC e na Semana Nacional de Ciência e Tecnologia. Nesse ponto, o coordenador do NAC lembra que:

“[...] a falta de reconhecimento da relevância de arte e cultura é uma característica do Campus Vila Velha, pois em outros campi é possível identificar maior interesse por essas atividades, como no Campus Colatina, berço do idealizador do NAC, que é o mais

ativo no desenvolvimento de atividades artísticas e culturais [...]”  
(COORDENADOR DO NAC).

O coordenador do NAC destaca que:

“[...] No Campus Colatina e no Campus Vitória há servidores lotados exclusivamente para o desenvolvimento da política cultural da instituição, tanto é que tem professor que é maestro e só é maestro, não dá aulas. Tem professor que é regente do coral e é regente, não dá aula, melhor, dão aulas daquilo para o qual trabalham, como instrumentos musicais, canto etc. [...]”  
(COORDENADOR DO NAC).

No campus Vila Velha, a ausência dessa mesma estrutura pode ser justificada pelas dificuldades que o campus vem enfrentando após o fim do governo Lula. “A Dilma tinha bem menos os olhos que o Lula tinha para o ensino técnico e tecnológico” e ainda, a economia começou a entrar em um processo de recessão.

Além disso, o Campus Vila Velha tem um déficit de pessoal alto, ele diz que “os servidores da escola trabalham em seus limites, o que dificulta que eles se tornem aptos a arcar com uma carga de trabalho extra, extra porque inicialmente tratam-se de atividades que não estão institucionalizadas na escola”.

O coordenador do NAC pontua que as pessoas que tem disposição para auxiliar na operacionalização de atividades artísticas e culturais são as poucas que são mais engajadas e interessadas com os temas, principalmente os professores da área de humanidades e alguns servidores.

Atualmente, com a implantação do NAC e o crescimento, em número, dessas atividades começa a surgir a necessidade de um evento apenas para a Extensão, mas “isso ainda precisará ganhar mais pernas, pois organizar esses eventos é difícil e o campus precisa adquirir experiência suficiente com os eventos que já ocorrem para conseguir organizar mais um no calendário acadêmico”.

No relato do Coordenador do NAC é possível ter uma perspectiva sobre as questões que envolvem a implantação do Núcleo, porém, existe ainda uma outra história, a história do próprio Núcleo de Arte e Cultura, que também possui características relevantes para compreender sua implantação no Campus Vila Velha.

Quem conta essa história é aquele que idealizou o órgão e que lutou, durante sua trajetória de vida, pelo reconhecimento do desenvolvimento de arte e cultura na escola como aspecto de central importância para educação.

### 5.1.2 O Núcleo de Arte e Cultura em uma história de vida

#### **Pelo idealizador do Núcleo de Arte e Cultura.**

A trajetória pessoal de vida do idealizador do Núcleo de Arte e Cultura reflete a percepção de como a política cultural da instituição é necessária e se inicia quando ele tinha aproximadamente 12 anos de idade e seus pais foram chamados à escola por causa de sua timidez.

O idealizador do NAC relata que:

“[...] estava em um momento de descoberta, realizada por meio da leitura e por isso não tinha sociabilidade. Eu não interagia com as outras crianças e gostava de ficar sempre lendo, de forma que lendo, acabava isolado na sala de aula nos momentos de recreação escolar [...]” (IDEALIZADOR DO NAC).

Devido ao seu isolamento, a professora suspeitava que poderia se tratar de um princípio de autismo e como na cidade onde ele nasceu, morava e estudava, Colatina - Espírito Santo, não havia serviço público de tratamento psicológico na época, sua mãe, tendo cursado somente até a terceira série primária, baseou-se na sabedoria popular para intuir que o teatro poderia ajudá-lo com sua timidez.

O Idealizador do NAC afirma que “graças ao teatro eu me tornei uma criança mais desenvolvida, mais falante, passei a me sociabilizar melhor, encontrei outras pessoas que tinham interesses em comum com os meus”.

Assim, o relator passou boa parte da adolescência participando de grupos de teatro, principalmente teatros da igreja, uma vez que, eram nas organizações religiosas da cidade que os espaços culturais se manifestavam. Até que aos 17 anos de idade passou no vestibular para o Curso de Letras e com essa mesma idade começou a dar aulas.

O idealizador do NAC lembra que:

“[...] ficava muito incomodado com as aulas tradicionais de gramática e por isso comecei a usar as técnicas que tinha aprendido no teatro, nos cursos que tinha feito e até mesmo na igreja, dentro da sala de aula, o que me levou a perceber que, por meio dos ensinamentos provindos do teatro, eu conseguia

tornar as aulas mais motivadoras [...]” (IDEALIZADOR DO NAC).

Essa percepção fê-lo entender que o teatro enriqueceu sua formação, como estudante de Letras. Quando se formou, aos 21 anos, foi aprovado em um concurso para professor de Literatura e de Língua Portuguesa na Escola Técnica de Colatina, ilustrada na **Figura 09 - Ifes de Colatina, 1992** e a **Figura 10 - Campus Colatina Atualmente**. A escola técnica, segundo ele, como o próprio nome diz, era muito tecnicista e “compunha-se de pessoas predominantemente brancas, heterossexuais, da família e dos bons costumes”.

**Figura 09 - Ifes de Colatina, 1992**



Fonte: Site do Campus Colatina.

Era 1993 e já efetivo como professor, ele quis trazer a cultura e não só do teatro, mas também da música, da dança e das outras manifestações artísticas e culturais para o ensino de Literatura, porém, quando tentou montar as primeiras peças nessa escola foi proibido pela direção “porque se tratava de uma manifestação imprópria”.

Ele me disse que:

“[...] O teatro, na visão da diretora de ensino da época, era devasso, era perversão, porque mexia com o corpo e temas ligados à diversidade, à cultura grega no que se refere aos teatros de arena, envolvia dar voz ao aluno e apresentar autores que eram polêmicos na época, como Nelson Rodrigues [...]” (IDEALIZADOR DO NAC).

E a soma dessas questões levou à proibição do desenvolvimento de peças teatrais na escola.

Na petulância de sua juventude, com adição da vontade dos alunos, que queriam montar uma peça mesmo assim, o idealizador do NAC reivindicou a autorização dos pais dos alunos interessados e montou uma peça, ensaiando no terraço de sua própria casa numa “atitude de rebeldia contra a escola”.

Nisso, a peça foi apresentada fora da escola “causando enorme rebuliço, pois todos na escola queriam assistir, porque aquilo era proibido e atraía a curiosidade”. Logo, segundo a percepção de professor do relator, havia melhoria do desempenho escolar dos estudantes que participavam das atividades do teatro e isso, segundo ele, foi percebido também pelos pais dos alunos que começaram a pedir para que o teatro fosse ensinado na escola.

A pressão dos pais, somada à atividade rebelde do professor, gerou desconforto junto à direção da escola que acabou tendo que ceder ao desenvolvimento do teatro, fazendo com que o teatro se tornasse uma atividade extracurricular na escola.

Algum tempo depois, a Escola Técnica se tornou o Centro Federal de Educação Tecnológica, Cefet, o teatro se tornou uma tradição e, segundo o idealizador do NAC, “muitos alunos se inscreviam no Cefet de Colatina porque sabiam que lá tinha aula de teatro”.

O idealizador do NAC, responsável pelo teatro, agora estava concluindo seu mestrado, no qual defendeu uma dissertação sobre a contribuição do teatro para o desenvolvimento da leitura e da escrita dos estudantes e assim ganhou mais espaço na instituição.

O teatro na escola, que outrora era proibido, tornou-se disciplina regular do curso em turnos da manhã e da tarde. A disciplina dava origem a quatro peças de teatro anuais,

esses espetáculos se uniam a outras produções teatrais da cidade e formavam um festival de uma semana, o que gerou a necessidade de um espaço próprio para o evento.

#### **Figura 10 - Campus Colatina Atualmente**



Fonte: Site do Campus Colatina

O Cefet possuía um auditório para 100 pessoas, que não comportava o público, assim, o idealizador do NAC solicitou auxílio ao diretor-geral da escola, juntos foram à Brasília, conseguiram recurso para construção de um teatro com acústica e 400 “poltronas vermelhas luxuosas”, que pode ser visto na **Figura 11 - Auditório do Ifes de Colatina**.

A essa altura da história, não havia mais somente a disciplina, mas o espaço, que ainda hoje é um dos melhores para apresentação de teatro em Colatina, no Espírito Santo. O festival, que começou pela petulância de um jovem professor, extrapolou para outras linguagens, transformando-se em uma semana de arte e cultura, que acontecia todos os anos, regularmente.

Inicialmente, a semana de arte e cultura era só para o Cefet e contava com um público de cerca de 1.300 estudantes. Em seguida, após uma parceria com a Secretaria de Educação, tornou-se um evento que incorporava a rede pública municipal e o Cefet.

**Figura 11 - Auditório do Ifes de Colatina**



Fonte: Site do Campus Colatina.

Ele narra que:

“[...] as escolas das cidades no entorno, como eram próximas, começaram a se interessar por aquela grande mostra e os textos das peças que seriam apresentadas eram trabalhados nas salas de aula dessas escolas, que, por fim, vinham ao festival para assistir os espetáculos [...]” (IDEALIZADOR DO NAC).

Essa mostra ainda existe e, atualmente, conta com um público de aproximadamente 3.000 pessoas por dia. Agora o Cefet já tinha se tornado o Instituto Federal e todos esses acontecimentos deram visibilidade ao trabalho do professor, que foi convidado a implantar uma Coordenação de Cultura em toda a rede Ifes, ou seja, em 22 municípios.

A partir desse convite, a transferência do Idealizador do NAC foi negociada de Colatina para Vila Velha, no Espírito Santo, onde ele trabalharia na Reitoria do Ifes em Vitória. Porém, o começo desta etapa não foi fácil, “não tinha sala, não tinha computador, nem mesa e o momento que dava para trabalhar era em um computador dividido com outras duas pessoas”.

Segundo o idealizador:

“[...] ainda que a situação fosse desconfortável, era uma janela de oportunidade que se abria para algo que eu acreditava ser minha grande bandeira: o desenvolvimento de algo que contribuiria para formação humana do aluno [...]”  
(IDEALIZADOR DO NAC).

Diante das circunstâncias daquele momento, ele percebeu que era a única pessoa ali, naquele setor, na reitoria, na parte administrativa, pensando no desenvolvimento cultural da Instituição. Essa constatação, fê-lo perceber que, para conseguir atingir o seu objetivo, precisaria encontrar mais pessoas interessadas em cultura no Instituto Federal.

Ao investigar pessoas que desenvolviam trabalhos parecidos com os seus, surpreendeu-se ao encontrar servidores que não eram professores de artes, mas de português, como ele, de matemática no caso do maestro do coral do Campus Vitória, uma arquiteta de formação e outros servidores administrativos.

Ele salienta que “um servidor administrativo no campus de Aracruz tinha uma banda e que o coral do campus Vitória tem cerca de 25 anos”. A percepção da existência do trabalho que essas pessoas desenvolviam levou o Idealizador do NAC a crer que as pessoas que desenvolviam cultura na rede eram das mais diversas formações, que não tinham vindo necessariamente das artes como ele inicialmente esperava.

Com o apoio dessas pessoas que, de maneira descentralizada, desenvolviam arte e cultura no Ifes, ele percebeu a necessidade de estudar os documentos oficiais que falam em nível nacional da política cultural do país na busca por uma forma de justificar, legalmente, o desenvolvimento da coordenadoria de cultura do instituto.

Para isso, o idealizador do NAC conta que analisou o Plano Nacional da Cultura (PNC), instituído pela lei 12.343 (BRASIL, 2010), o Plano Nacional de Economia

Criativa e outros documentos como a própria Constituição e a lei que institui o Instituto Federal, Lei Nº 11.892, (BRASIL, 2008), para compreender como poderia defender a responsabilidade do Ifes de trabalhar a formação cultural dos seus estudantes.

Alinhando as informações a partir desse estudo, o idealizador do NAC aponta o que acredita ter sido um passo importante, que contribuiu do ponto de vista de gestão que era o desenvolvimento de uma política cultural para o Instituto Federal do Espírito Santo.

A política cultural estabeleceria o que é que eles (o instituto) compreendiam como cultura e quais eram os eixos que o instituto federal iria trabalhar. Após discutir, o pequeno grupo definiu quatro eixos:

1. A cultura como inclusão, que é levar cultura a quem não tem acesso a ela ou dar visibilidade às manifestações culturais que não são valorizadas na cultura;
2. A política no seu aspecto econômico, dialogando com a economia criativa;
3. A institucionalização da cultura, que se refere a desenvolver ferramentas gerenciais para mapear e organizar as atividades ligadas à arte e cultura que, como destacado, muitas vezes já existiam, mas eram todas “clandestinas” e;
4. A cultura como valor simbólico, segundo o idealizador do NAC “a escola deve dar oportunidade ao menino que quer montar uma banda, não porque ele queira ser músico profissional, mas pelo que experimentar a arte representa para esse menino, pelo valor simbólico de participar de uma banda pode representar”.

Em seguida, aquele pequeno grupo reuniu-se com os representantes de diferentes campi com vistas de encontrar um caminho para promover a operacionalização da política cultural do Instituto.

Nisso, surge o questionamento que dá início a mais uma etapa no desenvolvimento de uma política cultural para o Instituto Federal do Espírito Santo: “como

operacionalizar isso sendo uma única pessoa? Ou, um grupo pequeno e descentralizado de pessoas?”.

Por meio da troca de experiências com os “Dom Quixotes que lutavam contra moinhos de vento” para desenvolver atividades culturais no instituto, com a dificuldade ocasionada pela ausência de uma organização formal para tais atividades, que surgem os Núcleos de Arte e Cultura.

Os Núcleos de Arte e Cultura, então, surgem informais, com a função de operacionalizar a política cultural do Ifes. Sendo a Política Cultural, o conjunto macro de diretrizes do desenvolvimento da cultura e os Núcleos de Arte e Cultura as organizações administrativas do processo.

Esses acontecimentos fomentam a discussão da coordenação de cultura, que em 2012, durante o desenvolvimento do Planejamento Estratégico do Ifes, ocasiona uma Orientação Normativa (ON), na qual a coordenação de cultura, ora clandestina, agora se tornava parte do Planejamento Estratégico da Instituição, deixando de ser algo marginalizado para se tornar um componente do organograma do Ifes.

A coordenação de cultura tornou-se uma Secretaria de Cultura e Difusão, ligada diretamente a Pró-reitoria de Extensão, que posteriormente originou também uma editora que articulava cultura como um fenômeno transversal entre Ensino, Pesquisa e Extensão e os Núcleos de Arte e Cultura se tornam parte do organograma dos campi ligados ao diretor-geral ou ao diretor de pesquisa e extensão de cada campus.

O idealizador do NAC salienta que o processo ocorreu primeiramente em um âmbito político, no qual se buscou institucionalizar a política cultural do Instituto, buscando colocar tudo nos papéis, dizer as normas, as condições e como seria. Agora, os NACs são setores, “são setores físicos que organizam essa política!”

A estrutura formal do Núcleo de Arte e Cultura passa a ser representada por um coordenador, um coordenador adjunto, membros permanentes e comitês de apoio formados de acordo com a necessidade das atividades. Os NACs são, então, implantados respeitando as peculiaridades de cada campus, de maneira que cada

NAC possua uma relação cultural com a região de maneira adequada, pois cada região também possui necessidades e potenciais culturais diferentes.

Nisso, surgiu um novo desafio, o de implantar esses núcleos em todos os campi da rede. Nosso interlocutor acompanhou o processo de implantação que dependia, agora, um pouco da sensibilidade do diretor-geral de cada campus, uma vez que se trata de um processo que requer pessoal e material para sua concretização.

Com o processo de implantação ocorrendo, cada Núcleo começava a produzir resultados diferentes na área da economia criativa, da inclusão e por meio da editora do instituto.

Dentre os resultados das implantações dos NACs, meu interlocutor destaca a incubação de empresas na área de economia criativa, com a criação do CRIA (Centro de Referência em Inovação em Arte), um programa do Núcleo de Arte e Cultura voltado para Economia Criativa, que viabilizou a implantação de núcleos de arte e cultura em 60 assentamentos de sem-terra na região norte do espírito santo, estendendo a organização para outras instituições.

Ainda como resultados do Processo, no período em que o relato foi colhido, o Instituto Federal estava finalizando um curso de Gestão Cultural em parceria com o Ministério da Cultura para todos os secretários municipais do Estado do Espírito Santo, fazendo do Ifes uma referência de gestão pública da cultura no estado.

Conforme suas palavras, “surpreendentemente, o último Núcleo de Arte e Cultura a ser implantado foi no meu próprio campus”, o campus Vila Velha. Segundo ele, e, como pudemos ver no capítulo anterior, o Ifes é relativamente recente em Vila Velha e enquanto os NACs vinham sendo implantados em outros campi, o que estava sendo implantado em Vila Velha era o próprio campus.

Segundo nosso interlocutor:

“[...] era difícil você conseguir pessoas para atuar em todos os setores, é um campus voltado para ensino técnico de química e biotecnologia, não havia curso integrado, então, nos deparávamos, novamente, com barreiras ligadas à maneira tecnicista de ver [...]” (IDEALIZADOR DO NAC)

Isso promove a retomada dos desafios já enfrentados pelo professor de português e literatura que queria fazer teatro na escola em sua juventude. Segundo o idealizador do NAC, apesar das características da escola, a institucionalização do NAC no campus de Vila Velha em 2017 não enfrentou problemas políticos, porém, o período anterior a 2017 e a efetiva operacionalização foram marcados por uma série de desafios, os quais me empenhei em estudar para escrever o próximo capítulo que, enfim, apresenta o já anunciado espetáculo.

No capítulo a seguir, estão compilados 13 meses de observação participante, que produziram dois diários de campo. Organizei a apresentação dos dados de acordo com a cronologia dos eventos, dando destaque àquilo que acredito que contribuiu de maneira significativa para o processo de implantação do Núcleo de Arte e Cultura.

## 6 ATO III, DRAMATIZAÇÃO

**Era uma vez,  
Um pequeno grupo de pessoas  
Que lutava contra as adversidades  
Para desenvolver uma proposta artística e cultural  
Para uma escola pública federal em Vila Velha...**

A história da implantação do NAC no Campus de Vila Velha teve início em meados de 2015, com o Coral do Ifes de Vila Velha. Naquele tempo, o coral surgia na escola como a iniciativa de uma professora, que possuía experiência com corais e queria utilizar a música para transformar a escola em um local mais interativo.

Ajuntar coristas e organizar os ensaios era uma grande dificuldade, já que, não havia um espaço adequado para o desenvolvimento do coral, mesmo assim ele persistiu até 2017, inclusive, realizando apresentações em eventos do Campus Vila Velha, como mostra a **Figura 12 - Coral se apresenta na II JINC**.

**Figura 12 - Coral se apresenta na II JINC**



Fonte: JINC II (2017)

Eu era um dos coristas, e ouvi, na época, que o coral era o prelúdio para o NAC, que viria junto com as mudanças na gestão do campus e representaria uma virada cultural da escola. Com informações muito imprecisas sobre o NAC, eu, o coordenador de licitações que, também era um dos coristas e a professora, que era maestrina do coral tentamos organizar um grupo artístico na escola.

Aquele período foi bastante dificultado pelas características da gestão da escola, dominada por uma visão tecnicista e negativa quanto ao desenvolvimento de atividades artístico-culturais. Isso, fez com que aquele grupo de pessoas interessadas no NAC permanecesse na informalidade e, com o tempo, perdesse forças.

A Coordenadoria de Extensão, por exemplo, não apreciava nossos esforços na instituição. Enquanto algumas pessoas como eu, o servidor que se tornaria Coordenador do NAC e a Maestrina do Coral nos esforçávamos para desenvolver algo que tornasse a escola um local mais atrativo, o Coordenadoria de Extensão dava pouco crédito ao nosso trabalho, desmerecia nosso esforço e criava impedimentos.

A gestão do campus também enfrentava problemas. Havia rejeição expressiva por causa das dissimulações e dos comportamentos negativos reforçados pelos gestores. A falta de traquejo em várias instâncias com os servidores técnicos administrativos fez com que a gestão ficasse conhecida por dividir professores e técnicos administrativos como opostos em uma mesma instituição.

Nesse contexto, a primeira portaria do NAC só foi aprovada em julho de 2017. Nela, a carga horária dedicada ao NAC era de três horas semanais e participavam sete membros, sendo três técnicos administrativos e quatro professores e, apesar da portaria e do Coral do Ifes, o NAC, na prática, estava parado.

Nesse período, o coral deixou de existir por problemas como a falta de infraestrutura, de auxílio para sua organização e devido a dificuldades pessoais enfrentadas pela maestrina. O grupo das pessoas interessadas em arte e cultura debandou e a proposta de retomar o processo de institucionalização das atividades artísticas e culturais no campus só foi fortalecida com as mudanças na gestão ocorridas em agosto de 2017.

As mudanças na gestão foram ocasionadas pela eleição de diretoria, reitoria e a redistribuição de vários cargos na gestão do Instituto Federal do Espírito Santo. Nesse processo, o Idealizador do NAC, que era um servidor do Campus Vila Velha emprestado à Reitoria, foi devolvido ao Campus Vila Velha e sua chegada acompanhava os planos de implantação do Núcleo de Arte e Cultura, que já estava formalizado, mas ainda não desenvolvia atividades regularmente.

A essa altura, eu já estava disposto a estudar a implantação do NAC, mas minha relação com o Instituto tornara-se informal, mantida pelas amizades desenvolvidas ao longo de minha experiência profissional na escola. Após pedir permissão ao idealizador do NAC, num encontro intermediado pelo Coordenador de Licitações com quem sempre tive grande amizade, fui convidado a participar da primeira reunião do NAC.

A primeira reunião ocorreu no dia 16 de outubro de 2017 e dela participaram os membros fundadores do NAC de Vila Velha. Éramos sete, três técnicos administrativos, três professores, um deles o idealizador do NAC e eu, então, representante da sociedade externa.

### **6.1. Éramos seis +1**

Amistosa e com muitas ideias boas, a primeira reunião do NAC marcou principalmente por deixar claro que dali em diante haveria institucionalizado no Campus Vila Velha um comitê voltado para o desenvolvimento de arte e cultura.

A reunião ocorreu na sala de reuniões do prédio administrativo, sentamo-nos despojadamente nas cadeiras, e todos tínhamos papel e caneta na mão. Ao final, reparei que todos havíamos feito anotações sobre a reunião, parte das pessoas anotaram as ideias que trariam para a próxima reunião, eu anotei aquilo que se apresenta neste subcapítulo e a secretária anotou as informações, que posteriormente compuseram a ata da primeira reunião.

Do antigo grupo de pessoas interessadas em arte e cultura no campus, sobramos eu e o Coordenador do NAC, pois a maestrina do coral havia se afastado para tratar de questões pessoais. Os rostos novos eram a secretária do NAC, uma servidora que

trabalhava junto com o Coordenador do NAC, a responsável pela Comunicação no Campus, o Idealizador do NAC, que passou a integrar o grupo desde então para coordenar os esforços de implantação e dois professores.

A pauta da reunião era a minha admissão pelo grupo, o plano de ação 2018-2022, a constituição de um Comitê de Apoio e uns informes gerais sobre como seriam organizadas as atividades do NAC. Ali, ficou acordado numa conversa expositiva, por parte do Idealizador do NAC, que as reuniões ordinárias do NAC seriam mensais com a pauta sugerida pelos membros.

O plano de ação 2018-2022 tornou-se, para mim, um ideal questionável. Tendo em vista a realidade vivida anteriormente por aqueles que se interessavam por arte e cultura no campus, o plano me pareceu demasiadamente robusto e misturava as atribuições do NAC com as atribuições da coordenadoria de extensão.

Como o NAC é um órgão de apoio à extensão, o fato de suas atividades se misturarem às atividades da extensão era justificável, mas, na prática, havia atribuições da extensão que o NAC não tinha condições de assumir porque não possuía pessoas e nem infraestrutura suficiente. Além disso, o NAC não possuía um marco regulatório que o estruturasse adequadamente para assumir atividades da coordenadoria de extensão.

Na minha percepção, durante os meses finais de 2017 e os três meses iniciais de 2018 o que ocorreu foi o brotamento do NAC. Nesse processo, de aproximados seis meses, a organização mãe era a coordenadoria de extensão da qual o núcleo foi lentamente se diferenciando até se tornar um setor capaz ganhar espaço na escola por si só.

A configuração de sete membros não durou muito desde aquela primeira reunião. A secretária do NAC trocou de setor no campus e isso lhe trouxe muitas atribuições, forçando-a a deixar o órgão. Em seu lugar eu assumi informalmente a secretaria do NAC fornecendo parte de minhas anotações no desenvolvimento das atas de reuniões.

Uma das professoras saiu de licença maternidade. As atribuições de fim de ano, sempre corridas na escola, afastaram a outra professora que só comparecia ocasionalmente. Como as atribuições do NAC e da extensão se confundiam, após o ano novo essas pessoas passaram a se dedicar a atividades de extensão, saindo efetivamente do NAC.

Ao final do que chamei de brotamento, o NAC, embora possuísse dez membros registrados, tinha apenas quatro ainda se reunindo e realizando atividades junto ao órgão, essas pessoas éramos eu, o coordenador do NAC, o idealizador do NAC e a servidora da comunicação.

É provável que essa informação seja questionada porque foi nesse período que o NAC se tornou responsável por uma série de atividades artísticas e culturais que ocorriam no campus, mas eu sustento que na verdade eram atividades que continham mais as mãos da mãe do órgão, a coordenadoria de extensão, do que as mãos do órgão.

O aspecto positivo que isso trouxe ao núcleo foi que seu nome se tornou conhecido, ganhando espaço na escola e o ponto negativo veio em seguida: com a incompleta diferenciação do NAC e da Coordenadoria de extensão, o órgão não andava por si só e, assim, tornou-se uma sombra da coordenadoria de extensão.

## **6.2 O NAC cai para cima**

Tendo o Idealizador do Núcleo de Arte e Cultura assumido à Coordenação de Extensão do Campus Vila Velha o órgão ganhou relativo destaque nas ações da Extensão. Com isso, a operacionalização do Plano de Ação 2018-2022 pode ser iniciada pelas mãos do próprio Idealizador, que formou parcerias com uma universidade privada local, com uma escola pública próxima, com uma associação de conquistas e com a Prefeitura Municipal de Vila Velha.

Enquanto os membros do NAC organizavam atividades artísticas e culturais em eventos na escola, como na Jornada Integrada de Educação e Ciências (JINC) ilustrada na **Figura 13 - II JINC e III JINC**, parcerias com a comunidade externa,

formalizadas pelo idealizador, informavam o NAC como agente de operacionalização das atividades da extensão do campus.

**Figura 13 - II JINC e III JINC**



Fonte: Cedida pela Servidora da Comunicação

Nesse período, o NAC instaurou o programa CRIA (Centro do Referência em Inovação em Artes), desenvolvido anteriormente pelo idealizador do NAC como um programa em rede que une os NAC e visa o desenvolvimento social, artístico, cultural e econômico da sociedade capixaba.

O CRIA age por meio da promoção do saber e das práticas concernentes à economia criativa, seja por meio de ações próprias ou por meio de parcerias e/ou convênios com instituições públicas e/ou privadas, ou pelo apoio e fomento a atividades de instituições e de projetos e programas de ensino, pesquisa e/ou extensão.

A partir das diretrizes do CRIA, o NAC de Vila Velha esboçou projetos de Teatro, Coral, Maculelê e Capoeira. Cada um desses esboços foi desenvolvido em conjunto com as parcerias realizadas pelo Idealizador do Núcleo de Arte e Cultura.

Nesse sentido, o projeto de Teatro foi desenvolvido pelo próprio idealizador do NAC junto com a universidade particular parceira, que forneceria estudantes do seu curso de Artes Cênicas para estagiar oferecendo cursos de teatro para estudantes do Ifes e para a comunidade do município.

O projeto do coral, por sua vez, contou com o apoio do coordenador do NAC e envolvia utilizar os espaços de uma escola pública localizada próxima ao Campus Vila Velha. Com essa parceria seria possível resolver o problema de espaço, possibilitando que

os estudantes daquela escola participassem do coral resolvendo dois problemas de uma só vez, a supracitada falta de espaço e a rotatividade dos coristas.

Por fim, a parceria com os conguistas permitiu desenvolver os projetos de Maculelê e Capoeira e eles foram à escola algumas vezes apresentar sua arte como podemos ver na **Figura 14 - Apresentação de Capoeira na Escola, 2017**, que seriam realizados no espaço do próprio campus envolvendo alunos e servidores.

Apesar das expectativas formalizadas nos projetos desenvolvidos junto ao CRIA, conforme eu havia previsto, o plano era demasiado robusto para a instituição e embora tenha havido empenho e interesse mútuo no desenvolvimento dele, uma série de contingências gerou instabilidade em sua operacionalização.

**Figura 14 - Apresentação de Capoeira na Escola, 2017**



Fonte: Cedida pela Servidora da Comunicação

Inicialmente, faltavam recursos e a falta de recursos já era realidade do Campus Vila Velha desde o fim do governo Lula, conforme havia pontuado o Coordenador do NAC na história da implantação do campus.

Tais dificuldades financeiras da instituição se encontravam em uma situação tão alarmante que serviços básicos do Campus eram afetados por ela. Diante dessa realidade, não foi possível operacionalizar as parcerias que a Extensão havia formalizado, por conseguinte, o NAC não poderia operacionalizar as atividades pleiteadas.

Além da questão financeira, minhas observações desde a primeira reunião indicavam que havia muita preocupação em estabelecer metas, mas pouco era realizado no que se refere ao que é preciso fazer para atingir essas metas. Chamei atenção para isso em, pelo menos, duas reuniões, porque, na minha visão, os projetos pareciam andar desgovernados.

Nisso, uma inesperada parceria com a Diretoria de Ensino do próprio campus rompeu com aquilo que vinha sendo construído e ocorreu o que, para mim, foi o movimento que fez com que os membros do NAC se afastassem, fazendo com que o NAC se desorganizasse.

Na época, pontuei que seria muito interessante realizarmos atividades em parceria com a Diretoria de Ensino, mas não deveríamos nos desfazer das parcerias conquistadas com a comunidade. Na minha perspectiva, deveríamos continuar desenvolvendo os projetos junto aos parceiros e desenvolver novos projetos junto com a Diretoria de Ensino, visto que nada nos impedia de trabalhar nessas duas frentes.

Infelizmente, como éramos um órgão inexperiente e não tínhamos organizado “como fazer”, o que se sucedeu foi uma ruptura com aquilo que vinha sendo realizado, fazendo com que os projetos existentes fossem reestruturados para atender exclusivamente à Diretoria de Ensino, abrindo mão das parcerias conquistadas.

Algumas dificuldades pontuais também tiveram sua parte na decisão pela reestruturação dos projetos. O coral, por exemplo, não vingou porque a maestrina já enfrentava problemas em sua vida pessoal, como não tínhamos outro maestro o projeto foi engavetado; o teatro não podia ser realizado, pois não se dispunha de um meio de locomover os alunos para a universidade; Os projetos de capoeira e Maculelê também foram revertidos para a Diretoria de Ensino ao custo de um conflito com os parceiros conquistados.

As dificuldades de cada projeto se somaram à situação do NAC diante da Coordenação de Extensão e contribuiu para uma crise no organizar do NAC, uma vez que, a parceria com a Diretoria de Ensino já é, na verdade, uma atribuição da Coordenação de Extensão. A partir disso, o NAC tornou-se a entidade que “cedeu os projetos para a Diretoria de Ensino” e não “o órgão que organizou as atividades junto ao público de interesse”.

Curiosamente, enquanto essa situação gerava no NAC a perda de membros e crise no organizar, na escola a imagem que o NAC transmitia era outra, a de órgão que apoiou o desenvolvimento dos projetos que estavam sendo realizados pela Diretoria de Ensino, tendo o coordenador do NAC inclusive desenvolvido mais um projeto junto a Diretoria de Ensino, o projeto do Tai Chi Chuan.

Sabíamos que o NAC estava transmitindo uma imagem positiva a partir do público das JINCs que, segundo a Comissão Organizadora do evento, compareceu em peso às atividades artísticas e culturais e também pelo feedback que os estudantes que participavam do projeto de teatro e tai chi chuan forneciam ao Idealizador do NAC e ao Coordenador do NAC.

Notei que um momento determinante para o organizar do NAC, nesse período, foi o desenvolvimento do Regimento Interno, por meio do qual, houve a virada na história do órgão. Contudo, para definir o desenvolvimento do Regimento Interno como marco dessa virada foi preciso retornar às minhas observações, para notar que naquele momento havia ficado perceptível que o NAC havia se tornado uma sombra da Coordenadoria de Extensão.

Ao perceber isso me reuni com o Coordenador do NAC para buscarmos uma maneira de resolver a situação com a Coordenadoria de Extensão, que também ocasionou o esvaziamento do órgão, concluímos que precisávamos organizar o NAC, mas como fazer isso só se tornou visível a partir do momento que começamos a desenvolver o Regimento Interno e discutir os rumos do órgão em março de 2018.

Em meio ao momento de reconhecimento e desorganização do órgão ou, como brinquei no título desse subcapítulo, de queda para cima em que o NAC ganhava destaque na escola ao mesmo tempo que enfrentava problemas internos em seu

organizar, iniciou-se o processo de reestruturação e efetiva implantação do núcleo, que leva ao fim dessa narrativa.

### **6.3 O processo de reestruturação do NAC e as expectativas para o futuro**

Num primeiro momento, eu não sabia exatamente como auxiliar o organizar do NAC, por isso resolvi me reunir com o Coordenador do órgão na busca por um caminho, também havia se tornado parte do meu planejamento me reunir com ele para revisar o que já havia ocorrido em termos da implantação do NAC até o momento.

Por sua vez, o coordenador do NAC não estava satisfeito com o Regimento Interno do órgão e, para ele, o documento não estava compreensível e precisava ser modificado. O próprio idealizador do NAC acreditava que o desenvolvimento do Regimento Interno seria benéfico para o órgão.

Dessa forma, entre março e setembro de 2018, eu e o Coordenador do NAC trabalhamos no desenvolvimento do novo regimento do órgão. O desenvolvimento do Regimento Interno tinha como pano de fundo o organizar do NAC e foi esse organizar que desviou o NAC da dependência da Coordenadoria de Extensão e atraiu novos membros para o órgão.

Ao longo desse período, no mês de abril e no mês de junho não houve reunião. Em abril houve um encontro dos membros para discutir o sentido do NAC. Nesse encontro, o dramaturgo não pôde participar por causa de problemas de saúde, mas em junho houve encontros informais entre o dramaturgo e o Coordenador do NAC.

Nesse encontro, pude observar um NAC baseado num sentido próprio, que envolve a extensão, mas não depende de um setor específico dentro da escola, começávamos a discutir um espaço para o NAC, novos membros e as possibilidades do órgão. Observei também, que encontros informais davam andamento ao funcionamento do órgão quando não havia reunião ordinária.

Após o recesso, de julho de 2018, as atividades do NAC começaram a acontecer de maneira mais organizada e novos membros se aproximaram do órgão. Atribuímos isso ao fato de o NAC estar se organizando.

Paralelo a isso, a escola passava por transformações importantes. Um novo prédio estava sendo construído, desde 2017, com biblioteca ampla, auditório e um enorme pátio que guardavam novas possibilidades para o NAC como uma sala para abrigar o Núcleo e espaço para realização de eventos.

Nisso, enquanto o NAC vivenciava seus altos e baixos, as notícias sobre a inauguração do segundo prédio acadêmico (**Figura 15 - Inauguração do 2º Prédio Acadêmico do Campus Vila Velha**) começavam a correr animando expectativas quanto ao antigo problema infraestrutural que tanto tolhia o desenvolvimento de arte e cultura na escola.

**Figura 15 - Inauguração do 2º Prédio Acadêmico do Campus Vila Velha**



Fonte: Cedida pela Servidora da Comunicação

Somada às novidades sobre o novo espaço, sobressaia a relevância do desenvolvimento de arte e cultura para a escola. Os principais eventos científicos do instituto passaram a ter atividades artísticas e culturais dentro de sua programação, registradas pelo NAC. O idealizador do NAC inaugurou um grupo de estudo e linhas de pesquisa para fazer publicações de artigos, que articulam arte e ciência e os projetos desenvolvidos junto à Diretoria de Ensino começaram a gerar resultados.

Segundo o Idealizador do NAC, “a Assistência Estudantil, um programa de décadas no Instituto que acompanha o desenvolvimento dos alunos, principalmente os que tem alguma dificuldade social” implantou um programa de melhoria da saúde por meio de atividades culturais e físicas, graças àquela parceria com a Diretoria de Ensino.

Esse programa pode ser considerado efeito do reconhecimento da arte e da cultura como uma maneira de contribuir para a melhoria da saúde dos alunos. Nele, foram oferecidos o curso de teatro e as práticas de tai chi chuan, capoeira e maculelê. Além disso, foram programados dois cursos de teatro para a comunidade externa, um grupo de teatro só para mudos e um grupo de teatro para cadeirantes.

Pensando nos efeitos da Arte e da Cultura, iniciados a partir das atividades do NAC, retorno a uma fala do idealizador do NAC para entrever algumas expectativas para o futuro. Segundo ele:

“[...] vem surgindo um movimento político fortalecido por alguns empresários da cidade, que querem trabalhar Economia Criativa e entendem o Ifes e o Núcleo de Arte e Cultura como um parceiro estratégico da cidade [...]” (IDEALIZADOR DO NAC).

Nesse movimento, pode-se perceber que o potencial do NAC vai muito além do órgão marginalizado da escola e se configura como uma estratégia administrativa e política, que chama atenção para o Instituto Federal.

Como pode-se perceber, a história do Núcleo de Arte e Cultura do Campus Vila Velha do Ifes está longe de acabar, a conclusão da implantação marca o começo de um novo ciclo, com novos desafios.

Embora o espetáculo da implantação esteja chegando ao fim, ainda tenho muito o que explorar. Afinal, até o momento, contei a história de uma perspectiva mais distanciada, enumerando eventos e descrevendo-os em uma linha de tempo bastante simples, mas ao longo do meu período em campo, participei de detalhes que contribuíram para que essa história acontecesse da maneira como narro e tais detalhes envolvem um movimento de vai e vem no tempo que nos permite ver toda essa narrativa de dentro.

Pretendo levar ao leitor um pouco dessa perspectiva mais detalhada e, para isso, teremos a seguir um Ato Final, no qual retorno aos eventos narrados, neste capítulo,

para discutir aspectos específicos do organizar das práticas de gestão, foco desta dissertação.

O Ato Final também é um retorno às proposições do Ato I e do Entreato I. No capítulo que segue elaborei articulações teórico-empíricas visando responder à questão problematizada nesta pesquisa.

## **7 ATO FINAL, REPRISE**

**Past the point of no return, no backward glances**

**The games we've played, till now are at an end**

**Past all thought of if or when, no use resisting**

**Abandon thought and let the dream descend**

**Past the point of no return, the final threshold**

**What warm unspoken secrets will we learn?**

**Beyond the point of no return**

**(The Point of no Return – Andrew Lloyd Webber,**

**The Phantom of the Opera 1986)**

Para compreender o organizar das práticas de gestão no processo organizativo desse Núcleo de Arte e Cultura desenvolvi uma reprise. Na Ópera, as reprises são recursos utilizados para dar destaque a eventos relevantes ocorridos ao longo da peça, e são representadas pela repetição de trechos de uma determinada ária com ênfase em detalhes relevantes para justificar os fins que tomaram narrativa.

Um exemplo de reprise é o que ocorre no musical “O Fantasma da Ópera”, escrito por Andrew Lloyd Webber, em 1986, no qual o compositor repete os pontos altos das canções que definiram o desfecho do espetáculo. Nesse musical, a Reprise vem logo antes de apresentar o desfecho da Ópera, que se inicia com a canção “The Point of No Return”, representando em seu próprio nome a ideia de um acontecimento que ocasionou consequências sem retorno.

Aproveitando essa característica das reprises, utilizo a lente da prática para apresentar em detalhes, nos subcapítulos a seguir, a maneira que a narrativa da implantação do NAC gravita em torno dos aspectos discutidos no “Ato I, O Palco” e

no “Entreato I, A Dimensão das Práticas”, destacando os detalhes que representam os objetivos do espetáculo.

Noutras palavras, até o capítulo anterior eu vinha narrando a história da implantação do Núcleo de Arte e Cultura. Como a história é muito longa e se desenvolve num período observado de cerca de um ano, detalhar o cotidiano de todo esse período é impraticável.

Uma maneira que encontrei de fazer isso foi agrupando as práticas de acordo com sua relevância para processo de implantação do NAC. Para isso, dou um passo atrás na história narrada e exploro os acontecimentos a partir da maneira como eles se desenvolveram no cotidiano. Por conseguinte, digo porque essas práticas de gestão foram consideradas relevantes e discuto os objetivos da pesquisa no processo.

A partir da perspectiva de 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, destaquei quatro práticas de gestão instituídas no Núcleo de Arte e Cultura, (1) o desenvolvimento do Regimento Interno do NAC, que mobilizou principalmente o dramaturgo 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 Escola 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.

Um subcapítulo divide essas práticas de gestão em tópicos e, em cada tópico, exploro de maneira diferente cada uma delas. Portanto, começo com um tópico sobre o regimento interno, no qual exploro principalmente aspectos relacionados ao cotidiano e a forma como se atrela à gestão escolar.

Em seguida, outro tópico apresenta as reuniões do NAC como relevantes para o vir a ser das práticas. Nesse tópico, destaco os efeitos e inter-relações das práticas de gestão do NAC. O tópico sobre a participação do NAC nas JINCs envolve a discussão sobre a extensão, explorando a maneira como a extensão envolve práticas de gestão no NAC. Nele, foco na maneira como organizar as JINCs aconteceu no NAC e que relações esse organizar teve com as demais atividades do órgão.

A JINC é um evento da Diretoria de Ensino, por isso o cotidiano de suas práticas é um terreno fora do campo da minha pesquisa, mesmo assim, os membros do NAC desenvolveram uma programação para um dia do evento e o desenvolvimento dessa programação pôs à prova a interação dos membros e a capacidade de organizar uma atividade juntos.

Finalmente, no tópico sobre o apoio do NAC à Diretoria de Ensino, retorno ao papel do NAC na gestão escolar. Devido aos acontecimentos que serão explicados nesse tópico, não foi possível acompanhar os eventos cotidianos dessa prática, mas, a partir do relato do Coordenador do NAC, pude observar que essa atividade teve impacto na maneira como o NAC vinha se organizando.

Note que a abordagem da prática no espetáculo aparece inicialmente em um Entreato e digo que isso ocorre porque essa abordagem permeia todo o trabalho. Nos tópicos a seguir isso poderá ser observado ao que pontuo, em cada um deles, aspectos diferentes da abordagem apresentada no **Entreato I, A Dimensão das Práticas** e como entendo que esses aspectos permeiam a discussão que está sendo feita.

Conforme pondera Gherardi (2009a), a lente da prática é uma abordagem que se caracteriza pelo estudo do que as pessoas fazem e seus circuitos de reprodução. Nesse sentido, não me ative à descrição e enumeração das atividades, que, inclusive, é criticada por Gherardi (2015) como algo que detém a capacidade questionadora dessa abordagem ao longo do chamado “boom da prática”, e busco elucidar aqui e ali como determinados “fazeres” envolvem circuitos de reprodução em esferas além da atividade em questão.

Ademais, a justificativa para analisar essas práticas de gestão dessa maneira retorna aos objetivos específicos do espetáculo. Ao selecionar essas quatro, defendo que o desenvolvimento do Regimento Interno tem papel proeminente, porque o Regimento Interno é o documento que institucionaliza o Núcleo de Arte e Cultura no Campus Vila Velha e o consolida como parte das atividades de gestão da escola. Foi a partir desse documento que puderam ser mobilizados recursos e pessoal do campus para desenvolver arte e cultura na escola.

Para falar do regimento interno, preciso tratar sobre as reuniões onde foram discutidas e revisadas as propostas que formularam o documento. O que justifica a escolha dessa prática de gestão é que o fazer do NAC formalmente reconhecido na escola esteve condicionado às reuniões mensais.

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, que passaram a ser de responsabilidade do órgão, demonstram, como o NAC tem potencial de se tornar um centro de desenvolvimento artístico e cultural na escola.

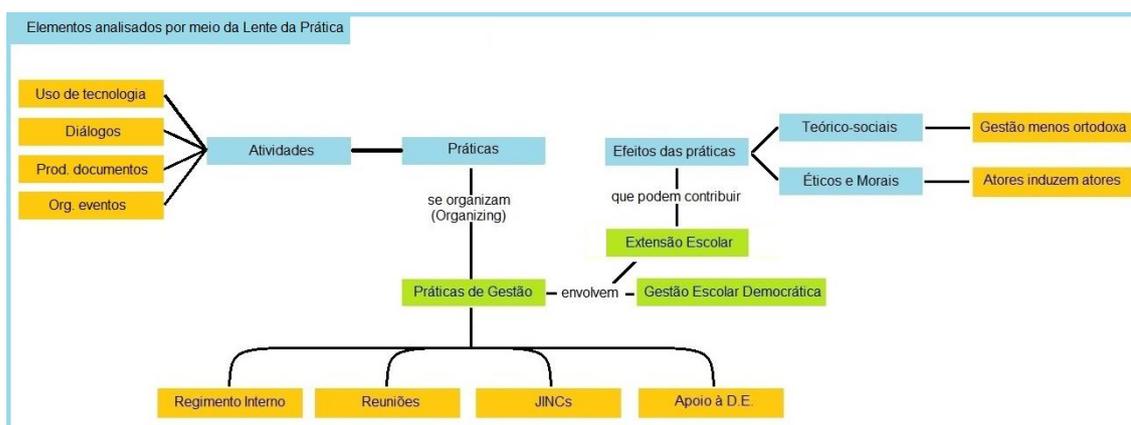
Por fim, as atividades de apoio à Diretoria de Ensino talvez tenham sido a maior das realizações do NAC para a comunidade escolar e, por serem atividades com uma sustentação social, são práticas (GHERARDI, 2009b) que se destacaram. Outra justificativa para o destaque dado a elas é que apoiar a Diretoria de Ensino representou um marco no papel do órgão na escola.

Esse marco diz respeito ao organizar do NAC, que pode ser acompanhado superficialmente no capítulo anterior, onde notei que, graças a maneira como o apoio à Diretoria de Ensino foi prestado, o órgão se organizava como um prolongamento da Coordenadoria de Extensão e não um setor com práticas próprias.

Vale destacar, antes de continuar, que esses tópicos não são estanques, eles se permeiam num movimento de vai e vem no tempo e, ao salientarmos que damos enfoque a uma coisa ou outra, não quer dizer que não possam existir relações entre eles.

Aproveito para apresentar, também, a maneira que o mapa conceitual do **ENTREATO I, A Dimensão das práticas** ficaria se a ele eu ajuntasse os achados do campo (**Figura 16 – Práticas de Gestão no Núcleo de Arte e Cultura**).

**Figura 16 – Práticas de Gestão no Núcleo de Arte e Cultura**



Fonte: Elaborado pelo Dramaturgo.

Na Figura 16, mantive de azul os elementos teóricos, que foram anteriormente ilustrados no Mapa Conceitual. De verde, observam-se os principais elementos teóricos adjacentes ao meu estudo e de laranja os principais achados da pesquisa.

Nessa figura, as práticas, atividades com sentido compartilhado intersubjetivamente, organizam-se em práticas de gestão que envolvem a extensão escolar e a gestão democrática da escola. O isolamento da gestão democrática da escola mostra que esse tema, na verdade, não surge como algo relevante como esperado.

Quanto às atividades observadas, as principais foram diálogos, uso de tecnologia, produção de documentos e organização de eventos. Essas atividades são consideradas práticas, por terem sentido próprio e, se organizam, nas quatro práticas de gestão que já mencionei anteriormente, ilustradas de laranja na parte inferior da figura.

Conforme poderá ser observado nos subcapítulos a seguir, os efeitos das práticas no NAC envolvem uma gestão menos ortodoxa e a maneira como alguns atores conduzem as práticas que serão internalizadas por outros atores.

Vale a pena ressaltar que a figura apenas ilustra os principais elementos que serão discutidos. A compreensão desses elementos no meu espetáculo fica mais evidente a partir da supracitada reprise. A reprise diz respeito às práticas de gestão identificadas no período e seu desenvolvimento.

## **7.1 Reprise, Práticas no NAC**

**João amava Teresa que amava Raimundo  
que amava Maria que amava Joaquim que amava Lili,  
que não amava ninguém.  
João foi para os Estados Unidos, Teresa para o convento,  
Raimundo morreu de desastre, Maria ficou para tia,  
Joaquim suicidou-se e Lili casou com J. Pinto Fernandes  
que não tinha entrado na história.  
(Carlos Drumond de Andrade)**

### *7.1.1 Desenvolvimento do Regimento Interno do NAC*

O Regimento é uma ferramenta institucional da escola, e pode ser visto como aquilo que define o órgão NAC 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. Para o Idealizador do NAC, é “por meio deste documento que o desenvolvimento de atividades artísticas e culturais se vincula formalmente à Gestão da escola”.

O desenvolvimento do Regimento Interno do Núcleo de Arte e Cultura, talvez, tenha sido a atividade mais extensa de todo o organizar do órgão. Desde as primeiras reuniões até o momento em que a pesquisa em campo foi concluída, ainda ocorriam adequações no documento, no qual nos empenhamos para desenvolver um instrumento normativo que atendesse às expectativas do órgão e fizesse frente à necessidade imposta pela gestão da escola.

O resultado disso foram dois regimentos. Um primeiro regimento que combinou a urgência da institucionalização do NAC com a ausência de um modelo prévio na escola estudada e um segundo regimento, que foi um ajuste realizado a partir da experiência adquirida na construção do primeiro documento.

O primeiro regimento foi aprovado pelo **Conselho de Gestão**<sup>1</sup> em agosto de 2017 e o segundo em outubro de 2018. A necessidade de definir o NAC a partir de um Regimento Interno pautado nas normas institucionais do Ifes pode se relacionar com aquilo que pontuamos sobre a gestão democrática da escola pública no **Ato I, O Palco**.

Segundo Abdian, Nascimento e Silva (2016), apesar das contribuições da Teoria da Gestão Democrática Escolar, não há o rompimento com o pensamento ortodoxo de organização burocrática. Por isso, embora o NAC tenha surgido como uma proposta democrática, seu reconhecimento formal atrelou-se à aprovação do Regimento Interno pelo Conselho de Gestão.

Mesmo assim, o NAC poderia ainda ser discutido como um órgão democrático, mas a maneira como foram feitos os Regimentos e, posteriormente, a maneira como se deu essa relação com o Conselho de Gestão podou a perspectiva democrática do Núcleo de Arte e Cultura.

Para discutir a maneira como os Regimentos foram feitos, preciso retornar ao primeiro documento. Observei que aquele primeiro documento era um reflexo da ortodoxia da gestão no Ifes. Nele, não estava transparente o papel do NAC na escola, nem o que exatamente era o NAC. Além disso, as atividades do órgão se perdiam nas atividades da Coordenadoria de Extensão e não havia nada de democrático.

Apesar disso, no **Ato I, O Palco**, defendemos que não é suficiente discutir quando ou não a gestão é democrática e nem prescrever práticas de gestão, mas utilizar do conhecimento do cotidiano para gerar novos rumos para se pensar a gestão democrática escolar.

---

1 O Conselho de Gestão do campus, presidido pelo Diretor-geral do campus, vide o Regimento Interno dos campi do Ifes, é o órgão consultivo da Diretoria-geral e tem a finalidade de colaborar para o aperfeiçoamento da gestão e do processo educativo, além de zelar pela correta execução das políticas do Ifes em cada campus.

Dessa forma, mesmo que o Regimento Interno esteja atrelado ao pensamento tradicional, posso entender como se organizam as práticas no seu desenvolvimento. Segundo Abdian, Nascimento e Silva (2016), esse conhecimento do cotidiano pode contribuir para romper com o pensamento tradicional da gestão escolar.

Assim, ao estudar o desenvolvimento do Regimento Interno do NAC eu estaria alinhado à proposição de Abdian, Nascimento e Silva (2016), quanto à busca de novos rumos para pensar a gestão escolar e ao objetivo desse espetáculo, que é compreender o organizar das práticas de gestão no NAC. Dessa forma, o que surge de diferente no meu espetáculo dos estudos que citei como exemplo na discussão sobre práticas na gestão escolar democrática é a busca pela democracia no conhecimento do cotidiano e não nas práticas.

O segundo Regimento Interno começou a ser desenvolvido a partir da constatação de que o primeiro documento era deficiente. As deficiências do Regimento eram conhecidas pelo redator, o Idealizador do NAC, mas não da mesma forma como se apresentavam em meu estudo.

Eu, me pautava em compreender o organizar das práticas e se isso revelava algo sobre novos rumos para pensar gestão escolar, enquanto para o idealizador do NAC, o documento precisava ser melhorado por ter sido “baseado em um modelo padrão de regimento, feito com intuito de dar somente um respaldo formal inicial à implantação do órgão”.

Além disso, o esvaziamento do órgão ocorrido na primeira metade do ano de 2018, que atribui a uma desorganização do NAC, refletia que o órgão não poderia ser considerado como um setor institucionalizado. Essa desorganização do NAC, tornou-se mais uma razão para refazer o documento e eu a percebi a partir dos comentários do Coordenador do NAC, para quem, naquele momento, “o NAC não fazia sentido” e “não tem um papel definido na escola”.

O NAC parecia mais uma das atividades da Coordenadoria de Extensão e para o Coordenador do NAC “não faz sentido as pessoas participarem de um órgão que trabalha recebendo atividades da Coordenadoria de Extensão”.

Nessa situação, antes da primeira reunião do NAC de 2018 em que metade dos integrantes já não acompanhava regularmente as atividades e notando que havíamos chegado a um momento crítico de desentendimento quanto ao papel do NAC, solicitei ao coordenador que déssemos prioridade ao desenvolvimento do Regimento Interno, porque eu acreditava que aquilo ajudaria a organizar o órgão.

Diante do meu pedido, realizado informalmente por meio de um aplicativo de mensagens instantâneas para computador durante o recesso de fim de ano do órgão, o Coordenador do NAC aparentou desanimado “estou cheio de coisas para fazer”, “não tenho tempo” e “ninguém ajuda com o NAC”.

Mais tarde fui entender que a sua insatisfação, naquele período, estava relacionada aos eventos envolvendo o apoio do NAC às atividades da Diretoria de Ensino, que serão tratados num tópico à parte.

Em todo caso, meu pedido pela revisão do documento não era solitário, o próprio idealizador do NAC foi entusiasta da necessidade de (re)fazer o documento. Eu soube pelo Coordenador do NAC que o Idealizador também havia pedido num encontro de corredor que déssemos prioridade ao desenvolvimento do Regimento Interno do NAC.

Uma maneira de explicar o desenvolvimento daquilo que se tornou o segundo Regimento Interno do Núcleo de Arte e Cultura, desde suas minúcias até a maneira como esse desenvolvimento modificou o sentido dado ao órgão, pode ser feito dividindo o processo de transformação do NAC em etapas.

Na primeira, ainda durante o recesso de fim de ano do NAC, o Coordenador do NAC estudou os Regimentos dos NACs em outras escolas da rede para que tivéssemos uma noção do formato que o documento deveria seguir. As informações sobre suas pesquisas chegavam a mim através da internet, por onde ele compartilhava o que ele achava e fazíamos reflexões sobre como proceder.

Segundo o Coordenador do NAC, era “difícil lidar com os Regimentos de outros campi porque cada um tem características bem diferentes e não tem um padrão entre eles” e depois de refletir sobre aquilo ele concluiu que, “por outro lado, a gente pode fazer uma coisa bem de acordo com o Campus Vila Velha”.

O Coordenador do NAC também pontua que era “difícil encontrar outros Regimentos de NACs, o *site* institucional do Ifes é muito ruim, a plataforma que a gente usa é ultrapassada”. Tendo em vista que todo o processo documental era virtual, inclusive o desenvolvimento do Regimento Interno, uma ferramenta que foi muito utilizada ao longo do processo foi a internet.

Enquanto o Coordenador fazia suas pesquisas em outros NACs nos *sites* institucionais do Ifes, eu insisti com ele, nas mensagens que trocávamos por um mensageiro instantâneo, sobre a relevância de definir o papel do NAC nos baseando no entendimento sobre extensão apresentado em minha pesquisa.

Para isso eu dizia que o NAC precisava ser algo por si só, embora nem eu tivesse muita noção do porque eu dizia isso. Mais tarde, refleti que foi também devido ao que ocorreu envolvendo as atividades junto à Diretoria de Ensino.

Como nossos encontros estavam restritos às reuniões mensais do NAC e entre o final de novembro de 2017 e o início de março de 2018 o NAC estava em recesso, trocávamos muitas mensagens via internet e, sempre que o assunto envolvia o Regimento, eu demonstrava minha preocupação, que era provocar a transformação do sentido dado ao NAC e fazer com que esse sentido ficasse claro no documento. Mais tarde, pude refletir que esse sentido vinha do entendimento que construí a partir da forma como o Idealizador do NAC me apresentou o NAC no primeiro encontro que tive com ele.

Pela internet, discutimos sobre o apoio às atividades da Diretoria de Ensino. A discussão começou porque o NAC estava em recesso e eu estava fora do campo quando ele mencionou o andamento da organização da III JINC.

Fiquei aborrecido com aquela informação, pois nenhum membro do NAC havia sido notificado que o núcleo participaria da III JINC. O coordenador simplesmente estava fazendo o trabalho sozinho em nome do grupo que estava em recesso e, por isso, acabamos discutindo. Pontuei que as atividades do NAC deveriam incluir os membros do núcleo e ele justificou-se dizendo que “ninguém me ajuda a desenvolver as atividades do NAC”. Eu insistia que ninguém ajudava, porque ninguém sabia e ele se defendia dizendo que “não sei gerir o NAC” e “esse negócio não faz sentido”.

Depois de minutos intensos de troca de mensagens, decidimos que era mais fácil conversar pessoalmente e foi, então, que nos encontramos na casa do Coordenador do NAC. Ao nos encontrarmos em sua casa, alguns dias depois, discordamos bastante sobre o sentido do NAC. Era noite, visto que ao longo do dia ele estava na escola e direcionado aos afazeres do seu setor.

Percebi que eu também estava perdido quanto aquele sentido do NAC, a questão que nos assombrava era “onde o NAC se encontra na Instituição?” Tendo em mente alguma lembrança da fala do Idealizador do NAC, de quando nos encontramos para falar sobre a pesquisa, eu insisti em defender que a resposta era “como um órgão que desenvolve atividades artísticas e culturais na escola”. Para o Coordenador do NAC “o NAC parece repetir o que já existe na escola”.

Nisso, discutimos até cansar, andávamos da sala para a varanda e vice-versa e o tom da conversa ia do moderado ao gritado. Não estávamos brigando, mas estávamos aborrecidos, não um com o outro, mas com aquilo, o NAC, sobre o qual não chegávamos a um entendimento. Ficou tarde e vencido pelo cansaço, me despedi e fui para casa.

Depois daquele dia, na segunda etapa do desenvolvimento do Regimento Interno, o Coordenador do NAC escreveu o documento e me enviou pelo aplicativo de mensagens instantâneas de computador, solicitando que eu o analisasse. Ele demorou dias escrevendo, o Coordenador era sempre muito cuidadoso com a escrita e eu já sabia disso desde quando trabalhei no Ifes.

Ainda assim, percebi pela leitura que o sentido compartilhado pelo Idealizador do NAC não estava claro para o Coordenador e não tinha sido uma única vez que o ouvi exclamar que “o NAC não tem sentido”. O Coordenador do NAC chegou a dizer que “uma das coisas que me engessa no desenvolvimento desse documento é que eu acho que o NAC não tem sentido nenhum”.

Era comum que ele apontasse que “uma das coisas que acho ruim no Ifes é o excesso de burocracia, atrapalha fazer as coisas”. Fomos então trabalhando naquele documento rascunho, que ele havia feito, apagamos partes do Regimento original e outras tivemos que fazer por nós mesmos para apresentar aos demais membros o

que havíamos desenvolvido. Esse processo foi todo via internet, ele escrevia e me enviava o arquivo, eu lia e ajudava onde me sentia à vontade e devolvia minhas observações para ele marcando o documento com cores diferentes.

O entrosamento entre nós foi fundamental, pois precisávamos compartilhar o entendimento do que estávamos fazendo em torno do que estávamos objetivando. Ressalto que somos amigos de longa data, desde que trabalhei no Ifes em 2015, participamos do coral juntos, almoçávamos juntos, então não era como se eu estivesse lidando com um desconhecido.

Esse compartilhamento, reflete à maneira como Gherardi (2009a, 2009b) conceitua prática, afinal, compartilhávamos um fazer, tendo, cada um, expectativas sobre esse fazer. As expectativas que tínhamos podem ser relacionadas ao que a autora caracteriza como efeitos éticos e morais da prática, pois a partir dessas expectativas conduzíamos o entendimento que almejávamos para o NAC.

Do lado do Coordenador, pude observar que tais expectativas giravam em torno de “desenvolver um documento bem redigido, pautado nas normas da instituição”. Da parte do dramaturgo, o interesse era assegurar o sentido almejado no que estava sendo escrito.

No ponto alto do desenrolar dessa prática, um momento que marcou bastante foi a quarta reunião dos membros do NAC, ocorrida em março de 2018. A primeira desde que definimos o Regimento como prioridade. Na reunião, que começou após o horário de almoço e era a primeira desde o recesso, havia apenas três membros do NAC presentes, o dramaturgo, o coordenador e a secretária do NAC. Parte dos membros estava ocupada com outras atividades e outra parte simplesmente não retornou mais.

Mesmo por um fio, o NAC resistiu e ali, naquela reunião, que acontecia na sala de reuniões do prédio administrativo do Campus Vila Velha, passamos a tarde discutindo a melhor maneira de escrever o segundo Regimento Interno do Núcleo de Arte e Cultura, o que aquele documento deveria conter, o que o órgão precisava cobrar da instituição e o que ele tinha a oferecer, qual era o sentido que o regimento precisava apresentar, dentre outros aspectos da escrita como as palavras que devíamos utilizar,

as palavras que não devíamos utilizar, onde era possível simplificar e onde era preciso melhor desenvolvimento.

A conversa entre os membros naquela reunião não era fluida, uma vez que, havia se instaurado entre nós a urgência de definir o Núcleo de Arte e Cultura para mantê-lo e efetivamente fazê-lo acontecer. Além disso, eu e o Coordenador do NAC já estávamos tensos com o documento desde o encontro passado.

Posso dizer que a urgência seja o fio que amarrou as atividades que envolveram o desenvolvimento do Regimento Interno como componentes de uma prática, por unir os membros do NAC ali presentes num fazer dotado de sentido.

Por isso, como o interesse dessa pesquisa em relação às práticas é, conforme Corradi, Gherardi e Verzelloni (2010), o que as pessoas efetivamente fazem, notamos também que “escrever um documento em conjunto” envolve ações além da própria redação.

A expressão de Gherardi (2009a), no que se refere ao momento cristalizado de fazer, destacava-se pela percepção de que todas as ações que envolveram aquela tarde representam componentes de uma única prática, o “escrever o Regimento Interno do NAC”.

Ao notar como uma prática envolve uma relação entre diversas ações, pude, com base em Schatzki (2002), dividir tais ações em duas dimensões: (1) a dimensão da organização, que envolve os aspectos subjetivos, o entendimento por trás de uma determinada ação e (2) a dimensão da atividade, que se refere à ação propriamente dita.

Na reunião do Desenvolvimento do Regimento Interno **a dimensão da organização** transparecia no cansaço e na apreensão dos membros, nas características pessoais de cada membro que se evidenciavam frente à atividade que estava sendo realizada. A secretária do NAC, por exemplo, era uma servidora com experiência em contratos e editais, notei haver nela a visão do documento como um instrumento do organizar da gestão, seus apontamentos eram curtos, mas objetivos, era fácil perceber o interesse de simplificar o documento e facilitar o seu entendimento.

O Coordenador do NAC, por sua vez, possuía ampla experiência com arte e tínhamos já escrito e reescrito aquele documento várias vezes antes da reunião, demonstrava-se cansado dele e preocupado com os rumos do NAC, tendo em vista que, o interesse em fazer o NAC acontecer por parte da escola era baixo, conforme demonstrava os poucos presentes na reunião. Sua fala e atitude, por vezes, revelava pessimismo quanto ao que estávamos desenvolvendo e incerteza de que aquele “fazer” pudesse realmente transformar o órgão.

O dramaturgo, por fim, se preocupava com o sentido do documento. Passavam por minha cabeça coisas como a participação da sociedade na organização de atividades artísticas e culturais na escola, as práticas na reunião e o que aquilo ali poderia significar para o futuro do NAC. Era importante, para mim, enxergar o que estava acontecendo ali numa perspectiva do que os estudos do campo dizem. Eu queria perceber o que vinha estudando no desenvolvimento da pesquisa na construção do Regimento.

Cada um com suas perspectivas, estávamos os três imbuídos na relevância do documento. Esses pensamentos e sentimentos de cada um para com a atividade se demonstravam por meio da dimensão da atividade.

A **dimensão da atividade** envolve as ações dos atores, dentre as quais chamaram-me atenção a fala, as várias vezes que nos ajeitávamos nas cadeiras de rodinhas da sala de reuniões, os silêncios pensativos em que dava até para ouvir o que acontecia do lado de fora, em outras salas, as atitudes corporais como abaixar a cabeça sobre a mesa, morder os lábios e o apontar para a tela projetada para auxiliar a leitura.

Aquelas dimensões da prática, tratadas por Schatzki (2002), podem ser comparadas à definição de prática de Reckwitz (2002). O autor explica que na prática corpos são movidos, objetos são utilizados, assuntos são tratados, coisas são descritas e o mundo é entendido.

Gherardi (2009a), numa via semelhante destaca o papel da interação social nas atividades que compõem a prática, a partir do qual pude discutir, conforme De Barcellos, Dellagnelo e Uglione (2015), que uma determinada prática envolve **aspectos microssociais e aspectos macrossociais**.

Os aspectos microssociais envolvem as ações como as que ocorreram durante a reunião de março, narradas anteriormente. Outros exemplos de aspectos microssociais, que podem ser enumerados, envolvem, durante a reunião, os momentos que alternávamos a conversa séria enquanto ainda contávamos piadas, fazíamos pausa para ir ao banheiro, beber água e lanchar.

Noutra perspectiva, os aspectos macrossociais dizem respeito à relação entre as reuniões do NAC, o Conselho de Gestão e a própria gestão da escola, a maneira como o Regimento envolve o NAC como um todo e seu desenvolvimento, dentro das suas práticas de gestão, dá sentido ao órgão.

Apesar de poder enumerar e destrinchar muitos elementos como fiz até então, é preciso seguir em frente, pois o desenvolvimento do Regimento Interno continua para além da reunião de março.

A reunião de março terminou depois das 18 horas, quando as vozes dos três membros presentes já falhavam e exaustos encerramos. O Coordenador do NAC havia concluído que “tudo com o que podíamos contribuir hoje já foi”.

Quando ele encerrou a Reunião já estávamos em silêncio por algum tempo, somente nos balançando nas poltronas de rodinha, como se as ideias tivessem se acabado todas e já estivéssemos entediados.

Destaco que a construção de sentido se deu em relações que incluem, entre outros elementos, a da prática que aqui chamei de “Desenvolvimento do Regimento Interno do NAC” e o documento virtual, que faz parte dela e representa a exteriorização de todo o processo narrado, mas esse desenvolvimento não iria se encerrar ali.

Na sua terceira etapa, realizamos uma análise de todos os itens, adequando-os com base nas observações e anotações realizadas na reunião. Essa análise, realizada pelo coordenador do NAC e por mim em reuniões informais, por meio de mensageiros na internet e pelo repasse do documento via *e-mail*, envolveu ler diversas vezes o documento e fazer ajustes quanto à coerência e fluidez do texto.

Não houve muito diálogo nessa etapa. Um editava o documento e enviava para o outro e vice-versa. Depois da reunião de março de 2018, pareceu ter se tornado tácito o entendimento do que estávamos fazendo.

Para finalizar, na quarta e última etapa de desenvolvimento dessa prática apresentamos novamente o documento em mais uma reunião com os demais membros para ajustes e sugestões finais. Nessa segunda reunião, que tinha o Regimento em pauta, ocorrida em agosto de 2018, o NAC já havia recuperado forças, processo descrito no tópico a seguir.

Atribuo a recuperação do NAC à mudança no entendimento do papel do órgão, o que também serviu para aproximar três novos membros, os três, professores da área de humanas. Dentre eles, aquela que se tornaria a segunda coordenadora do NAC logo ao final das minhas observações de campo.

Ainda assim, notei que a aprovação do Regimento Interno pelo Conselho de Gestão, ocorrida em 19 de outubro de 2018, não representava uma aproximação com a democratização da gestão escolar, pois apesar de agora termos um documento que refletia os anseios dos membros, não tivemos voz no Conselho de Gestão responsável pela aprovação desse documento.

Essa situação significava que a breve democracia, atingida pela participação dos membros no desenvolvimento do Regimento Interno, foi interrompida por uma característica burocrática importada da administração de empresas, no caso, o conselho fechado e a tomada de decisões de cima para baixo.

Apesar disso, a prática desenvolvida pelos membros do NAC é algo que a burocracia da gestão escolar não pode limitar, pois se atrela à percepção das pessoas sobre o órgão. Sendo assim, com a expansão do NAC a partir de um sentido próprio para suas atividades, será possível estabelecer uma frente contra o ideal tradicional da gestão.

Nosso período em campo terminou em outubro e a informação final é que um terceiro Regimento foi desenvolvido. No terceiro documento foram feitas correções gramaticais no documento e rodízios de membros. Até o fechamento da pesquisa esse terceiro documento não havia sido publicado.

Uma conclusão possível da análise da prática “Desenvolvimento do Regimento do NAC” em relação as contribuições de Abdian, Nascimento e Silva (2016) é que o organizar de atividades artísticas e culturais definitivamente representa um caminho para se pensar a gestão a partir das contribuições da extensão, mas é algo que ainda tem mais potencial do que realização, tendo em vista as características burocráticas do processo de implantação do NAC.

Tais características implicam que o Regimento Interno do NAC, inicialmente, não foi totalmente desenvolvido sobre preceitos democráticos. Houve participação dos membros do NAC que ainda frequentavam o NAC, mas foi breve e se resume principalmente à reunião de março.

Além disso, graças aos acontecimentos do período de recesso, que durou de dezembro de 2017 até março de 2018, o NAC estava esvaziado. Apesar de a Reunião ter sido anunciada e de termos convidado para o encontro os parceiros externos que o NAC tinha, só compareceram à reunião três membros e as razões para esse esvaziamento ficam claras no tópico sobre o Apoio às atividades da Diretoria de Ensino.

Mesmo assim, ainda que o Regimento envolvesse todos os membros do NAC e mais entes da comunidade escolar, ele poderia ou não ser aprovado pelo Conselho de Gestão, podendo ou não ter suas cláusulas alteradas por esse conselho e, principalmente, implica que, a comunidade escolar interessada podia ou não estar representada nesse conselho.

Quanto à representatividade da comunidade interessada no conselho há mais detalhes. O Conselho de Gestão, conforme seu Regimento, era para ser o órgão que assegura a gestão democrática na escola, garantindo que a comunidade interessada tenha espaço nas decisões e que, mesmo aqueles que não representam essa comunidade, possam participar das suas reuniões.

Apesar disso, o que aconteceu foi que o Regimento do NAC foi aprovado, mas teve cláusulas alteradas (cláusulas relacionadas à carga horária e a composição do NAC) e a comunidade escolar interessada não teve representação no Conselho, que foi uma reunião de portas fechadas.

A partir do que aconteceu envolvendo o Conselho de Gestão, eu soube que é praxe do Conselho de Gestão do Campus Vila Velha fechar-se àqueles que se interessam por determinada decisão. Nisso, não envolvem a comunidade externa ou, até mesmo, determinam quem são as pessoas que participam como representantes dessa comunidade.

Nesse quadro, a institucionalização do NAC, órgão que tem potencial de ser mediador entre o desenvolvimento de atividades artísticas na escola e a gestão escolar, esteve sujeita a uma decisão tomada de cima para baixo. Conforme adiantei no início do tópico, a necessidade de definir o NAC a partir de um Regimento Interno funcionou, *a priori*, como um instrumento da vontade do Conselho de Gestão, que exclui a Comunidade Escolar.

Esse modelo de tomada de decisão rompe, conforme Abdian, Nascimento e Silva (2016), com o ideal democrático de gestão escolar. Primeiro, porque o Conselho de Gestão foi fechado aos interessados e segundo, porque o Conselho de Gestão poderia retirar do Regimento do NAC as cláusulas que asseguram que a comunidade escolar pode participar no organizar de atividades artísticas e culturais.

Concluo que, se, por um lado, a manifestação dos objetivos dos membros consolidada no Regimento Interno busca um lampejo de democratização da gestão escolar, por outro, a formalização pelo Conselho de Gestão da maneira como ocorreu representa que o processo de tomada de decisões sobre a gestão escolar não dá voz à comunidade interessada.

Notei, por intermédio dessa conclusão o que vem sendo discutido por diversos autores do campo como Russo (2004), Abdian, Hojas e Oliveira (2012), Abdian, Nascimento e Silva (2016) e Gobbi, Carvalho e Dumer (2018), a gestão escolar não é democrática, porque as pessoas subvertem o processo e, por meio de instrumentos burocráticos, como o Conselho de Gestão, neste caso, mantém a gestão escolar escorada no ideal da administração de empresas.

Nisso, identifiquei o processo de revisão que culminou no segundo Regimento Interno do NAC como uma prática por ele representar o que Gherardi (2009b) conceitua como

uma atividade sustentada socialmente. Nesse caso, a atividade envolveu principalmente o coordenador do Núcleo de Arte e Cultura e o dramaturgo.

Vale destacar que o Regimento Interno também teve contribuição do Idealizador do NAC que foi quem primeiro nos instigou a rever o documento e da Secretária do NAC, que na reunião de março de 2018, participou do desenvolvimento do Regimento. Um dos objetivos dessa prática foi dar um sentido para o NAC e isso promoveu um processo de transformação da visão marginal do órgão.

No que se refere a essa visão marginal do NAC, acredito que esteve associada ao entendimento que definia o órgão e que girava em torno da expressão “apoio à extensão”. Esse entendimento era de que o NAC era um setor que dava apoio à coordenação de extensão, quando almejávamos dar apoio à extensão conforme conceituei no subcapítulo “Relações entre a gestão escolar e a extensão”, ou seja, a Extensão como algo inerente à Educação e não como um setor da escola.

Para chegar a essa conclusão, três aspectos foram decisivos: (1) os repetidos questionamentos levantados pelos membros, inclusive, pelo Coordenador do NAC, quanto à clareza do papel do NAC expresso no Regimento Interno; (2) ao conflito entre as expectativas desses membros diante do que estava posto no Regimento Interno e; (3) no fato de que o NAC não estava realizando atividades próprias, mas recebendo crédito por atividades da Coordenação de Extensão.

A prática descrita nesse tópico, intitulada de “O desenvolvimento do Regimento interno do NAC”, envolveu, conforme apresentei, outra prática com outros elementos a ela relacionados. Trata-se das Reuniões do NAC, assunto discutido no tópico a seguir.

### *7.1.2 Reuniões Ordinárias e Informais do NAC*

Acompanhei 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 gravados os relatos, que compuseram capítulo anterior e dos encontros entre o dramaturgo e o Coordenador do NAC.

Para entender o papel dessas reuniões, trato algumas características de cada um dos encontros separadamente. A princípio, excluirei os detalhes da quarta reunião ordinária do NAC, de março de 2018, pois essa reunião acabou de ser discutida no tópico anterior.

Trato as reuniões como práticas de gestão do NAC por nelas encontrar elementos do fazer compartilhado e cristalizado, conforme Gherardi (2009a), também exemplificados anteriormente, quando falei sobre o desenvolvimento do Regimento Interno.

No que se refere à primeira reunião de novembro, que envolve as JINCs, separei um tópico à parte para tratá-la, restando às páginas que seguem, as reuniões de outubro de 2017 e a reunião final de 2017, de maio, julho, agosto, setembro e outubro 2018 e os encontros informais ao longo desse período.

Como será possível perceber, este tópico é o que mais envolve idas e vindas no tempo. Volto à primeira reunião para tratar desde os eventos que aconteceram nela até quando deixo o campo, e discuto assuntos que justificam o que foi apresentado no tópico anterior e gera possibilidades para o que tratarei nos tópicos que vem adiante.

Esclareço que, no tópico anterior, predomina a discussão em torno do papel do NAC, definido no desenvolvimento do Regimento Interno. Discuti que houve a busca pela gestão democrática e que o NAC pode representar uma frente contra o tradicionalismo da gestão escolar, mas o contexto em que estávamos, de implantação do órgão, limitou essas observações.

Aproveitei e discuti também algumas minúcias da prática. Sugeri que essas minúcias da prática interagem com aspectos maiores que ela mesma, aquele contexto que mencionei, e, neste tópico, busco esclarecê-lo melhor para justificar as dificuldades na busca pela gestão democrática, que surgiram brevemente no tópico anterior e pouco se concretizaram.

Ao focar-me no aspecto contextual, relaciono atividades inerentes às reuniões e seus efeitos para além da própria atividade, partindo desde o devir das práticas até a identificação dos seus efeitos na gestão escolar.

Para começar, retorno à reunião de outubro de 2017, a primeira reunião do NAC. O encontro ocorreu na sala de reuniões do Prédio Administrativo do Campus Vila Velha, que é uma sala com cerca de 10 poltronas pretas grandes com rodinhas que circulam uma mesa em formato de “u”. Janelas forradas com um filme negro compunham o fundo da sala e algumas imagens de pontos turísticos de Vila Velha estavam emolduradas nas paredes da sala.

A sala, com piso granilite não resinado, contava com um projetor de cor amarela forte, com mouse, teclado e um *notebook*, com acesso à internet, conectado ao projetor. Não tinha painel de projeção, por isso as imagens eram projetadas na parede oposta às janelas e o filme negro fazia então todo sentido, já que sem ele não seria possível enxergar o que se projetava.

Os membros iam chegando e se cumprimentando, eram sete pessoas conforme o título do primeiro capítulo da dramatização do nosso espetáculo. Chegavam falando de coisas de outros setores e outros assuntos que surgiam no momento. Eu estava maravilhado com o projetor que fazia de tudo e o Coordenador do NAC me explicava, todo orgulhoso, que se tratava de uma lousa digital.

Quando todos estavam presentes, o Coordenador do NAC assumiu a palavra para tratar os pontos de pauta. O primeiro ponto de pauta era a admissão do dramaturgo no recém-formado Núcleo de Arte e Cultura. Apresentei-me brevemente, apontando as diretrizes da minha pesquisa e meu interesse, tive a preocupação em dizer que, naquele momento, minha pesquisa ainda estava no começo e o andamento e resultados poderiam ser bem diferentes daquilo que eu anunciava.

Tendo falado da pesquisa, uma professora me questionou sobre os prazos do mestrado. Ela pareceu preocupada ao dizer que “tem que tomar cuidado se vai dar tempo de concluir a pesquisa”. Notei, nesse comentário, e a partir dos olhares enquanto eu me apresentava, que a minha presença no grupo era estranha e, apesar de todos terem votado favoráveis à minha participação no NAC e terem aceito que

participariam de uma pesquisa, havia certa preocupação com os rumos desta pesquisa.

Notei que, ninguém se apresentou além de mim. Assumi que, todos já se conheciam do trabalho no campus Vila Velha, ou que ninguém tinha pensado em fazer uma apresentação de cada um. Por conta disso, como aqueles ali se tornaram membros do NAC era um mistério. O máximo que consegui saber é que tinham todos sido convidados pelo Idealizador do NAC, que é um “nome grande” na Instituição, conforme já havia me dito o Coordenador do NAC.

Em seguida, o que posso destacar sobre essa reunião é que tudo parecia novo para todos. Isso, remete ao estudo de Bjørkeng e Clegg (2009), no qual é discutido o vir a ser da prática.

No caso da reunião de outubro de 2017, a prática que estava em seu devir era a de reunir-se, no NAC, para desenvolver atividades artísticas e culturais e, conforme Bjørkeng e Clegg (2009) explicam, esse devir é mais evidente quando a prática ainda não se cristalizou.

Nesse processo, pude notar que não havia ainda um *modus operandi* do que estava sendo realizado. Na verdade, a reunião teve um formato quase de palestra, em que o Idealizador do NAC nos apresentou o **ANEXO A - Plano de Ação 2018-2022**, desenvolvido por ele mesmo, como um planejamento de longo prazo para as ações do Núcleo de Arte e Cultura. Esse planejamento era intermediado pelo programa CRIA (Centro de Referência em Inovação e Arte).

O ideal de compartilhar o fazer no organizar de atividades artísticas e culturais para a comunidade escolar ainda não existia no grupo, que se demonstrava mais interessado em absorver o máximo sobre as novidades que iam sendo colocadas no projetor e pontuar seus interesses e experiências diante daquelas pomposas novidades representadas pelo NAC, pelo CRIA e pelo Plano de Ação. Contudo, isso não quer dizer que não havia um fazer compartilhado.

Bjørkeng e Clegg (2009) lembram que a prática é algo que está em um constante vir a ser, por isso, mesmo quando digo que não havia uma prática cristalizada no NAC,

não quer dizer que não havia prática nenhuma. Na verdade, o que aconteceu na primeira reunião foi uma espécie de **ignizar**, a partir do qual, uma prática já cristalizada começava a se transformar em algo novo, noutra prática.

O que assumo como a prática já cristalizada era aquele tipo de reunião palestrada, cujo sentido, compartilhado socialmente, era apresentar algo novo e delegar tarefas. O que acredito ser a ignição da nova prática era o desenvolvimento do fazer próprio do NAC, que seria o próprio reunir-se, porém com um sentido próprio, um sentido construído pelos membros do NAC.

Notei grande entusiasmo nos membros que em coro repetiam “que legal” e “que ideia ótima” e relatavam suas experiências com arte e cultura na escola. As pessoas que mais participavam com comentários eram as professoras, que contavam sobre atividades que já tinham organizado junto à extensão.

Além do entusiasmo, notei certa preocupação em falas como “muita coisa” e “como faremos isso?”. Uma das professoras, a mesma que chamou atenção para os prazos da minha pesquisa, comentava toda a explicação do Idealizador e, em uma de suas falas, alterou o tom da conversa, quando perguntou “Nossa, o Idealizador do NAC traz para gente esse monte de coisas e eu fico preocupada, eu acho todas as ideias muito maravilhosas, mas será que vamos dar conta?”

O idealizador do NAC respondeu sorrindo “calma, isso aqui é um planejamento de cinco anos. O plano é o que queremos realizar em cinco anos, vamos construindo isso aos poucos”. Ele deu ênfase na fala ao dizer “cinco anos” e completou dizendo que “isso é o que estamos mirando”.

A partir dessa preocupação com o andamento do plano, o Idealizador do NAC quis delegar tarefas. Pelo que eu tinha sido capaz de entender, o **plano de ação 2018-2022** era dividido em algumas áreas, que precisavam de representantes que dessem cabo de parte das atividades, mas ninguém se manifestou, até porque ninguém estava acompanhando bem aquela quantidade de informações e nem tivemos a oportunidade de ler o Plano para assumir responsabilidades dentro dele.

A professora que vinha comentando até então sugeriu que tivéssemos um tempo para ler e o Coordenador do NAC pontuou que enviaria o Plano para os e-mails dos membros. Outra professora sugeriu que poderíamos deixar para distribuir tarefas na reunião seguinte e todos concordaram de imediato. Ao fim, essa distribuição nunca aconteceu, pois na reunião seguinte nos engajamos no desenvolvimento da II JINC.

Tendo ficado decidido a distribuição de tarefas do **Plano de Ação 2018-2022**, o Idealizador do NAC seguiu para apresentar o CRIA. Para implementação das ações propostas, ele pontuou que o NAC precisaria de apoiadores entre os servidores do campus e sua ideia era, “vamos promover a realização de ações de sensibilização dos servidores, no intuito de aproximá-los da extensão comunitária”.

O Idealizador do NAC defendeu que “a participação em atividades de extensão melhora a qualidade de vida do servidor” e permite “cultivar em seus agentes o sentimento de pertencimento ao campus e à comunidade” e para agir em torno da sua defesa, ele se propôs a ministrar palestras sobre o tema na escola.

Diante das colocações do Idealizador do NAC, um dos professores lembrou que “o novo currículo do curso de licenciatura em química trará em sua grade disciplinas obrigatórias ligadas à extensão” e para ele isso significava “grande demanda discente por tais atividades”.

A reunião ia terminando por ali e parecíamos compartilhar a impressão de que havia muita coisa acontecendo junta, algo que notei no entusiasmo dos membros, no decorrer da reunião.

Antes de sairmos da sala, porém, o Idealizador do NAC começou a falar sobre organizar uma Imersão Cultural no Campus. Era uma ideia para chamar atenção da comunidade escolar para o NAC e, no período que se estendeu, dessa reunião até a reunião seguinte, ele desenvolveu uma planilha com suas ideias para essa Imersão Cultural. Os detalhes estão no tópico sobre a Participação do NAC nas JINCs.

Ao fim, eram muitas coisas boas e que interessavam, mas esse primeiro momento também revela um efeito negativo sobre o processo de implantação do órgão. Apesar

de conter a centelha da nova prática, o que ocorreu foi o estabelecimento de metas, planos e a implantação de um programa que, para mim, deveria ser algo posterior.

Acredito que antes de pensar o CRIA e o Plano de Ação 2018-2022, era preciso fazer daquela reunião uma prática, algo que tivesse um sentido compartilhado pelos membros, alimentar a centelha. O NAC precisava ser internalizado e adequado aos interessados no campus Vila Velha, sem isso, havia apenas um conjunto de boas ideias sobre um planejamento, que, naquele momento, era demasiadamente robusto.

Noutras palavras, a prática de reunir-se não estava alcançando o ponto de cristalização, estávamos dando continuidade à prática que vinha dos planejamentos desenvolvidos pelo Idealizador do NAC.

Analisando esse acontecimento a partir de Bjørkeng e Clegg (2009), o fazer no NAC em seu devir advinha de um planejamento da Coordenadoria de Extensão e dela dependia, quase que subalternamente, dada a robustez do CRIA.

Os efeitos desse fazer remetem aos efeitos da prática explicados por Reckwitz (2002) e Gherardi (2009a) quando esses autores chamam atenção para os circuitos de reprodução da prática. Nesse caso, o efeito do fazer do NAC dependente fez com que o órgão fosse absorvido pela Coordenadoria de Extensão.

O NAC estava se limitando a algo como um grupo de apoio dos ideais da Coordenadoria de Extensão e isso, ainda encontrava justificativa na confluência que a descrição do NAC tinha no primeiro Regimento Interno, explicada no tópico anterior, promovida como “um órgão de apoio a extensão”.

O que veio em seguida, na reunião de novembro, ocorrida no final do mês de outubro, reforçou essa confluência. O Idealizador do NAC teve a ideia de desenvolvermos a tal Imersão Cultural na II JINC e participar da JINC virou parte das atribuições do NAC, porém, novamente, era algo que chegava a nós sem termos ainda nos definido como NAC.

Quanto a essas observações, aproveito para destacar que, apesar de minha análise demonstrar certos efeitos negativos ocasionados por esse primeiro momento, é necessário lembrar que esses mesmos eventos promoveram grande expansão do

órgão e aceitação de suas atividades por parte da comunidade escolar, como pôde ser observado no capítulo anterior e serão detalhadas no tópico sobre a Participação do NAC na II JINC e na III JINC.

Dizer isso, implica reconhecer, também, que, não fosse por meio da Coordenadoria de Extensão, é provável que o NAC não se sustentasse, como aconteceu ao antigo grupo de interessados em arte e cultura no Campus Vila Velha, pouco apoiado por essa Coordenadoria. Além disso, é preciso enaltecer a ideia de que, apesar dos aspectos negativos, essa primeira reunião continha a centelha do organizar do NAC.

Pensando dessa maneira, com vistas para as contribuições de Bjørkeng e Clegg (2009) sobre novas práticas sempre surgirem de práticas já existentes num movimento contínuo, o NAC-VV não estava pronto para o CRIA, porque o “fazer” proposto pelo programa, transparecia que não estava posto o “fazer” do próprio NAC. Não seria possível pensar o desenvolvimento de um programa a partir de um grupo desorganizado.

Foi somente quando nos deparamos com a robustez do CRIA que percebemos que primeiro precisávamos organizar o NAC. Nisso, compreendi o Coordenador do NAC repetir que “O NAC não tem sentido”. Era porque não tínhamos um ideal, estávamos seguindo o que vinha da Coordenadoria de Extensão, como o CRIA.

Esses elementos, que envolvem o CRIA e o NAC, servem para justificar aquela busca de sentido do órgão ocorrida na reunião de março de 2018, narrada no tópico anterior. Mesmo assim, antes de conseguirmos elaborar tudo isso, vinham mais atribuições da Coordenadoria de Extensão para nossas mãos, que adicionava mais elementos ao que ocorreu em março e isso vinha junto com a reunião final do ano de 2017.

Ao fim do ano de 2017 tivemos a última reunião do NAC do ano. A reunião ocorreu no dia 20 de novembro, também na sala de reuniões do Prédio Administrativo. Os detalhes dessa reunião começam a ser discutidos aqui e seguem pelo capítulo sobre a Participação do NAC nas JINCs e terminam no tópico sobre o Apoio do NAC as Atividades da Diretoria de Ensino.

Separei dessa maneira, porque ocorreram coisas no período de recesso do NAC que merecem uma descrição melhor detalhada. Essas coisas que aconteceram, contribuíram para o ignizar que vinha se formando que, conforme coloquei, surgiu quando vimos o NAC como uma continuação da Coordenadoria de Extensão.

Além do fato de termos percebido o NAC como uma continuação da Coordenadoria de Extensão, os eventos que envolveram a Participação do NAC nas JINCs e o Apoio do NAC as Atividades da Diretoria de Ensino também contribuíram para à conclusão de que o NAC estava desorganizado.

Em termos do organizar do NAC, a reunião final de 2017 marcou porque logo que nos ajeitamos novamente nas cadeiras da sala de reuniões, o Coordenador do NAC reclamou “fim de ano, tudo é corrido e eu não posso dar atenção ao NAC” enquanto ligava o projetor e os demais membros terminavam de se ajeitar.

O Coordenador do NAC parecia aborrecido pelo excesso de trabalho naquela sua fala e foi seguido pelos demais membros presentes. Com isso, uma das primeiras decisões da última Reunião de 2017 foi que o NAC também entraria de recesso até março.

Essa discussão não era tema de pauta, mas os quatro professores presentes nessa reunião logo concordaram com a reclamação do Coordenador do NAC, exteriorizando sobre suas atividades acadêmicas de fechamento de pautas, provas, correção de trabalhos e lançamento de dados nos sistemas. A Servidora da Comunicação, também presente, disse que estava com dificuldades para acompanhar o NAC e inclusive saiu da sala de reuniões algumas vezes para resolver questões do seu setor.

Se eu retornar à história do Campus Vila Velha, recordarei que se trata de uma escola com poucos servidores e muito trabalho, como foi dito pelo próprio Coordenador do NAC no seu relato. Seu relato também chamava a atenção para o aumento de volume de trabalho no fim do ano e além das atribuições do seu setor, os professores entravam em recesso das atividades acadêmicas.

Em seguida, com o projetor ligado e tendo o Coordenador do NAC acessado o sistema do Ifes, demos início a discussão da pauta da reunião final de 2017, que era o

calendário para 2018, um arquivo enviado pelo Idealizador do NAC para ele no período entre reuniões.

Quando o Coordenador do NAC pontuou sobre o calendário, o Idealizador comentou que “as atividades que havíamos organizado na primeira reunião estão enfrentando dificuldades financeiras”. Por este motivo, ele nos comunicou que o calendário de ações do **Plano de Ação 2018-2022** tinha sido alterado para constar somente as ações que não demandavam recursos orçamentários.

O idealizador também havia discutido um Programa de Promoção à Saúde junto à Diretoria de Ensino e nos informou sobre isso na reunião. Notei, que os participantes da reunião não deram muita atenção a essas informações. A planilha que o Coordenador do NAC projetou havia sido desenvolvida pelo Idealizador do NAC e continha a prévia do novo calendário que incluía:

I - A reunião quadrimestral com a equipe de apoio do NAC (estudantes, servidores e representantes das instituições parceiras) será denominada “Reunião Geral”. A primeira Reunião Geral do NAC será tornada em um evento aberto visando dar visibilidade ao Ifes-Campus Vila Velha ante a comunidade;

II - As atividades a serem desenvolvidas em parceria com a Incubadora do campus serão planejadas junto à servidora responsável;

III - As atividades a serem desenvolvidas em parceria com o Laboratório de Inovação do campus serão planejadas junto ao servidor responsável;

IV - O intercâmbio cultural será semestral e direcionado a ingressantes dos cursos Técnico Integrado em Biotecnologia e Licenciatura em Química;

V - Para as futuras exposições na “Sala da Memória” serão realizadas chamadas solicitando doações de “lembranças” que

remetam à história do campus (fotos, camisetas, convites, brindes e outros);

Depois dessa reunião, não tivemos mais notícias desse calendário que, em minha percepção, tornou-se um planejamento demasiadamente robusto. Além disso, uma participação da antiga Coordenadora de Extensão nessa reunião trouxe à tona os tempos em que o Núcleo de Arte e Cultura não tinha o espaço que estava começando a ter na escola.

Recordo que a gestão anterior do Campus Vila Velha enfrentou alguns problemas, narrados no capítulo sobre a história do campus. Também expliquei que a implantação do NAC é algo que estava sendo ralentado desde 2015, quando primeiro surgiu um grupo de interessados em organizar atividades artísticas e culturais na escola.

Com base nisso, cabe lembrar que a presença da antiga Coordenadora de Extensão na reunião parecia algo positivo no começo, mas seus apontamentos que incluíam “já tentamos isso”, “não vai dar certo” e “não dá para fazer isso” era um balde de água fria nos ânimos da reunião.

Ao fim, notei uma insatisfação velada nos membros. Havia muito planejamento e muitas coisas das quais não fizemos parte. Eu, por exemplo, não sabia distinguir o NAC em tudo aquilo que era abordado quando nos encontrávamos.

A reunião havia sido uma mistura de compartilhamento de insatisfações sobre a escola de maneira geral, planejamentos apresentados pelo Idealizador do NAC e descrença no NAC.

Dessa maneira, chegamos à quarta reunião, a de março de 2018, já discutida no tópico sobre o desenvolvimento do Regimento Interno e que representou uma virada no processo de implantação do Núcleo de Arte e Cultura e a transformação da centelha do organizar das práticas em uma chama.

A quarta reunião do NAC foi a reunião em que os membros, que ainda frequentavam o NAC, se empenharam para construir um sentido para o órgão. Conforme mencionei anteriormente, a busca por esse sentido próprio no fazer do NAC começou com a primeira reunião do NAC, se acentuou quando fomos confrontados pela robustez do

CRIA e se tornou uma necessidade inadiável a partir dos eventos que aconteceram no recesso de fim de ano.

Os eventos do recesso de fim de ano incluem as JINCs e o Apoio às Atividades da Diretoria de Ensino e merecem tópicos a parte. Como no período de recesso não houve reunião do NAC, vou pular para abril para continuar discutindo as reuniões do órgão e, nos tópicos seguintes, retorno a esse recesso para contar os eventos que aconteceram nele e sua importância.

Então, em abril de 2018, o dramaturgo enfrentou um problema grave de saúde e teve que se afastar do campo. Nesse período, o contato do dramaturgo com o campo se dava por meio de mensageiros na internet e sempre entre ele e o Coordenador do NAC.

Coincidentemente, não houve reuniões ordinárias do NAC no período em que o dramaturgo teve que se afastar, mas notei uma virada no processo de implantação do NAC a partir de dois eventos: (1) enquanto o dramaturgo e o Coordenador do NAC se empenhavam para finalizar o Regimento Interno que reescrevia o entendimento sobre o papel do órgão; (2) o Idealizador do NAC foi capturado pelo interesse de três pessoas em participar do núcleo.

Duas são também as razões que pude observar como justificativa para a aproximação dos novos membros para o NAC: (1) a repercussão do órgão, pelas atividades realizadas em seu nome na instituição e; (2) por se tratarem de três professores envolvidos com o NAC em outros *campi* do Ifes.

Entre os novatos, uma professora de artes e um professor de filosofia que estavam sendo transferidos para atender às demandas da mudança do perfil dos cursos do Campus Vila Velha, mudanças essas, narradas no capítulo sobre a história do campus.

Tudo isso ia sendo passado para mim por meio do Coordenador do NAC, que notadamente é o informante principal dessa pesquisa e com quem eu tinha grande amizade desde quando trabalhei no Campus Vila Velha.

Num primeiro momento, devido a trâmites burocráticos que envolviam a transferência daqueles professores de outros campi para Vila Velha, os novatos se apresentariam ao NAC como convidados. Dessa maneira e, conforme as regras do Regimento antigo, qualquer pessoa poderia solicitar sua participação nas reuniões e assim foi feito pelos três que tiveram sua primeira participação formal na reunião de 22 de agosto de 2018.

Nessa reunião, a apresentação do NAC para os novos membros se deu de maneira diferente daquela que foi apresentada aos membros anteriores. Estávamos presentes, além do Coordenador do NAC e eu, o Idealizador do NAC e os professores convidados. Diferente das reuniões anteriores, dessa vez, estávamos em uma sala de aulas do segundo andar do Prédio Acadêmico.

A justificativa para mudança de local era que a sala de reuniões do Prédio Administrativo estava com horários cheios, mas conversas paralelas deixaram escapar que havia quem achasse que estávamos ocupando a sala de reuniões por tempo demais e “impedindo a realização de reuniões importantes”.

A sala de aula não era tão confortável como a sala de reuniões, cadeiras e carteiras disputavam espaço, tinha um computador de mesa no canto perto do quadro-negro e um projetor no teto. Por outro lado, a sala era bem mais arejada, as janelas davam para uma ampla área verde onde, segundo aquele “projeto faraônico” de campus haveria outro prédio, quadra, biblioteca e teatro, mas que até o momento era uma área verde com algumas árvores.

Organizamo-nos em um semicírculo que deixava aberto o lado que estava o quadro-negro, onde o projetor lançava sua luz. O Coordenador do NAC começou falando que “a ideia do NAC não foi muito bem recebida pelo Campus Vila Velha, devido ao desinteresse por uma parcela dos docentes e da gestão anterior da escola”, se lembrando do passado da iniciativa pela Arte e Cultura no campus.

Segundo ele, “a nova gestão posiciona-se em movimento contrário ao da gestão anterior, inclusive com expectativas sobre a atuação do NAC e sua consolidação como um setor na instituição”. O Coordenador do NAC também lembrou que, “com a inauguração do novo prédio acadêmico, uma sala será destinada para sediar os

diversos núcleos de apoio do Campus, dentre eles, o NAC”, como se a disponibilização desse espaço representasse que a gestão atual se preocupava com o NAC e também que aquela situação de reunião em sala de aula seria temporária.

No momento em que falou disso, uma das professoras convidadas perguntou sobre o tamanho dessa sala e tendo o Coordenador explicado o tamanho gesticulando e comparando com o local em que estávamos, esse professor ponderou que, “embora o fato de o NAC receber uma sala física seja uma conquista importante, acho que não dá para abrigar as ações do NAC junto de outros grupos” e completou sua fala apresentando exemplos de suas ações no NAC de onde vinha e como o espaço para realização dessas atividades era necessário.

Nisso, o idealizador do NAC assume a fala e lembra que “há *campi* do Ifes onde existem servidores trabalhando exclusivamente no NAC” e para ele “este deve ser o oriente para o qual o NAC do Campus Vila Velha deve se voltar”.

Em seguida, ainda com a palavra, detalhou aos demais presentes o programa Centro de Referência em Inovação e Arte (CRIA), mas foi interrompido pelo Coordenador, que seguiu os pontos de pauta que eram a atualização do Regimento Interno e alterações na composição do NAC. Na verdade, essa era a reunião em que seria apresentado aos membros o que vinha sendo desenvolvido em torno do Regimento Interno.

A partir daqui, pude analisar, a partir de Reckwitz (2002) e Gherardi (2009a), o desenrolar de uma série de efeitos éticos e morais no organizar das práticas do NAC. A prática de reunir-se em torno de um sentido compartilhado remete à Reckwitz (2002) quando o autor caracteriza o estudo da prática como uma alternativa que permite uma perspectiva heurística sobre a atividade. Na presente ocasião, a partir do desenvolvimento do Regimento Interno pude me deslocar para duas formas de efeitos observáveis em agosto.

Uma delas, que Reckwitz (2002) descreve como **ética e moral**, transpareceu na posição social dos membros antigos do NAC, que apresentaram aos membros novos a prática de reunir-se, de um modo que conduziu o entendimento dessa prática de

uma maneira bem específica, em torno do recém-desenvolvido organizar do NAC e em que nada se assemelhava ao ocorrido na primeira reunião, de outubro de 2017.

Os membros novos, envolvidos por esse entendimento, manifestaram o que Reckwitz (2002) denomina de efeitos **teórico-sociais**, ou, de maneira heurística, todos os efeitos que podem ser observados a partir dos eventos que ocorreram.

No NAC, de maneira heurística, observando os fatos entre reuniões (de março e agosto de 2018), tem-se uma perspectiva dessa linha de efeitos heurísticos explicados por Reckwitz (2002). O desenrolar desses eventos ocorreu da seguinte forma.

De posse do novo Regimento, que marcava o organizar do órgão, os novos membros conheceram uma versão mais independente do NAC. Como o documento é relativamente extenso, ele foi compartilhado anteriormente via *e-mail* para que os novos membros se inteirassem e propusessem sugestões que seriam discutidas no dia da reunião.

No dia da reunião, observei um NAC com menor dependência da Coordenadoria de Extensão, não havia mais aquela preocupação com o CRIA e com o Plano 2018-2022 que, apesar de terem sido tratados, não ocupavam mais aspecto central diante da preocupação com o desenvolvimento do próprio órgão.

A participação dos novos integrantes nesse momento em que o NAC saía de uma desorganização teve um aspecto positivo, porque fê-los conhecer o órgão como uma tela em branco.

Os membros novos não sabiam, não supunham e nem foram apresentados às dificuldades que o NAC enfrentava junto à Coordenadoria de Extensão, mas puderam contribuir para a emancipação do órgão inserindo nessa tela branca aquilo que eles pintavam ser o NAC, que envolvia as imagens que eles criaram do órgão e que vinha de suas experiências com os NACs das localidades de onde eles vieram.

O que pode caracterizar como efeitos teórico-sociais, nesses acontecimentos, é a mudança que ocorreu no NAC a partir da maneira como o órgão foi apresentado aos novos membros e que envolve essa sequência de acontecimentos que vai desde o envio do Regimento aos membros até a reunião em que a situação do NAC foi omitida.

A partir desse ocorrido, o objetivo do órgão passou a ser a busca de um espaço físico nas instalações da escola, o desenvolvimento de um evento próprio e a organização de atividades artísticas e culturais idealizadas dentro do núcleo. Aquele clima pesado, da reunião de março de 2018, havia se dissipado e, com isso, nos aproximávamos do fim do desenvolvimento do Regimento Interno, restando apenas a definição do grupo de apoio do NAC a ser discutido.

Havia no documento anterior um grupo de apoio que o dramaturgo, a secretária e o Coordenador do NAC não foram capazes de compreender. A solução encontrada em março foi procurar o idealizador do NAC para que ele explicasse o que pretendia com o grupo de apoio, para então analisarmos sua procedência e como isso seria registrado no Regimento.

Dessa forma, em agosto, já com todo documento estruturado e o NAC de cara nova, o Coordenador do NAC questionou o Idealizador, presente na reunião, sobre o grupo de apoio. As elucidações do Idealizador do NAC, por meio de exemplos e sugestões ancoradas em sua experiência com os demais NACs, somadas à participação dos demais membros, principalmente o dramaturgo e o coordenador do NAC, que já estavam familiarizados com o documento, definiu o comitê de apoio como um grupo flutuante do NAC, que poderia ser selecionado e dispensado de acordo com a necessidade do núcleo na realização de determinada atividade.

No que diz respeito à participação dos novos membros no desenvolvimento do Regimento, um dos professores de artes fez sugestões quanto à escrita em alguns itens do documento e todas suas sugestões foram votadas pertinentes e incorporadas ao Regimento. Como isso envolvia um novo processo de escrita do documento, o Regimento se tornou pauta da reunião de setembro também, onde seria apresentada a versão final com as sugestões e a inclusão do grupo de apoio.

Ainda em agosto, os membros que não estavam frequentando mais o órgão foram desligados restando, naquele momento, os três professores novos, o Coordenador do NAC, o Idealizador do NAC, a Servidora da Comunicação e o dramaturgo. A retirada dos membros ausentes surgiu a partir do Coordenador do NAC que me disse em junho “vou tirar todo mundo que não frequenta do NAC”.

Naquela época, eu concordei dizendo que o nosso regimento previa que ausências não justificadas ocasionariam a remoção do membro. Tal processo de limpeza inseriu a necessidade de reorganizar as funções dos membros no órgão.

O processo de reorganizar as funções dos membros envolveu aspectos que transpareciam há algum tempo, como no caso da insatisfação do Coordenador do NAC, que já estava descontente por estar responsável pelo órgão desde o momento em que ficou perceptível para ele que o NAC não possuía um sentido próprio.

Além disso, eu já havia relatado anteriormente que ele não se sentia à vontade como líder, embora tenha prestado um trabalho relevante para o NAC, reconhecido pelo Idealizador do NAC como “um conquistador de espaço político e organizador exímio”. Conforme o relato do Coordenador do NAC, eu sabia que ele não se sentia capaz de tomar as decisões necessárias a um líder e, por vezes, pontuava sua falta de iniciativa no que se refere ao andamento do órgão, além de ter ficado com a impressão de que a desorganização do NAC era sua responsabilidade.

Tendo observado o descontentamento com a Coordenação do NAC, esses momentos de inação, o crescente interesse dos novos membros sobre o NAC e o fato de que a instauração do novo Regimento demandava uma eleição da Coordenação do NAC, o Idealizador do NAC sugeriu que deveríamos fazer a eleição e que o Coordenador já havia cumprido com seu papel.

Nesse momento, observei novamente implicações éticas e morais que, conforme descreve Reckwitz (2002), puderam ser observadas, nesse caso, na posição social ocupada pelo Idealizador do NAC ao conduzir a necessidade das eleições para Coordenação do NAC.

Essa situação, embora pudesse ter sido observada de várias formas, foi vista com alívio pelo Coordenador do NAC que, em sua posição social, já desejava sair da coordenação e, em nossas conversas, repetia “estou com muitas atribuições”, “não sei liderar o NAC” e “não quero mais ser o coordenador desse grupo”.

Assim, o processo unia a maneira como o Coordenador do NAC dizia se sentir em relação à coordenação com a possibilidade de manter aquilo que foi conquistado e

ainda de poder atuar no NAC da maneira como lhe interessava “eu queria entrar para o NAC para ser membro e ajudar nas atividades e não para ser responsável pelo NAC, eu nunca gostei de estar à frente”.

Na reunião de agosto, um dos professores de Artes e o Professor de Filosofia foram, então, eleitos como Coordenador do NAC e Coordenador Adjunto, respectivamente, e o antigo Coordenador do NAC passou ao papel de Secretário, deixado vago pelo desligamento dos membros que não estavam mais frequentando o órgão.

A transição no decorrer da reunião foi mais um acordo do que uma votação. A professora de Artes que se tornou coordenadora não queria assumir sem a ajuda do antigo Coordenador e externou que “tenho medo do que estou assumindo” e “não vou dar conta sozinha”, pois se sentia pouco inteirada do contexto do NAC-VV para assumi-lo.

Por isso, o antigo Coordenador concordou em ser seu secretário e, por termos em perspectiva a ampliação do NAC, foi adicionado o Coordenador Adjunto, cargo ocupado pelo professor de Filosofia.

A configuração informal do NAC a partir daquela reunião ficou sendo a Coordenadora do Núcleo, Coordenador Adjunto, Secretário do NAC e membros que incluíam o dramaturgo, uma professora, o Idealizador do NAC e a Servidora da Comunicação.

A reunião de agosto terminou com a ideia do Coordenador Adjunto sobre um espaço físico para o NAC que envolvia transformar contêineres em salas de atividades. Saímos da sala discutindo as implicações de utilizar contêineres para o NAC.

No mês seguinte, tivemos a reunião de setembro de 2018, também em uma sala de aula do Prédio Acadêmico. Essa reunião foi rápida, repetia a ideia de sentarmos em semicírculo e o diálogo no lugar da exposição.

Naquele momento, o Coordenador do NAC, agora Secretário me explicou que “está muito difícil conseguir espaço para realizar as reuniões” e logo que a conversa estava engatando tivemos que mudar de sala para uma sala utilizada pelos alunos para o grêmio estudantil.

Das poltronas confortáveis da sala de reuniões, para as cadeiras da sala de aula e agora em cadeiras de plástico de uma salinha no finalzinho do corredor do Prédio Acadêmico. Não tínhamos mais projetor, apenas papéis, canetas e o tablet, no qual eu anotava tudo que observava.

Caminhando pelo corredor e conversando sobre aquela ideia de levar os alunos a uma visita fora do campus, a Coordenadora sugeriu que utilizássemos a sala do grêmio estudantil para finalizar a reunião e sem muita cerimônia entramos, nos sentamos e começamos a discutir os pontos de pauta que envolviam o espaço físico do NAC, que anteriormente envolvia a sugestão do coordenador Adjunto do NAC de adaptar alguns dos contêineres ociosos possuídos pelo campus para serem transformados num espaço de trabalho do NAC.

A sala agora não tinha ar condicionado e alguns alunos, que se reuniam lá quando chegamos, saíram. Fiquei com a impressão de que havíamos intimidado eles para fora.

Enquanto ainda estávamos na sala de aulas, a recém-definida Coordenadora do Núcleo contou sobre um programa do Campus Aracruz desenvolvido junto a comunidades indígenas daquela região, que ela queria trazer para o NAC-VV:

“O Programa visa trazer representantes indígenas para palestrar sobre a cultura e dia a dia nas aldeias. A contrapartida é que os estudantes do campus façam uma visita às aldeias para conhecerem de perto o que é apresentado durante a palestra”. (Coordenadora do Núcleo)

Tendo a Coordenadora do Núcleo explicado sobre sua ideia, cada membro se prontificou de uma maneira para ajudar a desenvolver o programa. O antigo Coordenador do NAC, agora Secretário do NAC disse: “eu posso verificar se tem orçamento para transporte de alunos”.

Uma professora presente pôs em dúvida se podiam ser realizadas visitas para Aracruz, pois havia ouvido de alguém na Diretoria de Ensino que não podia levar os alunos para fora da Grande Vitória. Por esse motivo, a Coordenadora do Núcleo se responsabilizou dizendo “vou verificar se atualmente podem ser feitas visitas para fora da região Grande Vitória”.

Essa mesma professora disse “eu tenho um roteiro de visita de campo, posso usá-lo para ajudar a escrever o projeto” e ficou responsável por enviar o projeto via *e-mail* e o dramaturgo a ajudaria a desenvolver o documento.

Foi nesse momento que tivemos que mudar para aquela sala do grêmio estudantil, devido a uma aula que ocorreria na sala onde estávamos. Organizamos rapidamente as cadeiras nos seus lugares e saímos da sala ainda conversando sobre o NAC.

Na sala do grêmio, dando seguimento à reunião, o Coordenador Adjunto contou “eu conversei com servidores da área de mecânica do Campus Vitória sobre a viabilidade do projeto, só que para fazer é muito caro, os contêineres aqui não têm estrutura adequada para tal utilização”.

Abandonando a ideia de utilizar os contêineres como salas, a Coordenadora do Núcleo tomou a palavra e sugeriu que o núcleo formalizasse um requerimento à Diretoria-Geral para a concessão do espaço do prédio de serviços nos fundos do campus que atualmente é utilizado como depósito e apontou que os materiais existentes no depósito poderiam ser armazenados nos contêineres.

A professora presente sugeriu que deveríamos, antes de formalizar o pedido, convidar o Diretor-Geral para próxima reunião do NAC para apresentação da proposta “para não parecer que estávamos questionando o uso do espaço”.

Entendemos que era interessante a fala da professora e o Secretário do NAC pontuou que “convidar o diretor também vai dar a ele a dimensão que as atividades do NAC estavam tomando”.

Em seguida, o ponto de pauta foi como poderíamos formar novas parcerias para o NAC e a Coordenadora do Núcleo começou contando uma ideia que teve que envolvia utilizar as demandas de estágio obrigatório do curso de licenciatura de música da Faculdade de Música do Espírito Santo (Fames) e verificar se há possibilidade de firmarmos uma parceria para desenvolvimento do coral do campus com auxílio de alunos da Fames.

Dessa maneira, os alunos do curso de música poderiam estagiar no NAC desenvolvendo o coral do Ifes. No mesmo sentido, ela também disse que entraria em

contato com os responsáveis pelo curso de artes visuais da Universidade Federal do Espírito Santo (Ufes) para que os alunos pudessem estagiar desenvolvendo atividades artísticas no Ifes.

Todos achamos as ideias muito interessantes, lembro-me dos vários elogios que ouvi, vindos do antigo Coordenador do NAC, agora Secretário do NAC após a reunião sobre a nova Coordenadora do Núcleo: “A Coordenadora do Núcleo é boa, né! Ela traz umas ideias inovadoras!” e “A Coordenadora do Núcleo é animada e tem experiência com arte, vai ser muito bom termos ela à frente do NAC”, entre outros. No entanto, até o fim da observação de campo as sugestões da Coordenadora do Núcleo ainda não estavam em andamento.

A última ideia apresentada por ela foi o desenvolvimento de um Festival de Arte e Cultura do Campus Vila Velha. Logo que surgiu a ideia, fiquei bastante animado, já que, dependendo de como o festival for organizado, o NAC se colocaria como um mediador entre a sociedade e a escola na gestão democrática.

O Festival de Arte & Cultura do NAC de Vila Velha foi algo que o antigo Coordenador do NAC já tinha sugerido que fizéssemos. Para ele “o NAC precisa de um evento próprio” e eu concordava que o NAC só atingiria seu potencial se fizesse algo com suas próprias regras, mas os detalhes desse festival ainda estavam por ser discutidos e ficaram para a reunião seguinte.

Por fim, acordamos que na reunião seguinte discutiríamos o planejamento de ações para o ano 2019, que incluía o Festival de Arte & Cultura do Campus Vila Velha.

Ao analisar essa reunião, concluí que o rodízio dos membros do NAC juntamente à aprovação do Regimento Interno pelos membros marcava formalmente o fim do processo de implantação do NAC. Com isso, havia concluído o objetivo de participar da implantação do NAC e encerrei minha imersão no campo.

Entendi, conforme defendi desde a introdução dessa pesquisa, que a implantação do NAC estava atrelada ao organizar das suas práticas de gestão e que esse organizar se concretizou a partir do momento que se evidenciou que as atividades do núcleo

começaram a ser organizadas sem estar dependentes da Coordenadoria de Extensão.

Finalmente, quando ocorreu a reunião de outubro, também em uma sala de aula do Prédio Acadêmico, eu anunciei que estava deixando o campo e que o objetivo de acompanhar a implantação do NAC estava concluído. Também me recorde de ter anunciado que gostaria de continuar pesquisando o NAC no futuro e que tinha ficado animado com o Festival de Arte e Cultura.

Ainda assim, retornei em novembro de 2018, para comunicar sobre o andamento da pesquisa e sobre o fim das observações de campo aos membros que não haviam estado presentes na reunião de outubro.

Apesar do fim das observações de campo, ainda tenho aspectos sobre as reuniões que precisam ser discutidos. Esses aspectos, conforme eu tinha adiantado, envolvem aquilo que caracterizei como sendo a terceira prática de gestão observada, as participações do NAC nos eventos da escola.

Trata-se de atividades que extrapolaram as reuniões, constituindo um fazer próprio. Para compreender a relevância dessas participações, porquê as considerei como práticas e quais elementos adicionaram ao processo de implantação do NAC, tratarei delas separadamente nos tópicos a seguir reservado à Participação do NAC na JINC II e III e ao Apoio do NAC às atividades da Diretoria de Ensino.

### *7.1.3 A Participação do NAC na JINC II e III*

JINC é a Jornada Integrada de Educação em Ciências organizada pela Diretoria de Ensino do campus, foi desenvolvida para acontecer ao longo de três dias no final do primeiro semestre, anualmente. A Jornada envolve toda a escola em sua organização, professores e alunos preparam trabalhos técnicos para apresentação, servidores administrativos participam da organização de atividades, infraestrutura e apoiam a realização do evento e a comunidade externa é convidada a participar das oficinas, palestras e cursos.

A JINC de 2017 foi a segunda edição do evento e ocorreu entre os dias 27 e 29 de novembro, cerca de um mês depois que o NAC estabeleceu suas atividades. O estudo

da participação do NAC nas JINCs continua a discussão acerca dos efeitos das práticas. Contudo, diferente do tópico anterior em que dei destaque aos efeitos das práticas de gestão na implantação do NAC, neste tópico, busco identificar os efeitos das práticas de gestão do NAC sobre a Gestão da escola.

Esses efeitos, recorrem ao que discuti como papel da extensão para a educação e para a gestão escolar e como a extensão pode servir de caminho para pensar o envolvimento da sociedade na gestão escolar. Uma maneira de avaliá-los pode ser desenvolvida analisando o papel do NAC, um órgão vinculado à extensão escolar, em eventos como a JINC.

Vale ressaltar que a JINC é um evento da Diretoria de Ensino e, como no NAC estamos vinculados à Diretoria de Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão, não tive acesso às práticas do organizar da JINC além daquelas que envolviam o NAC, mas sei que a participação do NAC na JINC começou a partir da busca por uma maneira de inserir o NAC nas atividades regulares da escola.

O idealizador do NAC era membro da comissão organizadora da II JINC e, ao mesmo tempo, era membro do NAC. Recordo que, ao fim da primeira reunião do NAC, em outubro, tínhamos o ideal de desenvolver uma Imersão Cultural para apresentar o NAC à comunidade escolar, esse ideal surgiu a partir de um insight sobre como dar visibilidade ao núcleo.

Devido às características já apresentadas da primeira reunião, o NAC não tinha infraestrutura para realizar a Imersão Cultural, mas estabelecemos que deveríamos desenvolver o projeto mesmo assim e, quando surgisse a oportunidade, já teríamos um planejamento pronto.

Não demorou muito para associar a vontade de realizar a Imersão Cultural à II JINC, que estava em fase de organização e possuía toda uma infraestrutura já apoiada pela gestão da escola. Então, na reunião da comissão organizadora da II JINC, o Idealizador do NAC propôs que o NAC desenvolvesse uma Imersão Cultural e a proposta foi aceita.

Como pode-se observar, não tínhamos ainda desenvolvido nada para a Imersão Cultural, que até então não passava de um insight. Além disso, com a proposta do idealizador, que chegou até os membros do NAC pelo *e-mail* algum tempo depois da primeira reunião, tínhamos pouco mais de um mês para organizar tudo.

Como o NAC ainda não tinha pernas próprias e atuava como órgão vinculado a Coordenadoria de Extensão, a proposta de desenvolvimento da Imersão Cultural não foi questionada pelos membros que, ainda vislumbrados pela oportunidade que o NAC oferecia, se puseram a organizar o que seria a Imersão Cultural.

A Imersão Cultural consistiu no desenvolvimento de uma programação de atividades culturais no terceiro dia da JINC. Para isso, adiantamos a reunião do mês de novembro para o final do mês de outubro de 2017, e a pauta era o desenvolvimento das ações da Imersão Cultural.

Para conciliar a programação realizada pelo NAC ao evento, foram designados membros do NAC para compor a Comissão de Organização da JINC. Um dos membros é a Assessora de Comunicação do campus, que já estava vinculada ao NAC e à JINC devido suas atribuições na Assessoria de Comunicação do campus.

Outros dois eram professores, que já tinham atividades programadas na JINC e se entusiasmaram com a oportunidade de organizar atividades artísticas e culturais no evento e o próprio coordenador do NAC também se tornou membro da comissão organizadora da JINC II.

Enquanto observador, notei que havia preocupação com o tempo, já que a II JINC estava a pouco mais de um mês de nós, havia preocupação com o que fazer e havia preocupação com como fazer.

O que efetivamente aconteceu foi que o idealizador do NAC já havia preparado uma série de atividades utilizando sua experiência e contatos que possuía, os outros dois professores que participavam da II JINC e do NAC também se dispuseram a realizar atividades eles próprios, tudo isso foi colocado em uma planilha virtual e isso que foi a organização da Imersão Cultural na JINC II.

Portanto, no que se refere à JINC, concluo que a perspectiva de extensão como algo co-construído pela comunidade externa e a escola não se concretiza. Posteriormente, foi por termos notado o formato limitador da JINC que decidimos por desenvolver o Festival de Arte e Cultura do NAC, mas até o fim da pesquisa não houve muitas novidades sobre isso, além daquilo narrado no tópico sobre as Reuniões Ordinárias.

Lembro que os eventos deste tópico e do tópico seguinte dizem respeito ao período entre outubro de 2017 e março de 2018. Ou seja, inclui o período de recesso do NAC que mencionei anteriormente e deixei para detalhar aqui por causa dos aspectos relevantes que ocorreram envolvendo as JINCs e o Apoio à Diretoria de Ensino.

Um dos aspectos relevantes da reunião foi o seu formato, que foi repetido na reunião em que desenvolvemos o Regimento Interno e também diz respeito ao organizar das práticas do NAC. Nos sentamos nas cadeiras, o Coordenador do NAC projetou uma planilha na tela e a intitulou “Imersão Cultural” e todos fomos discutindo como organizar as atividades do evento enquanto ele ia preenchendo a planilha (**ANEXO B – Imersão Cultural**).

Esse modo de fazer reunião se tornou prática de gestão quando precisávamos desenvolver algo em conjunto. Repetiu-se quando precisamos rever o Regimento Interno e anotei o Coordenador do NAC exclamar “gostei de fazer a reunião assim, é um jeito bom de organizar as falas, bem melhor”.

O devir dessa prática não foi pensado, pelo menos não da maneira como acabou acontecendo. Sabe-se que planilhas são instrumentos amplamente utilizados em organizações diversas e com fins variados e isso não é diferente no Ifes. Nesse caso, era comum a organização do evento elaborar planilhas para conciliar tempo, tipo de atividade, local e materiais necessários para cada dia do evento, construindo assim uma programação fácil de ser visualizada.

Antes de recebermos a planilha do terceiro dia da JINC, na qual ocorreria a Imersão Cultural, o Idealizador do NAC a preencheu com as atividades que tinha articulado. Com a planilha parcialmente preenchida chegou a data da reunião e na reunião começamos a discutir e anotar o que poderíamos inserir na Imersão Cultural.

Percebendo uma certa explosão de ideias sobre o que fazer e que isso não estava efetivamente nos auxiliando a fixar as nossas opções, o Coordenador do NAC abriu a planilha no projetor, no que entendi como uma forma de tentar organizar o que estávamos propondo e conversando. Alguns instantes depois a discussão havia se concentrado no preenchimento da planilha e as ideias, antes soltas e aleatórias, começaram a responder ao intuito de fechar a programação da Imersão Cultural a partir das características propostas na planilha.

Ao fim, a planilha havia sido toda alterada, mesmo aquilo que já estava preenchido pelo Idealizador do NAC foi readequado ao diálogo do grupo. Minha análise sobre essa reunião conclui que, naquele momento, não tínhamos muito tempo para analisar criticamente as atividades. Quem pudesse participar de alguma forma participaria e nós trabalharíamos para organizar isso na data, horário e com o que tínhamos, o pátio, salas de aula e os contatos dos membros do NAC.

Por causa disso, a Imersão Cultural, que no insight da reunião passada seria um evento de 24 horas de atividades culturais, ininterruptas, em toda a cidade de Vila Velha envolvendo agentes diversos ligados à cultura na cidade, acabou reduzida a seminários, mostras, apresentação do coral e oficinas no último dia da II JINC, que foi o que conseguimos organizar há um mês da jornada.

Apesar da simplicidade, o evento teve muita repercussão positiva para o NAC. Com a Imersão Cultural o NAC, a apresentação do Coral foi parar no site do Ifes, as mostras tiveram ampla participação da comunidade no evento. Houve uma Roda de Congo que cativou até os mais tímidos e as palestras foram elogiadas pela gestão da escola por seus temas envolvendo diversidade e cultura.

Ressalto que, a operacionalização das atividades que foram adequadas àquela planilha foi realizada pela Comissão Organizadora da JINC. Eu não participei do evento, pois eu não era parte da Comissão Organizadora da JINC, mas membro do NAC e minhas contribuições foram em torno do organizar da planilha na reunião.

Até esse ponto, posso comparar o NAC a outras iniciativas da extensão exemplificadas em estudos já retratados como Madureira e De Moura (2016), Dos

Santos, De Oliveira e De Moraes (2015) e Madureira (2014), em que a extensão desempenha o papel de tornar a escola mais atrativa para a comunidade externa.

Para nós, organizadores, a história era um pouco diferente. Articulando essa percepção com a sugestão de Abdian, Nascimento e Silva (2016), no que se refere à busca de novos rumos para gestão escolar e sobre a construção de conhecimento a partir do cotidiano, pude perceber que, ao atrair a comunidade externa para a escola e fazê-la participar da escola, tornamos a escola mais democrática.

Contudo, até este ponto, a comunidade ainda não participa da gestão da escola. E como ela apenas participa de um evento organizado pela escola, é aí que entra o Núcleo de Arte e Cultura, pois o NAC abre o espaço para que qualquer pessoa da comunidade participe da organização desses eventos, para qualquer público, utilizando o fazer organizativo da escola.

Uma maneira de ilustrar isso é o NAC organizando uma atividade da comunidade externa na escola, mobilizando espaço, materiais, servidores e professores na organização desse evento. Nessa perspectiva, a JINC deixaria de ser um evento da escola para ser um evento da comunidade escolar.

Infelizmente, isso ainda é um potencial do NAC e não uma realidade, visto que nesse primeiro ano ainda enfrentamos muitas adversidades para simplesmente implantar o núcleo. Além do mais, a JINC não serviria de palco para tal ideal, seria preciso um evento próprio do NAC.

A JINC é um evento estruturado pela Diretoria de Ensino e o que propomos com o NAC é algo como um evento estruturado pela Diretoria de Extensão, que dialogue com a comunidade externa no seu organizar. Entretanto, a percepção de que a JINC não era ainda o evento que buscávamos só veio depois da III JINC.

A organização da participação do NAC na JINC III começou na II JINC na reunião de fim de ano que tivemos no NAC, na qual estavam presentes o dramaturgo, o Coordenador do NAC, o Idealizador do NAC, a Servidora da Comunicação, três professoras e a antiga Coordenadora da Extensão.

Foi uma reunião agitada, pela primeira vez eu via aquele número de pessoas no NAC. A pauta incluía discutir a II JINC e o calendário de 2018. Ao começarmos falando sobre a II JINC a Servidora da Comunicação logo pontuou “achei que tivemos pouco tempo e ficamos sobrecarregados com a JINC, deveríamos começar a organizar com mais antecedência”.

Daí, o Coordenador do NAC ponderou “quanto tempo será que precisamos para organizar melhor?” E a Servidora da Comunicação retrucou “ah, no mínimo, três meses”. Nisso, uma das professoras interveio e disse que poderia ser ainda antes.

A discussão sobre quanto tempo antes deveriam começar os preparativos da JINC acalorou-se e todos falavam ao mesmo tempo, inclusive de assuntos paralelos. Depois de alguns minutos de diálogo sem muito rumo, ficou acordado que o Coordenador do NAC entraria em contato com a Comissão Organizadora da JINC e solicitaria antecipação dos planejamentos em torno da terceira edição do evento.

Nisso, o Coordenador do NAC pegou um telefone que eu não havia percebido até então, na sala de reuniões e ligou para a Diretoria de Ensino, rapidamente obtendo a resposta que concordava com a antecipação da organização.

A III JINC ocorreu entre 19 e 21 de junho de 2018, mas a portaria que instituiu a Comissão Organizadora é de março daquele ano. Nos primeiros meses a movimentação em torno da organização do evento foi pequena, passada a reunião do fim de ano no NAC, foram três meses de recesso e retornamos em março, momento em que tivemos uma discussão inteiramente voltada para o desenvolvimento do Regimento Interno.

A organização da III JINC foi assunto apenas tangenciado durante a reunião em que discutimos o Regimento Interno, tendo sido somente um informe avisando que a havia sido formada a Comissão Organizadora da III JINC.

O Coordenador do NAC tornou-se presidente da Comissão Organizadora da III JINC e, junto com ele, fazia parte da comissão a Servidora da Comunicação e o Idealizador

do NAC. Notei com essa participação dos membros do NAC no desenvolvimento da JINC um certo excesso de atribuições.

Teoricamente, um evento da Diretoria de Ensino, a JINC, estava sendo organizado por um servidor vinculado à Coordenadoria de Licitações, que era membro e Coordenador do Núcleo de Arte e Cultura. Ao que fiquei sabendo por meio do Coordenador do NAC, “ninguém quis assumir a organização da JINC” e, por isso, recorreram a ele, que se tornou o presidente da comissão.

Contudo, ao se dispor a essa sobreposição de atribuições, as atividades no NAC desandaram e no mês de abril e junho não houve reuniões, que foram justificadas pelo excesso de trabalho dos membros frequentadores e ocorreram encontros informais entre o Coordenador e o dramaturgo e entre o Coordenador e o Idealizador do NAC.

Os encontros que tive com o coordenador foram apresentados no tópico sobre o Desenvolvimento do Regimento Interno e os encontros entre o Idealizador e o Coordenador me foram relatados pelo Coordenador e compuseram o tópico anterior sobre as reuniões do NAC. Lembramos, que esse período também envolveu o afastamento do dramaturgo do campo devido a problemas de saúde.

Dessa forma, observar a prática no organizar da III JINC não foi algo que pude fazer de perto. Restando-me analisar os eventos ocorridos com base nos resultados que produziram e nos relatos do Coordenador do NAC.

O que conclui é que, na II JINC, as atribuições da coordenadoria do NAC ainda estavam em desenvolvimento e a organização do evento teve maior participação dos membros do NAC. Em contrapartida, na III JINC, cerca de sete meses após o primeiro evento, as atribuições do coordenador do NAC já estavam melhor definidas, mas havia uma evasão de membros do órgão.

Por isso, no que consta do seu relato sobre a Comissão Organizadora da III JINC, já que eu havia me afastado do campo devido a problemas de saúde, o Coordenador do NAC acabou fazendo muita coisa sozinho. Suas atividades misturavam as atribuições

do NAC e da Comissão Organizadora e disputavam tempo com seus afazeres no setor de licitações.

Nesse ínterim, ele já vinha demonstrando insatisfação quanto ao NAC, conforme expliquei no primeiro tópico desse subcapítulo e ao longo dos eventos que fizeram com que ele deixasse a Coordenação do NAC. A insatisfação do Coordenador do NAC tem a ver com o Apoio do NAC às atividades da Diretoria de Ensino, que poderemos entender melhor a seguir.

#### *7.1.4 Apoio do NAC às atividades da Diretoria de Ensino*

Os eventos que envolvem o Apoio do NAC às atividades da Diretoria de Ensino foram relevantes no processo de implantação do órgão, porque marcaram um divisor de águas. O organizar dessa prática ocorreu longe dos olhos do observador, por causa do recesso de fim de ano do NAC e porque os eventos envolvendo essa atividade só me foram informados após terem ocorrido, já que o núcleo estava em recesso.

Até a última Reunião de 2017, o NAC se organizava como um grupo de apoio da Coordenadoria de Extensão, depois dessa reunião muitos membros nunca mais retornaram e os que ficaram não estavam satisfeitos com o fato de o NAC ser um órgão de apoio à Coordenadoria de Extensão.

Como expliquei anteriormente, o Idealizador do NAC era o Coordenador de Extensão do Campus Vila Velha. Ele dividia seus afazeres enquanto membro do NAC e Coordenador de Extensão e o foi responsável pelo impulso da implantação do órgão na escola.

Assim, o Idealizador do NAC foi quem primeiro assumiu o papel de implantar o Núcleo de Arte e Cultura. Ele convidou as pessoas para participar, ele organizou o primeiro Regimento Interno e também um planejamento de como realizar a implantação, que envolvia o CRIA e o **Plano de Ação 2018-2022**.

Contudo, ao propor o **Plano de Ação 2018-2022**, um aspecto contextual do campus impactava negativamente a proposta do NAC. Esse aspecto, era a dificuldade orçamentária e a infraestrutura faltosa da escola, devido aos quais, inicialmente, o

plano precisou ser ajustado e tomou outro rumo, que ficamos sabendo na última Reunião do NAC do ano de 2017.

Naquela reunião, estavam presentes oito pessoas e o primeiro assunto depois que os membros se cumprimentaram e se ajeitaram nas cadeiras da sala de reunião foi sobre o **Plano de Ação 2018-2022**. Lembro que, na primeira reunião do NAC, havia ficado em aberto a definição de quem seriam os responsáveis pelas ações estabelecidas no Plano e, na segunda reunião, o assunto foi a Imersão Cultural na II JINC. Por fim, agora no encerrar do ano de 2017, retomávamos a discussão sobre o Plano de Ação.

O Idealizador do NAC anunciou que, por falta de recursos financeiros, não seria possível dar pleno andamento ao **Plano de Ação 2018-2022** e, por isso, ele precisou ser revisto. Foi então que ele anunciou os responsáveis pelas ações contidas no plano, que ficamos de definir na primeira reunião. Notei que nenhum deles era membro do NAC.

Depois que esse informe ocorreu, entendemos que o Plano de Ação 2018-2022 não era um plano para o NAC, mas para a Coordenadoria de Extensão e o NAC ficou órfão de um norte para seguir sua implantação. Esse movimento não ficou claro para os membros e num primeiro momento e não ficou claro para mim também.

Mais tarde, analisando as observações, cheguei à conclusão que não havia delimitação entre o NAC e a Coordenadoria de Extensão. Essa conclusão, foi possível pela percepção de que algumas atividades ocorriam sem envolver os membros registrados no NAC e aquilo não era algo bom ou ruim, mas não dizia respeito ao NAC.

Os membros simplesmente acataram que o Plano de Ação agora tinha responsáveis por seu desenvolvimento, sem nenhum questionamento, ou comentário, e sem perceber que aquilo significava que o Plano de Ação não envolvia mais o NAC.

Logo após esse informe do Idealizador do NAC, seguimos a pauta da reunião que envolvia organizar um calendário de ações de 2018 para o NAC. A ausência de percepção das variáveis que envolviam a delimitação do NAC era tal, que mesmo já tendo um Plano de Ação, o propósito da reunião era desenvolver um plano do ano

seguinte. Ou seja, mesmo que o Plano de ação permanecesse, estaríamos naquele momento criando um plano por cima dele e sem levá-lo em consideração.

Essa situação me remeteu ao que defendi no **Ato I, O Palco**, a partir de Abdian Nascimento e Silva (2016), a respeito da qualidade das práticas de gestão estarem atreladas à produção de índices. Estávamos ali desenvolvendo um plano em cima de outro sem nos darmos conta do que aquilo envolvia.

Maia (2010), noutra perspectiva, me permitiu perceber como destoa o discurso sobre a gestão e como ela efetivamente acontece, ou seja, como planejamentos se sobrepõem uns aos outros e como, na prática, nenhum planejamento acaba sendo realizado. Tal é o caso do **Plano de Ação 2018-2022** e, como já falei até aqui, ocorreu o mesmo com o planejamento desenvolvido naquela reunião.

Acontece, que o Idealizador havia criado uma planilha com algumas ações e o Coordenador do NAC projetou-a para que todos pudessem discutir quais seriam as ações do núcleo em 2018. Era o segundo momento em que a ideia de projetar uma planilha e desenvolvê-la em conjunto aparecia e eu já podia notar certa recursividade na forma como os membros se portavam diante dessa ideia.

Analisávamos a planilha, a redeseñávamos principalmente visando melhor visualização, alterávamos colunas e linhas estruturalmente para, em seguida, discutir seu preenchimento.

O preenchimento da planilha iniciou-se a partir das ações já estabelecidas nela pelo Idealizador do NAC. Essas ações eram um projeto de teatro em parceria com uma universidade privada de Vila Velha, o Coral desenvolvido junto com a professora maestrina, um projeto de Capoeira e Maculelê e um projeto de Tai Chi Chuan, idealizado pelo Coordenador do NAC.

A organização desse calendário foi anteriormente explicada no tópico sobre as Reuniões Ordinárias e Informais do NAC. Assim, a reunião finalizou-se tendo todos concordado com o planejamento de 2018 e o NAC entrou em recesso de fim de ano, conforme eu já tinha discutido.

Ocorre que, eventos externos ao NAC, que já não tinha muita delimitação, mudaram, de novo, os planos. No período de recesso, a Diretoria de Ensino estava desenvolvendo um Programa de Promoção à Saúde para os estudantes do campus e o Idealizador do NAC, também professor, viu a oportunidade de desenvolver atividades artísticas e culturais nesse programa.

Para incluir atividades artísticas e culturais no programa da Diretoria de Ensino, que era realizado pela Coordenadoria de Assistência Estudantil, o idealizador do NAC usou os projetos que haviam sido feitos para o Núcleo de Arte e Cultura e os inseriu no programa da Diretoria de Ensino, transformando o programa em um Programa de Promoção à Saúde por meio de Práticas Físicas e Culturais.

Até esse ponto, o Programa era algo organizado pela Coordenadoria de Extensão e pela Assistência Estudantil, mas, para envolver o NAC, o idealizador pediu, num encontro de corredor com o Coordenador do NAC, que nós ficássemos responsáveis pela operacionalização dos projetos.

O Coordenador do NAC nos contou que ficou entusiasmado com a ideia, visto que, a Diretoria de Ensino dispunha de recursos financeiros para desenvolvê-los. Nesse desiderato, durante o período de recesso do NAC, o Idealizador do NAC escreveu editais para a seleção de instrutores que atuassem nos projetos e convidou o Coordenador do NAC a auxiliar no processo seletivo desses instrutores.

As características dessa atividade fazem parecer que não houve participação do NAC, porque era algo sendo realizado por pessoas de três áreas diferentes a saber: a Coordenadoria de Extensão, a Assistência Estudantil e o NAC. Nesse caso, o NAC estava representado apenas pelo Coordenador do NAC e os demais membros mal puderam acompanhar o que estava acontecendo por causa do recesso.

Foi então que, após os eventos ocorridos no período de recesso, me encontrei com o Coordenador do NAC em sua casa para discutirmos o Desenvolvimento do Regimento Interno do NAC e sua fala era “não faço mais isso [ajudar a desenvolver atividades dessa maneira]”, “tudo muito confuso e desorganizado”, “não acho que isso deva ser atribuição do NAC” e aquelas já ditas no tópico sobre o Desenvolvimento do Regimento Interno, como “o NAC não faz sentido” e “não sei qual é o papel do NAC”.

Ao ser informado sobre o que estava acontecendo, conclui que o NAC precisava de um esforço organizativo e isso deu início ao Desenvolvimento do Regimento Interno.

Caracterizei o Apoio do NAC às Atividades da Diretoria de Ensino como uma prática de gestão, porque envolveu o compartilhamento de um fazer, mas era algo além do NAC, envolvendo outras instâncias do Ifes, que pude entender a partir dos seus efeitos.

Sendo assim, posso descrever pelo menos três linhas de efeitos que toda essa movimentação em torno do Apoio às atividades da Diretoria de Ensino ocasionou. A primeira delas, no próprio NAC, foi que, a partir do que aconteceu durante o recesso, o dramaturgo, o Coordenador do NAC e a Secretária do NAC ficaram insatisfeitos e quiseram reorganizar o NAC e começaram o desenvolvimento do Regimento Interno.

A segunda linha diz respeito aos membros que abandonaram o NAC no período de recesso e não retornaram mais, conforme já narrei, uma professora entrou de licença maternidade, outra estava com atribuições demais, a antiga coordenadora da Extensão saiu de licença para estudos, a maestrina do Coral teve problemas pessoais e o NAC se esvaziou.

Considero o esvaziamento do NAC como efeito, porque acredito que, além das dificuldades de cada um dos membros que saiu, não havia espaço nas atividades do NAC para envolver os membros. A III JINC tinha ficado nas mãos do Coordenador do NAC, o Apoio à Diretoria de Ensino fechou-se entre a Coordenação de Extensão e a Assistência estudantil. Os projetos que eram inicialmente do NAC, foram revertidos para o programa de promoção à saúde. Os membros do NAC, exceto o Idealizador e o Coordenador ficaram sem atribuição alguma.

A terceira linha de efeitos diz respeito ao NAC na escola estudada. Enquanto parecia que o NAC se desbandava, o Programa de Promoção à Saúde começou a funcionar e, a partir dele, o NAC começava a ser visto pela gestão como um órgão organizador de atividades artísticas e culturais e pelos alunos como uma novidade da escola em torno de atividades ligadas a arte e cultura, inclusive nas aparições durante às JINCs.

A parceria entre a Diretoria de Ensino e o NAC pode ser considerada, então, a última do NAC como um prolongamento da Coordenadoria de Extensão e, na minha análise, o estopim para que o ignizar presente na primeira Reunião do NAC se desenvolvesse em uma chama.

Tendo em vista que os eventos cotidianos relacionados a essa atividade ocorreram além do alcance de minha observação, conforme eu já tinha anunciado no começo deste capítulo, a discussão que faço aqui se refere aos efeitos das atividades para a gestão da escola, já que, ao falar no Apoio às Atividades da Diretoria de Ensino, agrupamos o NAC, a Assistência Estudantil, a Coordenação de Compras e Licitações e a Coordenadoria de Extensão.

Posso começar dizendo que o Programa de Promoção à Saúde por meio de Práticas Físicas e Culturais é uma forma de pensar a escola a partir do contexto no qual ela se insere, visto que sua justificativa é a utilização de arte e cultura para lidar com evasão escolar, depressão e dificuldades sociais da comunidade escolar. Nesse sentido, a extensão no Ifes se aproxima da definição apresentada por Farias, Soares e Farias (2010), como o campo responsável pela articulação da escola junto à comunidade em que ela se insere.

Contudo, chamo atenção para a possibilidade de pensar a extensão segundo a definição de De Oliveira e Boaventura (2018), como a busca por um conhecimento construído coletivamente pela escola e pela sociedade, o que não ocorre na perspectiva da gestão da extensão, já que todo o organizar da atividade em questão não envolve a sociedade.

Ainda assim, havia a possibilidade de a extensão acontecer, em termos de gestão, a partir da participação da sociedade. Recordo que, inicialmente, os projetos que se tornaram parte do Programa de Promoção à Saúde por meio de Práticas Físicas e Culturais foram desenvolvidos junto às parcerias conquistadas pelo Idealizador do NAC com entidades da comunidade externa, mas não foram continuados porque o próprio NAC não tinha articulado o seu organizar ao ponto de sustentar a operacionalização desses projetos e não dispunha de infraestrutura para tal.

Dizendo assim, finalizo defendendo que a possibilidade de pensar o rompimento com a gestão escolar ortodoxa a partir da extensão escolar existe e é bem palpável, desde que, se disponha de condições para que a extensão se desenvolva em sua plenitude. Para tal, a extensão pode se valer de uma iniciativa como o NAC, que se baseia no desenvolvimento de práticas de gestão envolvendo a escola e a sociedade.

Diante dessas informações, finalizo minha análise sobre o organizar das práticas na implantação do NAC. Conforme eu tinha anunciado, esse capítulo retorna aos eventos narrados no capítulo anterior criando uma perspectiva que justifica os acontecimentos em torno da implantação do Núcleo.

A seguir, antes de finalizarmos o espetáculo, faço mais algumas reprises, desta vez articulando os elementos gerais daquilo que estudei em forma de considerações finais e expectativas para o futuro.

## **8. DESCEM AS CORTINAS, O QUE VEM A SEGUIR**

**Do you know we reach somehow the end of every story?**

**(Xandria, The End of Every Story, 2005)**

Segundo Corradi, Gherardi e Verzelloni (2010), a prática como lente envolve estudar o que as pessoas fazem. A partir disso, eu poderia destrinchar as atividades. Mas os autores chamam atenção para a relevância de analisar os circuitos de reprodução dessas atividades numa visão heurística de como os eventos se entrelaçam, porque acontecem, traçar possíveis resultados da maneira como acontecem e discutir a posição social daqueles que conduzem a atividade.

Sobre essas premissas tratei o objetivo geral de compreender o organizar do “fazer” gestão em um Núcleo de Arte e Cultura em uma escola pública federal. A forma que organizei o compreender fica clara nos objetivos específicos, que abrangem (1) apresentar o Núcleo de Arte e Cultura, (2) identificar as práticas que sustentam o organizar da gestão do Núcleo de Arte e Cultura, (3) analisar as práticas identificadas neste organizar e (4) identificar os efeitos dessas práticas.

Para apresentar o Núcleo de Arte e Cultura revelei o contexto histórico que faz parte da implantação do NAC no Instituto Federal de Vila Velha.

Para identificar as práticas de gestão, identifiquei atividades que se sustentam socialmente (GHERARDI, 2009b), no processo de implantação do órgão organizadas ao longo do nosso período em campo: (1) o Desenvolvimento do Regimento Interno, (2) as Reuniões do NAC, (3) a Participação do NAC nas JINCs e (4) o Apoio do NAC às Atividades da Diretoria de Extensão.

Ao envolver-me com a organização do órgão, com as pessoas e artefatos fui capaz de analisar detalhadamente as atividades enumeradas.

A partir desse envolvimento, identifiquei que o desenvolvimento do Regimento se organizou de três maneiras: (1) a partir de extensos diálogos entre o Coordenador do NAC e o dramaturgo; (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*.

No que se refere aos diálogos entre o Coordenador do NAC e o dramaturgo, 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. Posso dizer que, no nosso caso, muitas vezes substituímos reuniões pessoais pelo uso de um mensageiro instantâneo.

De maneira convergente com o que revela Orlikowski (2008), evidenciamos que as pessoas ressignificam as coisas de acordo com as especificidades do contexto. Contudo, embora o mensageiro instantâneo tenha substituído reuniões presenciais e possibilitado fluidez ao trabalho, por vezes, nos desentendíamos e éramos confrontados pela dificuldade de transmitir nossas ideias com clareza pelo meio eletrônico, algo que também pode ser observado no estudo de Orlikowski (2008).

O impasse que o trabalho mediado pela tecnologia ocasionava só foi resolvido quando a atividade que estávamos desenvolvendo tornou-se uma prática, isso diferencia meu estudo do de Orlikowski (2008). A autora encerra suas proposições com as ideias de ressignificação da tecnologia e as dificuldades que o uso da tecnologia impõe ao andamento da prática. Eu digo que, a tecnologia passa a auxiliar o andamento da atividade a partir do momento que essa atividade desenvolve um sentido próprio, ou seja, torna-se uma prática.

Segundo Gherardi (2009a), uma atividade torna-se uma prática quando cristaliza um fazer compartilhado ou, segundo Gherardi (2009b), assume um sentido tácito entre os praticantes. O ponto de cristalização daquela prática ocorreu durante a quarta reunião do NAC, em março de 2018. Mesmo tendo nos encontrado antes de março para discutir o desenvolvimento do Regimento Interno e mesmo depois de trocas de mensagens pelo mensageiro instantâneo foi o fazer propriamente dito que deu sentido à atividade.

Relacionamos isso a maneira como o fazer amarra os atores em torno da atividade como um fio invisível, construindo um conhecimento fluido que os atores vão desenvolvendo intersubjetivamente na 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 prática e diferem simples atividades de práticas. O simples diálogo pelo diálogo a partir do qual compartilhávamos o sentido de algo que estava sendo desenvolvido.

Ainda sobre o uso da tecnologia, cabe uma análise sobre a maneira que ressignificamos a utilização dela. Segundo Orlikowski (2008), estamos sempre ressignificando a tecnologia e esse processo de ressignificação envolve o contexto em que determinada tecnologia é empregada.

Nas primeiras reuniões do NAC, em 2017, as apresentações eram utilizadas 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.

Além dessa ressignificação da tecnologia, outro aspecto relevante que analisei sobre as práticas de gestão do NAC diz respeito ao fato que elas se desenvolvem em um tempo próprio. O desenvolvimento do Regimento Interno, por exemplo, parecia algo que pudesse ser resolvido rapidamente, mas demorou quase todo o período que estive 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.

O fato de plano ter sido deixado de lado é apenas parte do que foi observado em relação aos planejamentos no NAC, pois em algumas citações, outros planos forma

iniciados, mas houve discrepâncias entre o planejamento e a execução, como é o caso da Imersão Cultural e dos projetos em parceria com setores da comunidade externa.

A Imersão Cultural era para ser um evento do NAC, com uma programação de 24hs de atividades artísticas e culturais ininterruptas e acabou como uma das atrações da II JINC. As parcerias com a comunidade externa foram abandonadas e os projetos desenvolvidos foram redirecionados à Diretoria de Ensino por meio da Assistência Estudantil.

No que se refere ao último objetivo específico, a saber, identificar efeitos das práticas de gestão do NAC na escola onde ele foi implantado, a partir dele foi possível evidenciar a sobreposição de atribuições do Idealizador do NAC. Ele, enquanto professor, Coordenador de Extensão e membro do NAC desenvolveu junto à Assistência Estudantil, vinculada à Diretoria de Ensino, um programa de saúde a partir de atividades artísticas e culturais utilizando projetos inicialmente desenvolvidos junto a parcerias do NAC.

Apesar da aparente desordem, em que não se podia distinguir o NAC no desenvolvimento da atividade, o programa de promoção à saúde envolvia a comunidade escolar em seu organizar e tornou-se um exemplo de ação que o NAC tem potencial para desenvolver, mas era preciso contornar as sobreposições de atribuições que contribuíram para que as atividades desenvolvidas junto aos membros da comunidade externa não acontecessem.

Buscando uma maneira de fazer isso, surgiu a proposta de realizar o Festival de Arte e Cultura, que começou a ser discutido quando o pesquisador deixou o campo e tem o potencial de ser a atividade que efetivamente envolve a comunidade escolar em sua organização.

Esse pode ser o futuro do Núcleo de Arte e Cultura, que é possível a partir das práticas de gestão discutidas neste estudo. Aqui foram reveladas práticas do processo de implantação do NAC, a maneira que pode utilizar-se da organização de atividades

artísticas e culturais para discutir a participação da sociedade na gestão da escola e que essa participação pode vir do papel da extensão para a escola.

Além disso, a implantação do NAC, com seu discurso sobre a relevância da arte e da cultura para educação, se desenvolveu nas linhas de frente de uma batalha contra ideais de uma escola tecnicista em que arte e cultura nem sempre foram bem recebidas. Observei isso no relato do Idealizador do NAC, nas ocasiões narradas ao longo do processo de implantação e nas dificuldades com pessoas e grupos na escola que limitavam a atuação do NAC.

No que se refere às contribuições deste estudo, ao apresentar as dificuldades que podem surgir na escola, os caminhos que percorri e os fundamentos para se desenvolver o sentido que o órgão almeja defender, minha pesquisa poderá auxiliar a operacionalização do NAC prevista em outros campi do Instituto Federal.

Como contribuição final deste estudo, de maneira convergente com o que é defendido por Abdian, Nascimento e Silva (2016), proponho uma visão alternativa da gestão escolar. De maneira específica, este estudo revelou um organizar no qual a arte e a cultura oferecem espaço e podem ser articuladas para o desenvolvimento de uma gestão escolar que foge ao tradicionalismo dessa gestão.

Notei, ao longo da implantação do Núcleo de Arte e Cultura que a possibilidade de envolver a comunidade no organizar de atividades artísticas e culturais era algo que os membros do NAC buscavam. Embora não tenha sido concretizado nas atividades iniciais do órgão, essa busca está institucionalizada no sentido do NACvv.

Agora, descem as cortinas do espetáculo da implantação, mas é exatamente sobre os potenciais do NAC como órgão que envolve a comunidade na gestão escolar que espero que seja desenvolvido o próximo espetáculo. Para isso, o Festival de Arte e Cultura pode oferecer uma perspectiva para estudos futuros.

Seria relevante analisar, no futuro, como as pessoas transformam, a partir da prática, um local organizado sob os ideais tradicionais de educação e gestão escolar em um

palco para atividades artísticas e culturais, numa perspectiva que envolvesse as representações espaciais desse palco e envolvesse a comunidade escolar.

O Núcleo de Arte e Cultura continuaria sendo o objeto de estudo, mas agora que ele já está implantado o foco se voltaria para os potenciais que ficaram em aberto no meu espetáculo, como a discussão da Gestão Democrática da escola a partir do organizar de atividades artísticas e culturais.

Até poder montar essa nova peça, é preciso pensar novas poesias para apresentar, num novo palco mais arrojado, atores novos e uma nova trama, que desenvolva o que já foi discutido aqui.

## REFERÊNCIAS

ABDIAN, G. Z.; HOJAS, V. F.; OLIVEIRA, M. E. N. Formação, função e formas de provimento do cargo do gestor escolar: as diretrizes da política educacional e o desenvolvimento teórico da administração escolar. **ETD-Educação Temática Digital**, v. 14, n. 1, p. 399-419, 2012.

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.

AGGERHOLM, H. K.; ASMUß, B. A practice perspective on strategic communication: The discursive legitimization of managerial decisions. **Journal of Communication Management**, v. 20, n. 3, p. 195-214, 2016.

ARAÚJO, J.; AMARAL, B. PRÁTICAS PEDAGÓGICAS: Abordagem do conteúdo saúde numa aula de educação física escolar nos anos iniciais do ensino fundamental. **Revista Saúde Física & Mental-ISSN 2317-1790**, v. 5, n. 2, p. 31-45, 2018.

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.

BLACKLER, Frank; REGAN, Suzanne. Intentionality, agency, change: Practice theory and management. **Management learning**, v. 40, n. 2, p. 161-176, 2009.

BORGES, L. P.; MACEDO, N. C. B. A Dança como Ferramenta no Desenvolvimento do equilíbrio e da lateralidade em crianças participantes do PIBID da UEG-PORANGATU. **Anais do Seminário de Pesquisa, Pós-Graduação, Ensino e Extensão do Campus Anápolis de CSEH (SEPE) (ISSN 2447-9357)**, v. 3, n. 1, 2017.

BRASIL. DECRETO-LEI Nº 11.892, DE 29 DE DEZEMBRO DE 2008. **Institui o Plano Nacional de Cultura - PNC, cria o Sistema Nacional de Informações e Indicadores Culturais - SNIIC e dá outras providências**, Brasília, DF, set 2008. Disponível em: <http://www.cultura.gov.br/documents/10907/963783/Lei+12.343++PNC.pdf/e9882c97-f62a-40de-bc74-8dc694fe777a>. Acesso em: 04 set. 2018

BRASIL. DECRETO-LEI Nº 12.343, DE 2 DE DEZEMBRO DE 2010. **Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos**

**Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências**, Brasília, DF, set 2018.

BRASIL. **Constituição** (1988). **Constituição** da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988. 292 p.

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.

CERTEAU, M. de. **A invenção do cotidiano**: 1. Artes de fazer. Petrópolis: Vozes, 2008. Cap. IX (Relatos de Espaço)

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.

CUNLIFFE, A. Republication of “on becoming a critically reflexive practitioner”. **Journal of Management Education**, v. 40, n. 6, p. 747-768, 2016.

DE ALMEIDA, R. A.; JUNQUILHO, G. S. Funções Administrativas ou Práticas? As “Artes do Fazer” Gestão na Escola Mirante. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, p. 180-195, abr. 2013. ISSN 2175-8077. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/25201>>. Acesso em: 12 jul. 2017.

DE ALMEIDA, W. F. T.; GONZÁLEZ, D. G. Concepção e práticas de gestão escolar democrática da Escola Padre Antônio Barbosa–Lajedo, Pernambuco–Brasil. **Revista Científica de Iniciación a la Investigación**, v. 3, n. 1, 2018.

DE BARCELLOS, R. R.; DO LIVRAMENTO DELLAGNELO, E. H.; UGLIONE, H. S. Práticas organizacionais em organizações de resistência: o caso do circuito fora do eixo. **Management in Dialogue Review**, v. 17, n. 2, 2015.

DE OLIVEIRA, D. BOAVENTURA, E. M. Reflexões da extensão no Brasil: a experiência do curso de especialização em extensão universitária (Minas Gerais, 2013). **RAÍZES E RUMOS**, v. 5, n. 2, p. 127-136, 2018.

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.

DOS SANTOS, J. H.; DE OLIVEIRA, J. L.; DE MORAIS, T. M. G. Gestão de projetos de extensão do campus São Miguel dos Campos no ano de 2013. **Extifal**, v. 2, n. 1, 2015.

DUARTE, M. F.; ALCADIPANI, R. Contributions of organizing for Organizational Studies. **Organizações & Sociedade**, v. 23, n. 76, p. 57-72, 2016.

FARIA, A. M.; LEITE-DA-SILVA, A. R. Quando a estratégia como prática encontra com a política pública de turismo: o contexto de um sindicato e de empresas associadas do turismo gastronômico no Espírito Santo. **Teoria e Prática em Administração**, v. 5, p. 72-100, 2015.

FARIAS, M. C. M.; SOARES, L. R.; FARIAS, M. M. Ensino, pesquisa e extensão: histórico, abordagem, conceitos e considerações. **Em Extensão**, v. 9, n. 1, 2010.

FERNANDES, E.; TODESCAT, M.; CARDOSO, J. Comunidades de Prática: Contribuições para Garantir o Direito à Cidadania. **Revista Interdisciplinar de Gestão Social**, v. 6, n. 2, 2018.

FREIRE, P. **Pedagogia do oprimido**. 17 ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987.

GAGLIARDI, M. O teatro, a escola e o jovem espectador. **Comunicação & Educação**, n. 13, p. 67-72, 1998.

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.

GHERARDI, S. Practice? It's a matter of taste! **Management Learning**, v. 40, n. 5, p. 535-550, 2009b.

GHERARDI, S. 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.

JARZABKOWSKI, Paula. Strategy as practice: recursiveness, adaptation, and practices-in-use. **Organization studies**, v. 25, n. 4, p. 529-560, 2004.

JUNQUILHO, G. S.; ALMEIDA, R. A.; SILVA, A. R. L. The "arts of making" management in the public school: a study proposal. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 10, n. 2, p. 329-356, jun. 2012. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1679-39512012000200006&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512012000200006&lng=pt&nrm=iso)>. Acessado em 12 jul. 2017.

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.

MAIA, G. Z. A. As publicações da ANPAE e a trajetória do conhecimento em administração da educação no Brasil. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, p. 31-50, 2010.

MATHIEU, Chris. Practising gender in organizations: the critical gap between practical and discursive consciousness. **Management Learning**, v. 40, n. 2, p. 177-193, 2009.

McNAMEE, S. Pesquisa como construção social: investigação transformativa. In: GRANDESSO, M. A. **Práticas colaborativas e dialógicas em distintos contextos e populações: um diálogo entre teoria e práticas**. Curitiba: CRV, 2017. p. 459-481.

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

PEREIRA, L. C. SOARES, L. R., DA SILVA, S. M., REDDIG, A. B. Boi de Mamão na Comunidade: Educação, Cultura popular e as Linguagens Artístico-culturais. **Revista de Extensão**, v. 2, n. 2, p. 76-83, 2017.

POUBEL, L.; JUNQUILHO, G. A Organização Das Práticas Na Gestão Das Escolas Públicas Brasileiras: Uma Alternativa De Estudo Para O Contexto Escolar. *Pensamento & Realidade*. **Revista do Programa de Estudos Pós-Graduados em Administração - FEA**. ISSN 2237-4418, [S.l.], v. 30, n. 3, dez. 2015. ISSN 2237-4418. Disponível em: <<https://revistas.pucsp.br/index.php/pensamentorealidade/article/view/25495>>.

QUEIROZ, L. R. S. Música na escola: aspectos históricos da legislação nacional e perspectivas atuais a partir da Lei 11.769/2008. **Revista da ABEM**, v. 20, n. 29, 2013.

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.

RUSSO, M. H. Escola e paradigmas de gestão. **Eccos revista científica**, v. 6, n. 1, 2004.

SATO, L.; OLIVEIRA, F. **Aletheia**, Canoas, n. 27, p.188-197, jun. 2008. Disponível em: <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-03942008000100014&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-03942008000100014&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em 16 de maio 2017.

SCHATZKI, T. R. Introduction: Practice Theory. In: SCHATZKI, T. R.; KNORR-CETINA, K.; VON SAVIGNY, E. (eds) **The Practice Turn in Contemporary Theory**. London and New York: Routledge, 2001. p. 10-23.

SCHATZKI, T. R. What Is a Social Practice? In: SCHATZKI, T. R. **The site of the social**: a philosophical account of the constitution of social life and change. Pennsylvania: Pennsylvania State University, 2002. p. 70-88.

SERVA, M.; JAIME JÚNIOR, P.. Observação participante pesquisa em administração: uma postura antropológica. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 3, p. 64-79, 1995.

SHAKESPEARE, William. A comédia dos erros. William Shakespeare, 1594.

SCHULTZE, U.; ORLIKOWSKI, W. J. A practice perspective on technology-mediated network relations: The use of Internet-based self-serve technologies. **Information Systems Research**, v. 15, n. 1, p. 87-106, 2004.

SILVA-JÚNIOR, A. D.; SILVEIRA, R D. D.; DE CANTUÁRIO FERREIRA, P. G. O teatro como ferramenta de ensino e aprendizagem no ensino médio: uma análise das escolas públicas de Urutaí e Pires do rio. **Multi-Science Journal**, v. 1, n. 10, p. 12-20, 2018.

SOUZA, A. R. de. **Perfil da gestão escolar no Brasil**. Tese (Doutorado em Educação: História, Política, Sociedade) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. São Paulo, 2006.

## GLOSSÁRIO

- Atos** São as seções principais, os capítulos da dissertação. Cada capítulo é composto de subcapítulos e tópicos intitulados com base em elementos teatrais;
- Bastidores** Metodologia;
- Cenário** Contexto teórico;
- Comédia dos Erros** Limitações metodológicas;
- Dramatização** Apresentação dos dados da segunda fase da pesquisa;
- Dramaturgo** Pesquisador, autor da pesquisa;
- Espectáculo/Peça/Obra** Dissertação, pesquisa, projeto;
- Enredo** Apresentação dos dados da primeira fase da pesquisa;
- Entreatos** Os entreatos são capítulos que tratam assuntos que encadeiam as ideias presentes nos atos. Cada entreato é composto por subcapítulos e tópicos intitulados com base em elementos teatrais;
- Narrativa** Características metodológicas da fase de campo da pesquisa;
- Palco** Dimensões que envolvem a Escola pesquisada: educação, gestão e demais características;
- Plano de peça** Se refere ao trecho da metodologia onde estão descritos os métodos, seu arranjo e a análise dos dados;
- Programação Cultural** Cronograma de pesquisa;
- Prólogo** Características metodológicas da fase exploratória da pesquisa;
- Reprise** As Reprises se referem à análise da pesquisa;
- Script** É um documento entregue aos atores de uma peça contendo detalhes sobre seu papel nessa peça. Nesta pesquisa, se refere aos documentos utilizados na produção dos relatos da primeira fase da pesquisa;
- Teatro de Formas Animadas** Gherardi (2009a) aborda a prática a partir de três perspectivas e na terceira delas o interesse se volta para os efeitos da prática. Nesta pesquisa, o teatro de formas animadas se refere a esta terceira perspectiva.

## **ANEXO A – Plano de Ação 2018-2022**



## MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO

INSTITUTO FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO

PRÓ-REITORIA DE EXTENSÃO

Avenida Rio Branco, 50 – Santa Lúcia – 29056-255 – Vitória – ES

27 3357-7500

### FORMULÁRIO DE CADASTRO DE PROGRAMA DE EXTENSÃO

**[Informação privada]**

#### I. Dados Cadastrais

Identificação	
<b>Título do Programa</b>	Centro de Referência em Inovação e Arte de Vila Velha (Cria Vila Velha)
<b>Tipo de Programa</b>	É programa de extensão em rede? ( ) Sim (X) Não
<b>Dados do Coordenador</b>	Nome: <b>[Informação privada]</b>
	Data de nascimento: <b>[Informação privada]</b>
	CPF: <b>[Informação privada]</b>
	Siape: <b>[Informação privada]</b>
	E-mail: <b>[Informação privada]</b>
	Telefone: <b>[Informação privada]</b>
	Cargo: <b>[Informação privada]</b>
	Setor: <b>[Informação privada]</b>
	Campus: Vila Velha
<b>Dados da chefia imediata do Coordenador</b>	Nome: <b>[Informação privada]</b>
	E-mail: <b>[Informação privada]</b>
	Telefone: <b>[Informação privada]</b>
<b>Período de realização</b>	Início previsto: 05/02/2018
	Término previsto: 20/12/2022

<b>Número do Processo</b>  (campo a ser preenchido pelo(a) Gestor(a) de Extensão do(a) Campus do proponente)	
--	--



### III. PÚBLICO-ALVO E PARCERIAS

Público-Alvo	
<b>Descrição do público-alvo:</b>	<p><b>Cursos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Curso FIC de Canto Coral: Jovens, adultos e Idosos assistidos pela Umef Professor Rubens José Vervloet Gomes (Vila Olímpica), servidores, docentes e discentes do campus Vila velha.</li><li>• Curso FIC de Teatro Científico: Jovens e adultos e assistidos pela Umef Professor Rubens Jose Vervloet Gomes (Vila Olímpica), estagiários do Curso de Artes Cênicas da UVV, docentes e discentes do campus Vila velha.</li><li>• Cursos livres da ACERBES: pessoas em vulnerabilidade social.</li><li>• Curso de Educação Patrimonial: estudantes, profissionais e pesquisadores interessados nessa área.</li></ul> <p><b>Produtos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Peças teatrais de caráter científico: estudantes do 8º. Ao 9º. Ano do ensino fundamental e de ensino médio.</li><li>• Artigos científicos: professores interessados em ensino de ciência, especialmente no tema Ciência e Arte.</li><li>• Musicais do Coral Heraldo Filho: população em geral (conforme demanda)</li><li>• Grupo de Maculelê: mulheres adolescentes e adultas interessadas nessa manifestação cultural.</li><li>• Exposições do Instituto Histórico Geográfico de Vila Velha: estudantes e professores de ensino fundamental e médio.</li></ul> <p><b>Projetos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Visitas guiadas ao Parque da Prainha: estudantes e professores de ensino fundamental e médio e turistas.</li><li>• Visitas guiadas ao Museu Vivo Barra do Jucu: estudantes e professores de ensino fundamental e médio e turistas.</li><li>• Intercâmbio Cultural com o Coletivo R5: jovens do município de Vila Velha, especialmente os da Região 05.</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Laboratório de Inovação e Empreendedorismo Colaborativo: empreendedores e demais órgãos interessados em economias criativa e solidária.</i></li> <li>• <i>Prática de Tai Chi Chuan, estilo Chen: comunidade do município de Vila Velha.</i></li> </ul>						
<b>Requisitos para ingresso/acesso do público-alvo à ação:</b>	Os critérios serão detalhados conforme cursos, produtos e projetos específicos do Programa.						
<b>Discriminação do público-alvo</b> (número estimado de pessoas)	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>	<b>F</b>	<b>Total</b>
Público interno do Ifes:	10	05	50	20	10		
Público de outras instituições educacionais:	40	05	-	20	-		
Público de outras instituições públicas:							15.000
Público de empresas:							30
Público de organizações não-governamentais:							100
Público de grupos comunitários:							1.500
Outro tipo de público:							
<b>Número total estimado de pessoas do público-alvo da ação:</b>							<b>16.780</b>
<b>O público-alvo compreende grupos sociais em situação de vulnerabilidade?</b>						<input checked="" type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não
<b>Legenda:</b> A) Docentes; B) Servidores Técnico-administrativos; C) Discentes de Curso Técnico; D) Discentes de Graduação; E) Discentes de Pós-Graduação; F) Outros.							

Parcerias externas			
Nome da instituição	Sigla	Vai aportar recursos e/ou contrapartida?	Descrição da participação
Umef Professor Rubens Jose Vervloet Gomes - Vila Olímpica	-	<input checked="" type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não	Cessão de espaço (limpeza e segurança) para os cursos de Teatro Científico e Canto Coral
Prefeitura de Vila Velha	PMVV	<input checked="" type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não	Apoio logístico e cessão do Teatro Municipal
Universidade de Vila Velha	UVV	<input checked="" type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não	Execução do Curso de Teatro Científico
Associação Cultural Esportiva Recreativa Beatos do Espírito Santo	ACERBES	<input type="checkbox"/> Sim <input checked="" type="checkbox"/> Não	Apresentações de Congo e oferta de curso livres de artesanato e fabricação de instrumentos.

Instituto Histórico Geográfico de Vila Velha - Casa da Memória	IHGVV	<input checked="" type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não	Execução da Visita Guiada ao Parque da Prainha.
Museu Homero Macena	-	<input type="checkbox"/> Sim <input checked="" type="checkbox"/> Não	Apoio à visita guiada ao Parque da Prainha.
Academia de Letras de Vila Velha.	ALVV	<input type="checkbox"/> Sim <input checked="" type="checkbox"/> Não	Intercâmbio entre escritores, alunos do curso integrado e biblioteca do campus.
Museu Vivo Barra do Jucu	-	<input type="checkbox"/> Sim <input checked="" type="checkbox"/> Não	Execução da Visita Guiada ao Museu Vivo.
Coletivo R5	CR5	<input type="checkbox"/> Sim <input checked="" type="checkbox"/> Não	Intercâmbio Cultural
Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional do Espírito Santo	Iphan	<input type="checkbox"/> Sim <input checked="" type="checkbox"/> Não	Execução do Curso de Educação Patrimonial
Secretaria de Cultura do Espírito Santo	Secultes	<input type="checkbox"/> Sim <input checked="" type="checkbox"/> Não	Apoio logístico ao Programa.
Chen Tai Chi ES		<input type="checkbox"/> Sim <input checked="" type="checkbox"/> Não	Execução do projeto.

#### IV. DETALHAMENTO DA PROPOSTA

Resumo
<p>Apoia, por meio do Núcleo de Arte e Cultura de Vila Velha (NAC), ações de extensão que dialoguem com o ensino e a pesquisa para promoção da arte, da inovação, da cultura e do empreendedorismo criativo e solidário. É fruto da dialogicidade entre o Ifes e diferentes órgãos públicos e da sociedade civil para desenvolver, como metodologia de trabalho, o planejamento colaborativo entre os parceiros e estimular o voluntariado. Tem como metas (no período de fevereiro de 2018 a dezembro de 2022) oferta de cursos livres; articulação com a Incubadora do <i>campus</i>; a oferta semestral de um FIC curso de Teatro Científico (160 h); oferta de prática de Tai Chi Chuan, no estilo Chen; montagem de peças teatrais de caráter científico num total de 10 espetáculos para um público de 10.000 pessoas (1.000 por semestre); elaboração de 10 artigos que discutam os resultados dos espetáculos produzidos; oferta anual de um Curso FIC de Canto Coral (160 h); institucionalização do Coral Heraldo Filho; montagem de 05 espetáculos musicais; implantação de um grupo de Maculelê composto por mulheres; oferta de 05 exposições sob a curadoria do Instituto Histórico Geográfico de Vila Velha; oferta semestral de visitas guiadas ao Parque da Prainha e ao Museu Vivo Barra do Jucu, intercâmbio cultural e Laboratório de Inovação e Colaboração.</p>

Palavras-chave

Extensão, Arte, Cultura, Empreendedorismo Criativo e Inovação.

Justificativa

O Instituto Federal do Espírito Santo, *campus* Vila Velha defende uma política de extensão comunitária, articulada com o ensino e a pesquisa, em busca da construção de um projeto societário que permita, de forma efetiva, concretizar uma pauta de inclusão social, a formação cidadã e humanista, na perspectiva de desenvolvimento integral do ser humano. Para tanto, faz-se necessário buscar um diálogo constante com a sociedade no sentido de pensar o ensino, a pesquisa e a extensão como ações que permitem a Instituição cumprir seu objetivo maior de produzir o conhecimento e torná-lo acessível a todos.

Assim, temos como premissa que o contato com a sociedade retroalimenta o ensino e a pesquisa e a própria extensão, contribuindo para o desenvolvimento de novos conhecimentos. Nesse sentido, a extensão comunitária integrada ao ensino e à pesquisa é, pois parte do fazer acadêmico e um dos lugares do exercício da função social do *campus* Vila Velha. Partindo dessa premissa, o presente Programa, por meio do Núcleo de Arte e Cultura de Vila Velha (NAC – Vila Velha) promove uma dialogicidade entre o Ifes, a UMEF Professor Rubens Jose Vervloet Gomes - Vila Olímpica; a Prefeitura de Vila Velha, Universidade de Vila Velha, Associação Cultural Esportiva Recreativa Beatos do Espírito Santo ACERBES, Instituto Histórico Geográfico de Vila Velha - Casa da Memória, Museu Homero Macena, Academia de Letras De Vila Velha, Coletivo R5, Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional do Espírito Santo (Iphan) e Secretaria de Cultura do Espírito Santo (Secultes).

O NAC é o órgão que atua na promoção da cidadania cultural e tem como objetivo desenvolver a política cultural do Campus Vila Velha, fundamentando suas ações no reconhecimento da diversidade cultural e da multiplicidade de expressões culturais, na democratização do acesso aos meios de fruição, produção e difusão cultural, na articulação entre os campi do Ifes e na articulação do campus com o poder público e com as entidades e organizações da sociedade civil.

Dentre as parcerias desse Núcleo, destacamos a UMEF Professor Rubens Jose Vervloet Gomes - Vila Olímpica. Ela está localizada no bairro Soteco, divisando entre dois bairros de ampla população – Boa Vista I e Boa Vista II e atende alunos nos turnos matutino e vespertino e à noite oferece atividades culturais e esportivas à comunidade local. Conforme

a direção dessa escola, a construção desta unidade escolar criou grandes expectativas às famílias ali residentes e comunidades vizinhas na esperança de no futuro oferecer aos seus filhos uma educação de melhor qualidade. Um desses caminhos é dar ferramentas necessárias para que seus estudantes concorram de forma qualificada às vagas dos cursos do Ifes, pois eles são potenciais alunos do nosso Curso Integrado. Essa parceria disponibilizará uma sala para as aulas e ensaios de Cursos na área de artes como por, exemplo, canto coral e teatro, assim como garantirá segurança, limpeza, apoio pedagógico e divulgação na comunidade acerca de nossas ações de extensão. Nota-se que serão oferecidas vagas tanto para os alunos do oitavo e nono anos dessa instituição, quanto à comunidade local. Dessa forma, o caráter extensionista de nossa proposta se fortalece com essa parceria local.

Todos os parceiros do Programa, coordenados pelo Núcleo de Arte e Cultura do Campus e Coordenação de Extensão Comunitária, irão se reunir quadrimestralmente para elaboração de um calendário de ações em comum, divulgação dos cursos, eventos, projetos e programas do Ifes de interesse da população canela verde, fortalecimento das parcerias e avaliação. Dessa forma, a Prefeitura Municipal de Vila Velha, por meio de suas Secretarias, apoiará a execução dos eventos, projetos e cursos que serão desenvolvidos a partir desse Programa, auxiliando sua logística, disponibilizando, sempre que possível, seus equipamentos e espaços culturais e indicando a demanda qualificada das ações. Entende-se por demanda qualificada, o levantamento, realizados pelas Secretarias da Prefeitura, das necessidades das ações de políticas públicas do município que se articulam ao Cria, por meio das necessidades cotidianas da população, pesquisas sociais e suas políticas de cidadania, especialmente aquelas que contribuem para o enfrentamento de vulnerabilidades sociais.

Já a parceria com a Universidade de Vila Velha ocorrerá por meio dos Cursos Licenciatura em Arte Cênicas e Publicidade e Propaganda. O primeiro promoverá estágio curricular no Programa CRIA Vila Velha com vistas a oferecer entre fevereiro de 2018 a dezembro de 2022 10 cursos de Teatro Científico e 05 musicais do Coral Heraldo Filho. O outro curso disponibilizará a sua agência experimental para o desenvolvimento de peças publicitárias de algumas ações do Programa assim como estratégias de marketing.

A Associação Cultural Esportiva Recreativa Beatos do Espírito Santo ACERBES, por sua vez, é uma instituição sem fins lucrativos que tem a missão de utilizar a cultura popular como meio de inclusão social. Seus principais produtos são Banda de Congo, artesanatos típicos,

oficinas de musicalização e de confecção de Instrumentos. O NAC apoiará as ações da ACERBES estimulando o voluntariado dos alunos do Ifes nessa instituição, organizando ações em conjunto para, principalmente viabilizar a participação mútua em eventos, oferta de cursos e oficinas e a criação de um grupo de Maculelê.

A participação do Instituto Histórico Geográfico de Vila Velha - Casa da Memória se dará em dois sentidos: oferta desse instituto para Ifes de exposições de seu acervo e visita guiada ao Parque da Prainha (Vila Velha/ES). Em contrapartida, o NAC poderá oferecer trabalho voluntário e desenvolver ações para melhorar a visibilidade da Casa da Memória para garantia de aumento de visitantes. O Museu Homero Macena integrará essas ações e receberá o mesmo apoio. Outra instituição que fica no parque da prainha é a Academia de Letras de Vila Velha (ALVV) - entidade literária máxima do município. Composta por 40 cadeiras, a instituição representa diversos gêneros, estilos, tendências e formatos literários, com quadro de pessoas com diferentes origens e pensamentos, as suas atividades incluem saraus literários e atividades para divulgação, promoção e defesa da literatura. Seu patrono é Humberto de Campos, jornalista, escritor e membro póstumo da Academia Brasileira de Letras. Dada essa informação, o NAC promoverá a articulação *campus/ALVV* para garantir tanto a visibilidade, participação e valorização do autor local em nossas atividades de ensino e extensão quanto a visita e participação de nossos estudantes nessa Academia.

O Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (Iphan) é uma autarquia federal vinculada ao Ministério da Cultura que responde pela preservação do Patrimônio Cultural Brasileiro e não poderia estar fora desse Programa. Cabe ao Iphan proteger e promover os bens culturais do País, assegurando sua permanência e usufruto para as gerações presentes e futuras. O Iphan do ES responde pela conservação, salvaguarda e monitoramento dos bens culturais brasileiros inscritos na Lista do Patrimônio Mundial e na Lista o Patrimônio Cultural Imaterial da Humanidade, conforme convenções da Unesco, respectivamente, a Convenção do Patrimônio Mundial de 1972 e a Convenção do Patrimônio Cultural Imaterial de 2003. A Constituição Brasileira de 1988, em seu artigo 216, define o patrimônio cultural como formas de expressão, modos de criar, fazer e viver. Também são assim reconhecidas as criações científicas, artísticas e tecnológicas; as obras, objetos, documentos, edificações e demais espaços destinados às manifestações artístico-culturais; e, ainda, os conjuntos urbanos e sítios de valor histórico, paisagístico, artístico, arqueológico, paleontológico, ecológico e científico. Essa instituição dará apoio técnico ao Programa e oferecerá 05 cursos de educação patrimonial no período de 2018 a 2022.

Igualmente importante para as nossas ações será o intercâmbio com Coletivo R5, o qual promove acesso à cultura, esporte e lazer nessa localidade. Dados do Perfil socioeconômico por bairros de 2013 realizado pelos Secretaria de Planejamento e Projetos Estratégicos da Prefeitura Municipal de Vila Velha descrevem que essa região é formada por 21 bairros (23 de Maio, Balneário Ponta da Fruta, Barra do Jucu, Barramares, Brunela, Cidade da Barra, Interlagos, Interlagos I, Interlagos II, Jabaeté, João Goulart, Morada da Barra, Normilia da Cunha, Nova Ponta da Fruta, Ponta da Fruta, Praia dos Recifes, Riviera da Barra, Santa Paula I, Santa Paula II, São Conrado, Terra Vermelha, Ulisses Guimarães), tem uma população de 59.381 habitantes, dentre os quais 43,13% são jovens. O Coletivo R5 é composto por produtores e articuladores das áreas de skate, audiovisual, música, graffiti e dança. Ele desenvolve projetos que tenham entre suas atribuições o empoderamento juvenil e a valorização das culturas urbanas e já ganhou os prêmios: Caiu na Rede do Instituto TamoJunto e o Prêmio Jovem Articulador - Assédio Coletivo. O Cria possibilitará o intercâmbio cultural dos estudantes, professores e servidores do campus com os jovens assistidos por esse Coletivo.

Outro intercâmbio cultural acontecerá na Barra do Jucu - local com intensa atividade cultural aflorada e que sempre busca inovações na área. Assim, o *Museu Vivo da Barra do Jucu – outra parceria do Programa* - é um projeto que teve início em 2015 e constituiu-se de um espaço para visita cultural, uma casa de memória que concentra a história e a cultura da Barra do Jucu, polo cultural repleto de artistas de todos os tipos, além de um movimento esportivo e ambiental forte.

Haverá, ainda, intercâmbio com a associação Chen Tai Chi ES para a oferta de prática de Tai Chi Chuan, estilo Chen. Trata-se de uma arte marcial chinesa fortemente associada à promoção da saúde, sendo, inclusive, prevista como Prática Corporal e Mental da Medicina Tradicional Chinesa no âmbito da Política Nacional de Práticas Integrativas e Complementares, do Ministério da Saúde. O Tai Chi Chuan é um sofisticado e eficaz sistema da cultura chinesa que combina exercícios milenares corporais conhecidos como chi kung e tao yin que envolvem a respiração, concentração e os preceitos da Medicina Tradicional Chinesa. Os movimentos são suaves e cíclicos que, além de terapêuticos, também são aplicados como arte marcial.

Além disso, o Programa contará com o apoio técnico e logístico com a Secretaria de Estado da Cultura – SECULT – voltado ao planejamento e à implementação das políticas públicas

estaduais para a área da cultura, tendo como âmbito de ação, dentre outros, a garantia dos direitos à cultura, incentivo à formação cultural e o desenvolvimento da criatividade; proteção das expressões culturais; apoio às atividades artísticas e culturais; identificação de mecanismos de financiamento da produção cultural, viabilizando parcerias e democratizando o acesso a esses recursos e instrumentos; proteção, vigilância, restauração, manutenção e conservação da memória e do patrimônio histórico, artístico e cultural do Estado do Espírito Santo.

Esse conjunto de parcerias, e outras mais que vierem agregar às ações, permitirão que o programa desenvolva projetos, eventos ou subprogramas que contribuam ao fortalecimento de uma Programa em rede estratégico ao Ifes: o Núcleo Incubador. Apoiado pela Incubadora do Ifes, os Núcleos Incubadores de Empreendimentos são ambientes desenvolvidos especialmente para abrigar negócios voltados a projetos, empresas, start-ups e outros arranjos para a promoção da inovação, permitindo aos empreendedores a utilização e compartilhamento de infraestrutura física e apoio técnico e gerencial para iniciarem, a partir de uma boa ideia, suas próprias atividades. O Núcleo Incubador de Vila Velha é um órgão vinculado à Incubadora do Instituto Federal do Espírito Santo (IFES), tem sua sede no Campus Vila Velha do Ifes, no Estado do Espírito Santo, ao qual está subordinada e sua duração será por tempo indeterminado. O Núcleo Incubador Vila Velha tem por objetivo geral promover o desenvolvimento econômico, científico e tecnológico, gerar o bem-estar social e preservar a qualidade de vida no Estado do Espírito Santo, especialmente na região do município da Vila Velha/ES, por meio de atividades de pré-incubação, incubação, pós-incubação e projetos de empreendimentos inovadores. Os empreendimentos e empresas incubados devem ser de base tecnológica e o Núcleo se responsabiliza por propiciar ambientes e condições adequadas para o funcionamento, desenvolvimento e consolidação dos empreendimentos.

O Núcleo Incubador de Vila Velha trabalha em parceria com A Insight Incubadora (vinculada ao Centro Estadual de Educação Técnica Vasco Coutinho, pertencente à Secretaria de Estado de Ciência, Tecnologia, Inovação e Educação Profissional). No mês de agosto de 2017, o grupo lançou o Programa de Pré-incubação de novos empreendimentos, cujo objetivo é capacitar e oferecer ferramentas necessárias para o desenvolvimento das habilidades inerentes à criação ou inovação, e aprimoramento de micro e pequenas empresas sociais, tradicionais, culturais, ou de base tecnológica. Desse modo, espera-se assegurar o fortalecimento e a melhoria do desempenho do setor, com vistas às melhorias

na gestão de novos negócios segundo a política nacional de desenvolvimento e os desígnios do setor social.

Além do Núcleo Incubador, o Programa Cria Vila Velha desenvolverá o Laboratório de Inovação e Colaboração. Trata-se de um projeto que contribuirá o desenvolvimento misto de um espaço de coworking, pré-incubação, hub de startups e spinoffs, bem como desenvolver cursos, eventos e disciplinas ligadas à inovação e empreendedorismo, além de prestar serviços de consultoria e assessoria.

Portanto, o Programa Centro de Referência em Inovação e Arte (Cria) se justifica porque suas ações pautam-se nos seguintes princípios: Igualdade – de valor dos seres humanos e garantia de igualdade de direitos entre eles no que tanga à diversidade cultural; Liberdade – de criação, de expressão do pensamento; Produção de justiça – orientada pela igualdade de direitos e pelo respeito às diferenças; Pluralidade – expressão da igualdade e diferença entre as pessoas, iguais porque humanos e diferentes porque singulares e Solidariedade – adesão à causa do outro, fundada no respeito mútuo e na interlocução entre sujeitos da sociedade.

#### Objetivos geral e específicos

##### **Geral:**

- Apoiar ações de extensão que dialoguem com o ensino e a pesquisa para promoção da arte, da inovação, da cultura e do empreendedorismo criativo

##### **Específicos:**

- Estruturar as ações do Núcleo de Arte e Cultura do campus Vila Velha;
- Promover reuniões quadrimestrais para elaboração de um calendário de ações em comum entre os parceiros, divulgação dos cursos, eventos, projetos e programas do Ifes de interesse da população canela verde;
- Articular-se, a partir do eixo Cultura/Cidadania/Empreendedorismo criativo, às políticas locais da Prefeitura Municipal de Vila Velha e políticas regionais da Secretaria de Cultura do Estado do Espírito Santo;
- Ofertar à população, em parceria com a Universidade de Vila Velha, cursos de Teatro Científico e musicais do Coral Heraldo Filho;
- Estimular o voluntariado, em conjunto com a Associação Cultural Esportiva Recreativa

Beatos do Espírito Santo ACERBES, para o fortalecimento do Congo, produção de artesanatos típicos, oferta de oficinas de musicalização e de confecção de Instrumentos;

- Implantar um grupo de Maculelê composto por mulheres;
- Desenvolver, junto ao Instituto Histórico Geográfico de Vila Velha (Casa da Memória) e Museu Homero Macena, exposições e visitas guiadas ao Parque da Prainha (Vila Velha/ES);
- Promover a articulação *campus* Vila Velha com a Academia de Letras do município para garantir tanto a visibilidade, participação e valorização do autor local em nossas atividades de ensino e extensão quanto a visita e participação de nossos estudantes nessa Academia;
- Oferecer, em parceria com o Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (Iphan), cursos de educação patrimonial;
- Promover o intercâmbio cultural dos estudantes, professores e servidores do *campus* Vila Velha com os jovens assistidos pelo Coletivo R5 e com o *Museu Vivo da Barra do Jucu*.
- *Implantar um laboratório de inovação e empreendedorismo colaborativo;*
- *Implantar prática de Tai Chi Chuan para a comunidade.*

#### Informações necessárias para a avaliação da proposta

**Impactos sociais:** contribuição para a inclusão social por meio da arte, cultura e empreendedorismo criativo.

**Relação do Ifes com outros setores da sociedade:** Criação de uma rede de parcerias formada pelo campus Vila Velha do Ifes, Prefeitura de Vila Velha, Universidade de Vila Velha, Associação Cultural Esportiva Recreativa Beatos do Espírito Santo ACERBES, Instituto Histórico Geográfico de Vila Velha - Casa da Memória, Museu Homero Macena, Academia de Letras De Vila Velha, Coletivo R5 Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional do Espírito Santo (Iphan) e Secretaria de Cultura do Espírito Santo (Secultes).

#### **Relação da ação com Ensino e/ou Pesquisa:**

- **Relação com o ensino:** oferta regular de atividades culturais para os estudantes, participação deles como monitores nos cursos e projetos que serão desenvolvidos a partir deste Programa; participação das estudantes para a formação do grupo de

Maculelê; oferta para os estudantes de visitas guiadas ao Parque da Prainha (Vila Velha/ES) e Museu Vivo da Barra do Jucu; Integração do ensino e arte e de literatura às atividades da Academia de Letras do município; intercâmbio cultural dos estudantes e professores com os jovens assistidos pelo Coletivo R5 e com o *Museu Vivo da Barra do Jucu*.

- **Relação com a pesquisa:** *pesquisa qualitativa para o desenvolvimento das peças de teatro e dos musicais e elaboração dos artigos e pesquisas acerca de inovação, empreendedorismo e economia criativa do município.*

**Impacto na formação do estudante e protagonismo estudantil:** desenvolvimento da expressão artística presente nas diferentes linguagens através da espontaneidade, criatividade, observação e percepção de si e do outro.

**Interdisciplinaridade e interprofissionalidade:** o programa envolve, em suas ações, profissionais de diferentes áreas da cultura (artes cênicas, comunicação, produção cultural, artes populares, artesanato, etc) e as temáticas são interdisciplinares de caráter humanístico que articulam, arte/ciência/cidadania.

#### Resultados esperados e/ou metas a serem atingidas

##### **Resultados esperados:**

- Fortalecimento do Núcleo de Arte e Cultura do campus Vila Velha;
- Criação de uma rede de parcerias formada pelo campus Vila Velha do Ifes, Umef Professor Rubens Jose Vervloet Gomes - Vila Olímpica; Prefeitura de Vila Velha, Universidade de Vila Velha, Associação Cultural Esportiva Recreativa Beatos do Espírito Santo ACERBES, Instituto Histórico Geográfico de Vila Velha - Casa da Memória, Museu Homero Macena, Academia de Letras De Vila Velha, Coletivo R5 Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional do Espírito Santo (Iphan) e Secretaria de Cultura do Espírito Santo (Secultes).
- Desenvolver o planejamento colaborativo entre os parceiros como metodologia de trabalho.
- Estímulo ao voluntariado a partir das ações em conjunto dos parceiros do Programa;
- Articulação das atividades de ensino e de extensão do *campus* Vila Velha com a Academia de Letras do município.

**Metas:**

- Oferta semestral, no período de fevereiro de 2018 a dezembro de 2022, de um Fic curso de Teatro Científico (160 h);
- Oferta semestral, no período de fevereiro de 2018 a dezembro de 2022, peças teatrais de caráter científico num total de 10 espetáculos para um público de 10.000 pessoas (1.000 por semestre);
- Elaboração, no período de fevereiro de 2018 a dezembro de 2022, de 10 artigos que discutam os resultados dos espetáculos produzidos;
- Oferta anual, no período de fevereiro de 2018 a dezembro de 2022, de um Curso Fic de Canto Coral (160 h);
- Institucionalização em 2018 do Coral Heraldo Filho;
- Oferta anual, no período de fevereiro de 2018 a dezembro de 2022, de musicais produzidos pelo referido Coral, totalizando 05 espetáculos;
- Implantação em 2018 de um grupo de Maculelê composto por mulheres;
- Oferta anual, no período de fevereiro de 2018 a dezembro de 2022, O de exposições sob a curadoria do Instituto Histórico Geográfico de Vila Velha;
- Oferta semestral, no período de fevereiro de 2018 a dezembro de 2022, de visitas guiadas ao Parque da Prainha e ao Museu Vivo Barra do Jucu;
- *Implantação de um Laboratório de Inovação e Empreendedorismo Colaborativo;*
- *Implantação da prática de Tai Chi Chuan em 2018.*

Outros produtos acadêmicos	
<b>Gera publicações ou outros produtos acadêmicos?</b>	( X ) Sim, descritos abaixo. ( ) Não
<ul style="list-style-type: none"><li>• Peças teatrais de caráter científico;</li><li>• artigos científicos;</li><li>• musicais do Coral Heraldo Filho;</li><li>• Grupo de Maculelê;</li><li>• Exposições do Instituto Histórico Geográfico de Vila Velha;</li><li>• Intercâmbio Cultural.</li><li>• <i>Laboratório de Inovação e Empreendedorismo Colaborativo.</i></li></ul>	
Instalações, equipamentos e materiais necessários para execução	

As instalações, equipamentos e materiais necessários para execução serão descritos nos projetos específicos de cada ação descrita nas metas, dada a complexidade desse Programa.

Metodologia de avaliação	
<b>Da execução da ação pelo público participante</b>	Ocorrerá por meio de fichas de avaliação, cujos dados serão compilados e encaminhados para a Coordenação de Extensão.
<b>Da execução da ação pela equipe de execução</b>	Por meio de relatórios que serão produzidos nas reuniões quadrimestrais.
<b>Dos estudantes do Ifes que protagonizaram atividades sob orientação</b>	Ocorrerá por meio de fichas de autoavaliação, cumprimento de tarefas e relatórios.
Divulgação	
<b>Meios de Divulgação:</b>	( X ) Cartaz      ( X ) Folder      ( X ) Mala Direta      ( X ) Internet ( X ) Imprensa      ( ) Outdoor      ( ) Outro
<b>Contato:</b>	<b>[Informação privada]</b> Telefone: <b>[Informação privada]</b>

Observações

Critérios para emissão de certificados aos participantes
Os Certificados serão emitidos aos participantes pelo Ifes, cuja avaliação tem caráter diagnóstico para identificar o nível de desenvolvimento dos envolvidos - processual e contínuo - para verificar o desenvolvimento de todos durante o processo em tempo de corrigir os rumos das ações previstas. Serão utilizados como critérios: frequência mínima de 75%, participação e realização das atividades com a utilização de fichas de observação e/ou avaliação que auxiliem esta avaliação.

Equipe de Execução – Membros			
Caso seja necessário, inserir mais linhas na tabela.			
Nome	Vínculo	Instituição (se for do Ifes, especificar o Campus)	Função
<b>[Informação privada]</b>	Docente	Campus Vila Velha	Coordenador do Programa

<b>[Informação privada]</b>	Docente	Campus Vila Velha	Coordenadora da Incubadora
<b>[Informação privada]</b>	Externo	UVV	Coordenadora do Curso de Teatro
<b>[Informação privada]</b>	( X ) Estudante ( X ) Externo	Campus Vila Velha e UVV	Oficineiro
<b>[Informação privada]</b>	Docente	Campus Vila Velha	Coordenadora do Coral
estudantes externos (a definir)	( X ) Estudante ( X ) Externo	Campus Vila Velha	Coralista
A definir	( X ) Estudante ( X ) Externo	Campus Vila Velha e Vila Olímpica	Elenco
<b>[Informação privada]</b>	( X ) Externo	ACERBES	<b>[Informação privada]</b>
<b>[Informação privada]</b>	( X ) Externo	ACERBES	<b>[Informação privada]</b>
A definir	Externo	Casa da Memória	<b>[Informação privada]</b>
<b>[Informação privada]</b>	Externo	Casa da Memória	<b>[Informação privada]</b>
A definir	Externo	Academia de Letras	<b>[Informação privada]</b>
<b>[Informação privada]</b>	Externo	Iphan	<b>[Informação privada]</b>
A definir	Docente	Campus Vila Velha	<b>[Informação privada]</b>
<b>[Informação privada]</b>	Tae	Campus Vila Velha	<b>[Informação privada]</b>
<b>[Informação privada]</b>	Docente	Campus Vila Velha	<b>[Informação privada]</b>
<b>[Informação privada]</b>	Externo	Chen Tai Chi ES	<b>[Informação privada]</b>

Cronograma																				
Identificação das atividades ou ações de extensão vinculadas (*)	Trimestre																			
	2018				2019				2020				2021				2022			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Reunião quadrimestral	x		x		x		x		x		x		x		x		x		x	
Empreendedorismo criativo da cidade	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Curso de Teatro Científico.	x		x		x		x		x		x		x		x		x		x	
Espectáculos de teatro		x		x		x		x		x		x		x		x		x		x
Curso Canto Coral.		x	x			x	x				x	x			x	x			x	x

Apresentação dos musicais.				x				x					x				x			x
Voluntariado para o Congo.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Oficina de produção de artesanatos típicos.				x				x					x				x			x
Oficinas de musicalização e de confecção de Instrumentos.		x				x					x				x			x		
Implantação do grupo de Maculelê	x																			
Curadoria das exposições,				x				x					x				x			x
Visitas guiadas	x		x		x		x		x		x		x		x		x		x	
Curso de educação patrimonial.			x				x					x				x				x
<i>Intercâmbio cultural</i>	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
<i>Laboratório de Inovação e Empreendedorismo Colaborativo.</i>	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Aulas de Tai Chi Chuan	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x

Detalhamento das Atividades			
Identificação das atividades (título)	Descrição das atividades	Responsável(is) pela execução (nome(s))	Atividade protagonizada por estudante, sob orientação?
Reunião quadrimestral	Reunião quadrimestral	Coordenador de cada equipe	( ) Sim ( X ) Não
Empreendedorismo criativo da cidade	Articulação com o movimento de empreendedorismo criativo da cidade.	Eglair Carvalho	( ) Sim ( X ) Não
Curso de Teatro Científico.	Coordenação do Curso de Teatro Científico.	Rejane Arruda	( X ) Sim ( ) Não
Espectáculos de teatro	Apresentação dos espetáculos de	A definir	( X ) Sim ( ) Não

	teatro		
Curso Canto Coral.	Coordenação do Curso Canto Coral.	Melina Conti	( X ) Sim ( ) Não
Apresentação dos musicais.	Apresentação dos musicais.	A definir	( X ) Sim ( ) Não
Voluntariado para o Congo.	Voluntariado para fortalecimento do Congo.	Mestre Naio	( X ) Sim ( ) Não
Oficinas de produção de artesanatos típicos.	Ministrar a oficina de produção de artesanatos típicos.	Mônica	( X ) Sim ( ) Não
Oficinas de musicalização e de confecção de Instrumentos.	Ministrar oficinas de musicalização e de confecção de Instrumentos.	Mestre Naio	( X ) Sim ( ) Não
Implantação do grupo de Maculelê	Implantação do grupo de Maculelê	Mestre Naio	( X ) Sim ( ) Não
Curadoria das exposições,	Curadoria das exposições	A definir	( X ) Sim ( ) Não
Visitas guiadas	Visitas guiadas ao Parque da Prainha (Vila Velha/ES)	Maria Alzira de Melo Neto	( X ) Sim ( ) Não
Intercâmbio com autores capixabas	Participação das atividades da Academia de Letras.	Representante Biblioteca	( X ) Sim ( ) Não
<i>Curso de educação patrimonial.</i>	Ofertar um Curso de educação patrimonial.	Rebecca Guidi	( X ) Sim ( ) Não
<i>Intercâmbio cultural</i>	<i>Intercâmbio cultural com os jovens assistidos pelo Coletivo R5 e pessoas assistidas pelo Museu Vivo da Barra do Jucu.</i>	Maria Alzira de Melo Neto	( X ) Sim ( ) Não
<i>Laboratório de Inovação e Empreendedorismo Colaborativo</i>	<i>Coordenação do Laboratório.</i>	Ricardo Furtado	( ) Sim ( X ) Não
Prática de Tai Chi Chuan	Ofertar prática para a comunidade	Pedro Henrique Sena Peterle	( ) Sim ( X ) Não

## V. ANEXOS

Descrever abaixo quais são os anexos deste formulário de cadastro. Caso seja necessário, insira mais linhas na tabela abaixo.

Número do Anexo	Descrição do Anexo

## **ANEXO B – Imersão Cultural**

Atividade	Local	Horário	Tema	Vagas	Responsável	Registro Fotográfico	Apoio	Logística
<b>Rodas de conversa</b>	Sala 202	9 – 12h	Resistência e empoderamento negro	15 a 20	Mucane e Marsele (mediação)	Aluno a definir	Aluno a definir	Lista de presença, 20 cadeiras dispostas em círculo
		14 – 17h	Violência doméstica e feminismo	15 a 20	Tammy Mota Andrade e Marsele (mediação)	Aluno a definir	Aluno a definir	Lista de presença, 20 cadeiras dispostas em círculo
	Sala 204	9 – 12h	Transfobia, cidadania e identidade trans	15 a 20	Débora Sabará (Diemerson), Orientando Eglair e Alzira (mediação)	Aluno a definir	Aluno a definir	Lista de presença, 20 cadeiras dispostas em círculo
		14 – 17h	Homofobia em ambiente acadêmico	15 a 20	Orientando Eglair e Alzira (mediação)	Aluno a definir	Aluno a definir	Lista de presença, 20 cadeiras dispostas em círculo
	Sala 206	9 – 12h	Sexualidade e juventude	15 a 20	Sexóloga e Vinicius (mediação)	Aluno a definir	Aluno a definir	Lista de presença, 20 cadeiras dispostas em círculo
		14 – 17h	Tecnologia e protagonismo juvenil	15 a 20	Orlando Lopes e Raquel (mediação)	Aluno a definir	Aluno a definir	Lista de presença, 20 cadeiras dispostas em círculo
<b>Contação de Histórias</b>	Salas 213 e 214	10 – 11h	Contação de histórias para crianças da escola X	Público infantil	A definir	Aluno a definir	Aluno a definir	Caixa de som, microfone
<b>Campeonato de Jogos</b>	Pátio do prédio acadêmico	12 – 14h	Campeonato de jogos com palco livre para apresentações artísticas		DA	Aluno a definir	Aluno a definir	Mesas, cadeiras e baralhos
<b>Curta Essa Festival</b>	Sala 210	15 – 17h	Curtas-metragens já produzidos por alunos do curso técnico integrado	40	Eglair	Aluno a definir	Aluno a definir	Sala multimídia, cadeiras, caixa de som
<b>Lançamento Jornais</b>	Sala 210	10 – 12h	Publicação de jornais produzidos pelos alunos do curso técnico integrado	40	Eglair	Aluno a definir	Aluno a definir	Sala multimídia, cadeiras, caixa de som
<b>Sala da Memória</b>	Sala 212	9 – 20h	Acervo Casa da Memória, Cápsula do Tempo, mostra fotográfica, vídeos e performance(?)		Raquel, Deane e Tereza	Aluno a definir	Aluno a definir	Livro de registro de presença, pallets para compor os estandes
<b>Oficina de Forró</b>	Tenda	15 – 16h	Aula de forró para todos interessados		Cristiane	Aluno a definir	Aluno a definir	Equipamento de som
<b>Homenagem ao Maestro Heraldo Filho</b>	Pátio do prédio acadêmico	17 – 18h			Melina	Aluno a definir	Aluno a definir	A definir
<b>Encerramento</b>	Pátio do prédio acadêmico	18h	Apresentação dos curtas produzidos a partir da oficina, apresentação do coral (?)		NAC	Aluno a definir	Aluno a definir	Projetor, som, microfone, cadeiras, tela de projeção