



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CAMPOS DO AGRESTE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO, INOVAÇÃO E CONSUMO

WILSON MIKE MORAIS

**PODER E RESISTÊNCIA NA GESTÃO ORDINÁRIA DE UMA ORGANIZAÇÃO DA
SOCIEDADE CIVIL (OSC) DE CARUARU-PE: uma análise cerтеаuniana**

Caruaru

2021

WILSON MIKE MORAIS

**PODER E RESISTÊNCIA NA GESTÃO ORDINÁRIA DE UMA ORGANIZAÇÃO DA
SOCIEDADE CIVIL (OSC) DE CARUARU-PE: uma análise certeuniana**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão, Inovação e Consumo da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Gestão, Inovação e Consumo.

Área de concentração: Inovação e Cultura na Gestão dos Negócios Locais.

Orientadora: Profa. Dra. Elisabeth Cavalcante dos Santos.

Caruaru
2021

WILSON MIKE MORAIS

PODER E RESISTÊNCIA NA GESTÃO ORDINÁRIA DE UMA ORGANIZAÇÃO DA SOCIEDADE CIVIL (OSC) DE CARUARU-PE: uma análise cerateauniana

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão, Inovação e Consumo da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Gestão, Inovação e Consumo.

Área de concentração: Inovação e Cultura na Gestão dos Negócios Locais.

Aprovada em: 16/07/2021.

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Elisabeth Cavalcante dos Santos (Orientadora)
Universidade Federal de Pernambuco

Profa. Dra. Flávia Zimmerle da Nóbrega Costa (Examinadora Interna)
Universidade Federal de Pernambuco

Prof. Dr. José Ricardo Costa de Mendonça (Examinador Externo)
Universidade Federal de Pernambuco

Profa. Dra. Juliana Cristina Teixeira (Examinadora Externa)
Universidade Federal do Espírito Santo

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus em suas mais diversas formas, pois, sempre que me sentia angustiado e orava, pedindo proteção e discernimento para prosseguir, me senti atendido e acolhido na minha fé.

Agradeço imensamente à minha família por sempre me proporcionar um lugar de apoio; às vezes, sem muito entender o tanto que estudava. À minha avó Maria Águida, pelo incentivo; à minha mãe Josilda, pelo carinho; ao meu pai Luiz, pelo suporte, sempre que precisei; aos meus irmãos Jaqueline e Welmiton, pela torcida de sempre; e aos meus sobrinhos Guilherme e Bernardo, que, muitas vezes, conseguiram me tirar desse lugar de seriedade para nos divertir em brincadeiras.

Agradeço a todos/as os/as meus/minhas amigos/as, que fizeram parte dessa trajetória. Evitarei citar nomes para não correr o risco de esquecer de alguém; mas, todos/as sabem da sua importância na minha vida, pois, cada um/a que contribuiu de alguma maneira foi muito importante. Em especial, quero agradecer a Rayra, a pessoa que me ajudou em tudo de que necessitava, sempre de forma solícita.

Sou grato ao Professor Márcio Sá, pois, foi a partir da sua Disciplina de Gestão Social, que adentrei no mundo das Organizações da Sociedade Civil. Percebi o quanto essas organizações são importantes para a sociedade e, também, para a área de Administração, ao proporcionar atentar para os fenômenos com outros olhares. Foi por meio do Professor Márcio que tive a oportunidade de participar de uma seleção para estágio obrigatório, quando pude desenvolver, na prática, meus conhecimentos, oportunizando muitos aprendizados na minha vida pessoal e profissional.

Também devo muito à minha amiga Raiane Mere. Foi graças à sua generosidade e ao seu “sim”, que consegui adquirir experiências para produzir essa dissertação de Mestrado. Sou muito grato a Deus, por ter te colocado na minha vida; e você me permitir tocar no seu solo sagrado. Aprendi e aprendo muito com você. Quero deixar registrado que você faz parte de cada palavra que tem nessa pesquisa; e que você foi e é muito importante para mim.

Gratidão ao Centro de Educação Popular Assunção (CEPA), por permitir que a pesquisa ganhasse corpo e forma. Agradeço pela abertura que sempre tive na organização; e espero que consiga deixar contribuições para a entidade; da mesma forma que me coloco à disposição para o que for preciso, como retribuição ao

carinho com que fui recebido pela família CEPA. Agradeço a disponibilidade dos/as entrevistados/as, em tirar um tempinho para contribuir com a pesquisa, por meio das suas vivências e experiências compartilhadas. Gratidão, também, a Neide Valones que, gentilmente, aceitou fazer a revisão linguístico-ortográfica do texto.

Também sou grato ao Programa de Pós Graduação em Gestão, Inovação e Consumo (PPGIC), ao oportunizar o desenvolvimento de um mestrado acadêmico no interior de Pernambuco. Aos professores, especialmente, àqueles/as com quem tive aulas, por todos os ensinamentos. Agradeço à Secretaria do programa de Pós-graduação, ao nos dar total apoio e, também, à Raiza, que prontamente nos atendia e corria atrás das nossas demandas. Pelo seu trabalho incrível, deixo aqui meus parabéns.

A turma 1, que foi, sem sombra de dúvidas, uma ótima turma, com a qual pudemos aprender e nos divertir coletivamente. Agradeço à linha de “Inovação e Cultura na Gestão dos Negócios Locais”, nos nomes de Andreza Ferreira, Bárbara Alves, Emanuela Lins, João Paulo e João Victor, pela parceria e descontração de que tanto precisamos em uma Pós-graduação. Em especial, agradeço a Cátia Maciel, companheira de orientação, por toda ajuda e compartilhamento de textos, ideias e entendimentos sobre as teorias com as quais trabalhamos juntos.

Claro que não poderia de deixar minha gratidão à Pâmela Dias. Amiga, meu reconhecimento vai além da caminhada no Mestrado. Sua amizade é um dos maiores presentes na minha vida; e que o mestrado me proporcionou. Nós já tínhamos trabalhado juntos, num projeto de extensão, quando eu pude perceber o quão você é uma pessoa e profissional incrível. Mas, foi no Mestrado que tive a certeza de que estava ganhando uma pessoa para a minha vida. Muito obrigado por tudo o que você fez por mim; por toda ajuda, paciência e sensatez nas suas opiniões e conselhos. Agradeço por todas as vezes em que pedi seu ponto de vista em toda minha caminhada; e que você, gentilmente e de forma afável, me orientou. Obrigado pelos “puxões de orelhas”, que foram muito importantes. Acredito que você, talvez, não consiga ter a noção do quanto você é importante; e, provavelmente, que eu não consiga mensurar sua importância de forma satisfatória; mas, saiba que você me inspira, a cada momento; e que eu sou muito grato pela oportunidade de tê-la na minha vida. Pode ter certeza de que saio com dois grandes presentes desse ciclo: sua amizade e a dissertação.

À minha orientadora, Prof^a Dr^a Elisabeth Santos, deixo minha gratidão por todos os ensinamentos, paciência, dedicação e generosidade. Quero deixar explícito que você sempre foi uma inspiração para mim desde os primeiros períodos do curso. Quando olhava para você, imaginava que quando crescesse queria ser, nem que fosse só um pouquinho, igual a você! Poder trabalhar com você, fez com que eu crescesse muito, enquanto pesquisador; mas, sobretudo, enquanto ser humano, ao me aproximar dessa pessoa extradionária que você é. Sua forma de ver o mundo, sua empatia e sua simplicidade encantam e nos inspiram demasiadamente. Muito obrigado pela oportunidade de fazer parte da sua vida e poder aprender tanto com você!

Desde já agradeço à banca examinadora, ao Prof^o Dr^o Ricardo Mendonça, à Prof^a Dr^a Flávia Zimmerle e à Prof^a Dr^a Juliana Teixeira, pelo tempo dedicado e pelas contribuições valiosas para alcançarmos o objetivo da pesquisa. Registro minha admiração pela trajetória acadêmica que ambos construíram e ressalto o privilégio em tê-los como avaliadores deste trabalho.

Por fim, agradeço à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), por oportunizar a abertura desta Pós-graduação *stricto sensu*, no interior de Pernambuco, voltada para as questões que afligem essa região. É de suma importância esse apoio e incentivo para podermos construir uma sociedade mais justa e igualitária.

“Eu até concordaria com o sistema, mas veja, há espaços em branco, momentos em que a aleatoriedade interage e cria um espaço realmente livre. Onde se pode fazer uma escolha. Uma bolha de ação” (GENRE, 2020, 53min).

RESUMO

A pesquisa objetivou compreender como se apresentam as relações de poder/saber e as práticas de resistência na gestão ordinária de uma Organização da Sociedade Civil (OSC) de Caruaru-PE. Utilizamos o conceito de “gestão ordinária”, pois buscamos entender como a gestão da entidade realmente acontece, para além dos processos formalizados. Discutimos, ainda, o conceito de “cotidiano ordinário”, de Michel de Certeau, composto de histórias e operações heterogêneas, em que os sujeitos se utilizam de estratégias e táticas para sua produção e reprodução. Utilizamos a ideia de “poder relacional”, inspirado em Michel Foucault, para entender como, por meio das relações, o poder é permeado/expresso na estrutura social. Como metodologia para operacionalizar a pesquisa utilizamos observações participantes, pesquisa documental e entrevistas semiestruturadas, ao acessar a organização pesquisada. Os achados foram tratados de forma interpretativista, por meio da tríade hermenêutica da análise narrativa apontada por Barbara Czarniawska. Alicerçados nessa discussão, os achados da pesquisa demonstraram que a entidade possui uma infinidade de práticas ordinárias, que são constituídas por meio dos praticantes que dela fazem parte. Acessamos onze práticas cotidianas que nos possibilitaram perceber que os sujeitos fazem uso de diversas estratégias e táticas certeunianas, ao construírem suas “maneiras de fazer”. Portanto, ocupam lugares e espaços (CERTEAU, 1998), diferentes, pois o cotidiano é rico de possibilidades de subversão às normas impostas, pelo fato dos sujeitos, em determinados momentos, mesmo que momentâneos, estarem numa posição de produção e/ou consumo. Destacamos a prática da resistência, da educação popular, enquanto principal inspiração para a educação, além da “lógica de ação” (CERTEAU, 1985), de uma gestão participativa e descentralizada. Constatamos estratégias e táticas (CERTEAU, 1998), relacionadas ao ensino e à organização das aulas da Educação Infantil e das oficinas de arte educação, ao planejamento cotidiano dos/as profissionais, à prática de cozinhar e, conseqüentemente, a todo o cotidiano ordinário da organização estudada. Constatamos relações de poder/saber, principalmente, em relação aos saberes/fazeres práticos construídos ao longo de suas trajetórias pessoais e profissionais, presentes em todos/as os/as profissionais. Contudo, dois deles/as tiveram destaque por ocupar um lugar privilegiado na entidade. Finalmente, contribuímos teoricamente ao enxergar que as narrativas dos sujeitos ordinários e suas práticas cotidianas são importantes, ao pensar gestão, essencialmente, por analisarmos outras racionalidades possíveis e particularidades da realidade local de uma OSC do agreste pernambucano.

Palavras-chave: gestão ordinária; práticas de resistência; relações de poder/saber; Organizações da Sociedade Civil (OSC); cotidiano ordinário.

ABSTRACT

The objective of the research is to understand how the power/knowledge relations and resistance practices happen in the ordinary management of a Civil Society Organization (CSO) in Caruaru-PE. We use the concept of “ordinary management”, because we seek to understand how the entity's management really happens, beyond the formalized processes. We also discuss the concept of “ordinary everyday life”, by Michel de Certeau, composed of heterogeneous stories and operations, in which the subjects use strategies and tactics for their production and reproduction. We use the idea of “relational power”, inspired by Michel Foucault, to understand how, through relationships, power is permeated/expressed in the social structure. As a methodology to operationalize the research, we used participant observations, documentary research and semi-structured interviews, when accessing the researched organization. The findings were treated in an interpretivist way, through the hermeneutic triad of narrative analysis, pointed out by Barbara Czarniawska. Based on this discussion, the research findings showed that the entity has an infinity of ordinary practices, which are constituted by the practitioners who are part of the organization. We accessed eleven everyday practices that enabled us to perceive that the subjects make use of various Certeauian strategies and tactics, when are constituting their “ways of doing”. Therefore, they occupy different places and spaces (CERTEAU, 1998), different because everyday life is rich in possibilities of subversion of imposed norms, due to the fact that individuals, at certain moments, even if momentary, are in a position of production and/or consumption. We highlight the practice of resistance, of popular education, as the main inspiration for education, in addition to the “logic of action” (CERTEAU, 1985), of participatory and decentralized management. We found strategies and tactics (CERTEAU, 1998), related to the teaching and organization of chil education classes and art education workshops, to the everyday planning of professionals, to the practice of cooking and, consequently, to the all ordinary everyday life of organization studied. We found relations of power/knowledge, mainly, in relation of the practical knowledge/doings built along their personal and professional trajectories, present in all professionals. However, two of them stood out for occupying a privileged place in the entity. Finally, we theoretically contribute by seeing that the narratives of ordinary subjects and their everyday practices are important, when thinking about management, essentially, for analyzing other possible rationalities and particularities of the local reality of a CSO in the Agreste of Pernambuco.

Keywords: ordinary management; resistance practices; power / knowledge relations; Civil Society Organizations (CSOs); ordinary everyday life.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 –	Fachada do Centro de Educação Popular Assunção (CEPA)	59
Figura 2 –	Algumas Atividades Desenvolvidas no CEPA	60
Figura 3 –	Estrutura da Entidade	65
Figura 4 –	Turma da Educação Infantil	73
Figura 5 –	Aula de Capoeira	78
Figura 6 –	Visita Domiciliar	84
Figura 7 –	Reunião de Planejamento da Equipe de Coordenação/Diretoria pelo Google Meet	91
Figura 8 –	Reunião com Educadores/as	95
Figura 9 –	Reunião do Curso Formativo	99

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 –	Levantamento de Material Empírico das Observações Participantes	49
Quadro 2 –	Levantamento de Material Empírico da Pesquisa Documental	50
Quadro 3 –	Levantamento de Material Empírico das Entrevistas Semiestruturadas	51
Quadro 4 –	Perfil dos/as Entrevistados/as	52
Quadro 5 –	Tríade Hermenêutica da Análise de Narrativa	55

LISTA DE SIGLAS

ABONG	Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais
CEPA	Centro de Educação Popular Assunção
CPI	Comissão Parlamentar de Inquérito
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
MROSC	Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil
OMS	Organização Mundial da Saúde
ONG	Organização Não Governamental
OSC	Organização da Sociedade Civil
UFPE	Universidade Federal de Pernambuco

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
2	FUNDAMENTAÇÃO TÉORICA	26
2.1	A PERSPECTIVA DA GESTÃO ORDINÁRIA	26
2.2	O COTIDIANO ORDINÁRIO DE MICHEL DE CERTEAU	29
2.2.1	O aspecto relacional do poder em Michel Foucault	38
3	CAMINHO METODOLÓGICO DA PESQUISA	44
3.1	COLETANDO AS INFORMAÇÕES NO CAMPO	46
3.2	ANÁLISE DE NARRATIVA	53
4	CONHECENDO A ORGANIZAÇÃO (OSC) PESQUISADA	58
4.1	O CENTRO DE EDUCAÇÃO POPULAR ASSUNÇÃO (CEPA)	58
4.2	QUESTÕES RELACIONADAS À PANDEMIA DO COVID-19	62
5	APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	64
5.1	AS PRÁTICAS DE GESTÃO ORDINÁRIA DO CEPA INTERCALADAS PELAS PRÁTICAS DE RESISTÊNCIA E RELAÇÕES DE PODER/SABER	64
5.1.1	Prática de elaboração de projetos sociais	66
5.1.2	A prática de ensino e seu aspecto de Educação Popular	69
5.1.2.1	Prática de ensino da Educação Infantil	71
5.1.2.2	Prática de ensino das oficinas de arte educação	77
5.1.3	Prática de visita domiciliar	82
5.1.4	Prática de planejamento	85
5.1.5	Prática de reuniões	89
5.1.5.1	Prática de reuniões de planejamento com equipe de Coordenação/Diretoria	90
5.1.5.2	Prática de reuniões de planejamento com educadores	94
5.1.5.3	Prática de reuniões de formação continuada	97
5.1.5.4	Prática de reunião do curso formativo oferecido pelo edital do financiador	98

5.1.6	Prática de participação nos conselhos de direito	102
5.1.7	Prática de cozinhar e limpar	104
5.1.8	Outros aspectos interessantes de serem apontados	107
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	111
	REFERÊNCIAS	114
	APÊNDICE A - ROTEIRO DE OBSERVAÇÃO (<i>in loco</i>)	122
	APÊNDICE B - ROTEIRO DE OBSERVAÇÃO (<i>online</i>)	123
	APÊNDICE C - ROTEIRO DE ENTREVISTA	124

1 INTRODUÇÃO

No Brasil, de forma geral, as organizações estão classificadas no primeiro setor (governo), no segundo setor (empresas privadas) e no terceiro setor (organizações da sociedade civil). Para cada um deles existe uma forma de gerir específica, pois tradicionalmente, na definição de gestão, considera-se a finalidade da organização, bem como pensá-la enquanto meio (processos) (SÁ, 2009).

O primeiro setor diz respeito à gestão praticada no seio das instituições públicas, variando em função da composição político-governamental, ou seja, utilizando-se de lógicas mais democráticas, tecnoburocráticas ou clientelistas, a depender da cultura política reinante. A gestão do segundo setor é regida pela economia de mercado, supondo um padrão de racionalidade específico, seja ele instrumental, funcional e/ou técnico. A gestão social (terceiro setor), é definida como um modo próprio de gestão que nem está para o mercado, nem para o Estado, visto que ela não busca objetivos econômicos; mas utiliza-se deles para o alcance dos seus fins sociais, que podem ser culturais, políticos, ecológicos ou outros, a depender do campo de atuação da Organização da Sociedade Civil (OSC) (FRANÇA FILHO, 2007).

Quando falamos em gestão, sabemos que a definição clássica, em Administração, advém de Henri Fayol, influenciado por Frederick Taylor, pregando quatro princípios básicos no processo de administrar, que são: planejar, organizar, dirigir e controlar. Como apontam Carrieri, Perdigão e Aguiar (2014), há a perspectiva do gerencialismo, que busca estruturar o ambiente organizacional, rígida e formalmente, normatizando os processos organizacionais. Essa normatização acontece, sobretudo, pelo aparato técnico-metodológico privilegiado, ao se considerar os mais de cem anos de desenvolvimento do conhecimento formal em Administração, voltado, predominantemente, para as empresas (FRANÇA FILHO, 2007).

Atualmente, o que tem mudado na prática gerencial é a inclusão dos sujeitos que não estão inseridos nesse modelo do *mainstream*, quando suas vivências e práticas cotidianas interessam para o ambiente organizacional. A mudança não se concentra, necessariamente, na definição em si; mas, no conteúdo de cada um desses processos gerenciais (FRANÇA FILHO, 2007), uma vez que, conforme Gouvêa, Cabana e Ichikawa (2018), levantam questionamentos do quanto poderiam

saber ou contribuir esses sujeitos, para a Administração, já que, na perspectiva hegemônica, essa contribuição é considerada irrelevante e até mesmo nula.

Podemos encontrar alguns caminhos já traçados, em busca dessas respostas, nos Estudos Organizacionais; dado que tem, em suas possibilidades, o estudo do cotidiano e de outras formas de gestão, como a “gestão ordinária” (CORREIA; CARRIERI, 2019; CARRIERI, et. al, 2018; TEIXEIRA; CARRIERI; PEIXOTO, 2015; BARROS; CARRIERI, 2015), mesmo que ainda seja sutil, pois “[...] a gestão ordinária inicia sua trajetória diante da vasta história e naturalização da cadeia administrativa, porém, longe dos *handbooks*” (VALE; JOAQUIM, 2017, p. 70).

Para entendermos a gestão ordinária, primeiro temos que olhar as organizações de forma diferente da qual viemos olhando, pela perspectiva tradicional. Essas organizações passam a ser vistas como verbos (organizar), ou seja, elas são resultados do processo de organizar e, não, de entidades já acabadas, fixas. A principal contribuição para essa nova lente vem do *organizing*.

Czarniawska (2013), ao estudar uma tendência apontada por Dwight Waldo (1961), observa que o significado de “organização”, que perdurou por mais de 150 anos e ainda hoje é muito utilizado, diz respeito a um substantivo que denota um estado organizado. As organizações são vistas como sistemas mecânicos ou orgânicos em que as pessoas são pensadas como engrenagens, ou partes do corpo. Houve, também, um intenso debate, no intuito de saber se elas consistiam em sistemas mais mecânicos ou mais orgânicos; contudo, ninguém questionava a ideia de que as organizações precisariam ser vistas, necessariamente, como sistemas (CZARNIAWSKA, 2013).

Ibarra-Colado (2006), aponta que o conhecimento global é desenvolvido e distribuído por grandes empresas, universidades e editoras poderosas, fazendo com que o conhecimento que chega à América Latina seja considerado, apenas, com um sotaque latino e perfume tropical. Portanto, é preciso tanto escrever quanto recuperar a realidade organizacional desta região ressaltando a ideia de “alteridade” que, de forma geral, implica em entender que não se deve eliminar as particularidades de toda realidade local; fato também ressaltado por Michel de Certeau.

Outro teórico, Souza Santos (2007), discute que a nova regulação/emancipação acontece quando se evidencia o discurso do neoliberalismo, da globalização, das ciências científicas europeias e americanas, que não

consideram as formas de saber-fazer, as culturas, as especificidades de cada contexto geográfico e que transformam toda a complexidade humana e social em algo unificado. Ou seja, determinados conceitos ou ferramentas podem ser colocados em prática aqui (Brasil), ou no Japão, por exemplo, somente fazendo algumas modificações e não se tem a preocupação de criar uma epistemologia própria.

Um dos conceitos que questionam a ideia tradicional de organização é o *organizing*. Ele se configura como “[...] um encontro permanente com ambiguidade, ambivalência e equivocidade, parte de uma grande tentativa de fazer sentido da vida e do mundo” (CZARNIAWSKA, 2013, p. 16, tradução nossa). Além desse conceito, a ordenação não simplesmente consiste em impor as regras da racionalidade; mas, é um processo mais complexo e dúbio de construção de sentido. Melhor dizendo, o *organizing* está relacionado com o fazer sentido, com incertezas e ambiguidades e nunca está finalizado, portanto, acontecendo no presente contínuo (CZARNIAWSKA, 2013).

Podemos entender a gestão ordinária como “[...] aquela que se faz no cotidiano dos negócios ordinários”, portanto ela é uma prática social e cultural, pois é formada por uma diversidade de “[...] códigos, referências, interesses pessoais e relacionais” (CARRIERI; PERDIGÃO; AGUIAR, 2014, p. 700). Assim, a gestão ordinária leva em conta possibilidades de eventos não previstos que acontecem no dia a dia dos sujeitos, que formam essas organizações, por meio das estratégias e táticas (CERTEAU, 1998), que pretendem desestabilizar as estruturas impostas e/ou burlar as formalizações (GOUVÊA; CABANA; ICHIKAWA, 2018).

Barros e Carrieri (2015), afirmam que a gestão ordinária possibilita verificar, nos grupos afastados dos saberes tradicionais oficiais, como ocorre a sua gestão, observando suas intencionalidades institucionais. Discutem, ainda, que a gestão ordinária, mesmo dispondo de pontos de contato com a administração, não é diretamente moldada por ela; mas, a complementa, ao lançar luz sobre outras práticas que não estão prescritas nos seus manuais (VALE; JOAQUIM, 2017). Queremos dizer que, apesar da gestão ordinária possuir discurso estruturado e estabelecer trocas com discursos hegemônicos, por exemplo, ela questiona, na prática, a universalidade das lógicas administrativas de maximização de resultados e orientação racional das ações dos sujeitos (BARROS; CARRIERI, 2015).

Assim, uma das possibilidades de compreender a gestão ordinária é focar nas relações de poder/saber e nas práticas de resistência que a constituem, já que ela é uma prática social e cultural. Portanto, Michel de Certeau é um dos principais autores para essa análise, por abordar as relações de poder/saber e práticas de resistência, de forma concomitante, considerando o cotidiano vivido pelo homem ou mulher ordinário/a. Contudo, nessa pesquisa, também iremos nos inspirar em algumas perspectivas que Michel Foucault nos apresenta, ao falar de poder, uma vez que esta categoria é uma importante inspiração na construção certauniana.

Foucault (2013), entende que as múltiplas relações de poder perpassam, caracterizam e constituem o corpo social por meio dos processos disciplinares. Este teórico nos mostra que existem técnicas minuciosas para se conquistar o poder de forma sutil; mas, dotadas de grande poder de difusão, já que definem um certo modo de investimento político e pormenorizado do corpo e da linguagem, caracterizadas por expressões “microfísicas de poder”.

Michel Foucault atribui o poder a uma relação de coexistência com o saber, ou seja, o poder é operado pelo saber e sua ação gera saberes. Assim, é nessa relação entre o saber e o poder que são produzidos os sujeitos, as verdades e a própria realidade (COSTA; LEÃO, 2018). Porém, algo que deve estar muito claro é que na analítica de poder foucaultiana não deve haver uma instrumentalização do estudo sobre o poder. Quer dizer que não devemos buscar a fonte do poder em alguém ou em algo, pois, para Foucault, o poder é microfísico, presente nos interstícios do cotidiano, não estando em nenhum ponto da estrutura social e, sim, perpassado por toda essa estrutura (SOUZA et. al, 2006).

Ademais, não há poder sem resistência. Entende-se que essa resistência não se caracteriza como um contrapoder; mas, pretende abalar sua estabilidade; pois, qualquer estratégia de resistência, que se estabelece, passa a se caracterizar como expressão de poder (COSTA; LEÃO, 2018). Neste sentido, Foucault (2006), entende que não há relações de poder completamente triunfantes e cuja dominação seja incontornável, isto é, que os sujeitos sejam somente “agentes”. A partir desse ponto, utilizaremos o entendimento de “cotidiano” de Michel de Certeau, para investigar a luta silenciosa entre poder e resistência nos conflitos vividos pelo homem ou mulher comum, tão bem abordados pelo autor. Desse modo, partimos da compreensão de que o poder se manifesta de modo transversal, tornando-se uma rede complexa de relações imediatas e cotidianas (FOUCAULT, 1992; TEIXEIRA, 2015).

Certeau (1998), autor influenciado pela analítica foucaultiana, conceitua o que ele chama de estratégias e táticas. Certeau (1998), compreende as estratégias, como os cálculos das relações de força, em que os sujeitos de querer e poder postulam o lugar capaz de ser próprio. Elas estão relacionadas a um discurso hegemônico de poder e controle. As estratégias possuem o caráter de manter as estruturas sociais de poder, comumente atribuídas aos sujeitos legitimados pelo discurso dominante, sobretudo utilizando o saber. Porém, os sujeitos ordinários também podem se utilizar das estratégias, quando conseguem, por um tempo determinado, reverter sua posição e criar seu próprio lugar na estrutura social (TEXEIRA, 2015).

Por outro lado, as táticas são as engenhosidades do fraco, para tirar proveito do forte, estando ligadas à resistência. São os usos que os sujeitos fazem das imposições sofridas. Além desses usos, as táticas vêm do próprio ato e são sempre minuciosas; pois se passam a acontecer de forma estruturada, perdem sua característica de tática e passam a ser estratégias. Por isso, os usuários não são passivos, pois de alguma maneira, encontram mecanismos para atenuar as imposições, através das táticas (CERTEAU, 1998).

Assim, a discussão que queremos desenvolver nessa pesquisa consiste na compreensão de que, tradicionalmente, a gestão se volta para aspectos técnicos e racionais, pela grande influência do privilegiado aparato técnico-metodológico. Contudo, essa gestão não responde às diversas outras formas de gerir, suprimindo-as, e até mesmo ignorando-as. Subvertendo esse cenário, apresentamos a base teórico-conceitual da gestão ordinária, que pode servir de contrapondo à gestão tradicional. Com essa discussão, entendemos que, mesmo a gestão ordinária se caracterizando como um movimento, além da ideia tradicional de gestão, é constituída por relações de poder/saber e, conseqüentemente, apresenta práticas de resistências a tais imposições de poder e saber.

Levando em consideração os argumentos abordados até aqui, entendemos que existe uma gestão hegemônica, que não consegue atender todas as formas de gerir existentes, pelo fato de estar muito mais voltada às empresas. Adentramos, então, nesses novos estudos em relação ao conhecimento sobre administração, ressaltando que vivemos num contexto permeado por relações de poder/saber e, conseqüentemente, por práticas de resistências. A partir desta compreensão, iremos estudar o cotidiano de uma Organização da Sociedade Civil (OSC), em um contexto

periférico, marginalizada, tanto pelo lugar onde desenvolve seu trabalho, quanto pela forma como desenvolve sua gestão.

As Organizações da Sociedade Civil (OSC), são de natureza privada, sem fins lucrativos; e assumem o formato de associações, fundações e organizações religiosas. As OSC, que antes eram denominadas como Organizações Não-Governamentais (ONG's), começaram a ganhar força, no Brasil, a partir dos anos 1970 e 1980, no contexto da ditadura militar, com objetivos principais de defender os direitos humanos e lutar pela democracia (IPEA, 2018). Com o passar dos anos, essas organizações passaram a lutar, também, por outras causas sociais, tais como: preservação do meio ambiente, apoio às mulheres vítimas de violência, combate à desigualdade racial, ao abuso infantil e à pobreza, inclusão de pessoas com deficiência, entre outras causas sociais.

Havia, em 2016, 820 mil Organizações da Sociedade Civil ativas no país. Em relação a essa população, 86% são associações privadas, 12% são organizações religiosas e 2% são fundações privadas. Observamos que esse universo de OSC's é massivamente formado por pequenas organizações, com um total de 90% delas com, no máximo, dois empregos formais; e com presença muito forte de trabalho autônomo, bem como, de trabalho voluntário. De acordo com esses números, podemos presumir que essas organizações não possuem estruturas administrativas e quadros especializados para lidar com exigências burocráticas complexas (IPEA, 2018).

Mesmo diante desse cenário, o mercado formal de trabalho das OSC's é bastante expressivo no Brasil. Em 2015, havia quase 3 milhões de pessoas com vínculos formais, representando 3% da população ocupada no país; e 9% do total de pessoas empregadas, com carteira assinada, no setor privado. Já em relação à localização geográfica das OSC's, esta localização, geralmente, acompanha a distribuição da população. O Sudeste abriga 40%; seguido pelo Nordeste, com 25%; Sul com 19%; Centro-Oeste com 8% e Norte, também, com 8% das organizações (IPEA, 2018).

Entretanto, houve um momento crítico para essas organizações, no Brasil, repercutindo no restante do mundo; pois havia, também, parte significativa de financiadores internacionais atuando junto às OSC's brasileiras. Em 2007 foi instaurada uma Comissão Parlamentar de Inquérito (CPI), para investigar o repasse de dinheiro público a algumas OSC's, por suspeita de desvio desse dinheiro e

corrupção. Essa Comissão ficou conhecida pelo nome de “CPI das ONG’s”, acontecimento esse, que comprometeu a imagem dessas organizações (AZEVEDO, 2007).

Os problemas ocorreram, sobretudo, pela ausência de regras claras e próprias para essas organizações. Por conta desta situação, no governo da presidenta Dilma Rousseff, foi delegada à Secretaria Geral da Presidência da República, a coordenação de um processo de aperfeiçoamento do ambiente institucional e normativo; e o diálogo permanente com a sociedade civil para a construção de um marco regulatório para as Organizações da Sociedade Civil (BRASIL, 2014).

Depois de todo um processo coletivo de construção, com a iniciativa de diversas redes, organizações da sociedade civil e movimentos sociais; em 2014, foi aprovada a lei nº 13.019 (Lei de Fomento e Colaboração) ou o Marco Regulatório das Organizações da Sociedade Civil (MROSC). Essa lei tem a contribuição principal de combinar a valorização das organizações da sociedade civil, com a transparência na aplicação dos recursos públicos, criando relações de parceria entre governos e organizações (BRASIL, 2014). Este marco, apesar de ser direcionado às parcerias com o setor público, pode também ser usado e/ou inspirar as empresas privadas a desenvolverem suas parcerias com as OSC’s, por meio dos editais de financiamento.

Além destas considerações, pesquisadores do campo de Gestão Social já sinalizavam para a necessidade das organizações buscarem profissionalização, tanto do pessoal envolvido com sua gestão, quanto dos seus processos administrativos. As OSC’s brasileiras passam por esse momento “[...] porque se articulam a uma sustentabilidade não meramente nacional; mas, que insere, por exemplo, as agências de cooperação internacionais, a quem credita-se parte significativa das mudanças nesse sentido” (MELO, 2013, p.134).

Pompeu e Rohm (2018), fizeram um levantamento de estudos que apontaram os principais desafios para a gestão destas organizações, elencando questões relacionadas à sustentação financeira, manutenção e/ou ampliação dos serviços, concorrência com outras OSC’s em editais públicos, dificuldades na utilização de ferramentas gerenciais elaboradas pelo setor privado, dificuldades em atender às metas de produtividade dos financiadores; lembrando que não se pode perder os valores que norteiam a entidade, dentre outros. Portanto, revisar os conceitos

tradicionais de gestão, torna-se prioritário, possibilitando a construção de outros conceitos, levando-se em consideração a razão substantiva que tende a prevalecer nas OSC's (MEDEIROS; SOUZA, 2010).

Ademais, a Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais (ABONG), apresenta um estudo sobre o cenário no qual essas organizações atuam. Nele, podem-se observar mudanças em relação à queda de recursos internacionais, já que as agências de cooperação internacionais estão focando sua atuação em outras partes do mundo. As empresas e fundações brasileiras preferem projetos próprios, aumentando: a competitividade nos editais públicos; as novas exigências do MROSC, que dificultam a captação de recursos para algumas OSC's; as novas possibilidades financiadoras, como os apoios e doações individuais, demandando uma estrutura financeira/contábil eficiente para prestação de contas; entre outras (ABONG, 2014).

Como aponta Perani (2018), na medida em que desejamos uma democracia não só representativa; mas, também, mais participativa, precisamos valorizar o poder popular, ao mesmo tempo em que consideramos e apresentamos os movimentos sociais como caminhos políticos novos e fundamentais. Ainda segundo o autor, o reconhecimento dos movimentos sociais, suas especificidades e objetivos são importantes para qualquer sistema político. Por isso, a importância da manutenção de sua autonomia.

Porém, não somente os movimentos sociais, como algumas OSC's e alguns meios de imprensa, vêm sofrendo ameaças pelo atual governo do Presidente Jair Bolsonaro, com sua identidade de extrema direita e, conseqüentemente, ataques aos princípios democráticos. As declarações de acusação, sem provas, de que as OSC's eram responsáveis por crimes ambientais; a censura de jornais em licitações públicas e a nomeação de agente secreto para "supervisionar, coordenar, monitorar e acompanhar" OSC, atenuando a Medida Provisória, depois da repercussão negativa (JIMÉNEZ, 2019; BARROCAL, 2019); além de degradar a imagem das OSC's, dificultam o seu trabalho na sociedade.

Falando sobre o contexto no qual a OSC estudada está inserida, Sá (2018), aponta que, ao mesmo tempo em que a dinâmica cultural, social e econômica do agreste pernambucano está cada vez mais se conectando com o mercado contemporâneo, ainda se faz muito presente sua construção histórica, de tradição rural e interiorana, tanto em relação ao modo de vida, quanto ao trabalho dos

habitantes. Portanto, essa situação acaba influenciando a gestão das organizações da região, seja ela qual for. Sá (2018), ainda aponta que a região evoluiu a partir de uma história local comum, compartilhada por meio das feiras de rua, basicamente, tomando conta da dinâmica regional e constituindo um campo de negócio específico.

Além dessas evidências, há todo um questionamento de como se dará a profissionalização da gestão de OSC, se será “[...] uma profissionalização majoritariamente erguida por mecanismos técnicos/utilitaristas” fazendo com que essas organizações se aproximem daquelas do segundo setor, podendo desvirtuar suas missões; ou será uma “[...] profissionalização como um processo que suporta, também, tais aspectos técnicos, todavia, associados a propostas significativas, em sintonia com as missões de cada instituição” (MELO, 2013, p. 132).

Portanto, torna-se um diferencial dessa pesquisa, a possibilidade de fazer um estudo sobre o cotidiano e a gestão ordinária desse tipo de organização, mais precisamente, em uma OSC do agreste pernambucano, por estar em um contexto cultural local que possui suas próprias especificidades; e pela maioria das OSC's serem de pequeno porte (IPEA, 2018), consequentemente, um diferencial mais desafiador para elas.

O Centro de Educação Popular Assunção (CEPA), entidade a ser estudada, tem a missão de contribuir para a disseminação de uma cultura de paz, por meio de um viés formativo, no qual objetiva que os participantes dos projetos desenvolvam uma percepção de mundo e sua intervenção na vida, através de livres iniciativas e da consciência dos seus direitos. Para essa atuação, utiliza a metodologia freireana (Paulo Freire), como principal guia para suas ações, por intermédio da educação popular, atendendo cerca de 350 crianças e adolescentes (CEPA, 2020).

Desse modo, a pesquisa irá focar na gestão ordinária dessa organização específica; ou seja, na tentativa de compreender o cotidiano do CEPA analisando, de forma micro, suas relações de poder/saber e práticas de resistências, já que o poder se manifesta em todos os lugares e em todas as direções (TEIXEIRA, 2015).

Portanto, lançamos a seguinte pergunta de pesquisa: **como se apresentam as práticas de resistência, imbricadas pelas estratégias e táticas certeunianas e por relações de poder/saber, na gestão ordinária de uma OSC de Caruaru-PE?** Para responder à questão central da pesquisa, lançamos as seguintes perguntas norteadoras: (1) Como se configuram as práticas de gestão ordinária da OSC? (2) Como se configura o cotidiano da entidade, imbricado pelas estratégias e

táticas certeuanianas? (3) Quais são as relações de poder/saber acessadas, a partir do cotidiano investigado na OSC?

Acreditamos estar contribuindo para o conhecimento em Administração, principalmente para os novos estudos organizacionais. Pesquisas que abordam o cotidiano têm a possibilidade de: compreender a política dos processos organizativos, discutir as práticas que organizam, situam e produzem um conjunto de ações que se relacionam com o cotidiano das organizações e a dinâmica da sociedade; bem como, evidenciar como as práticas de gestão são objetivadas nesse cotidiano (OLIVEIRA; CAVEDON, 2013a; 2018).

Nessa perspectiva, trazemos uma contribuição na área de Administração, ao escolher a prática de sujeitos sociais, no cotidiano do “fazer gestão” (JUNQUILHO; ALMEIDA; SILVA, 2012,) de uma Organização da Sociedade Civil (OSC). A riqueza desse tipo de contribuição está, justamente, em buscar pistas das invisibilidades “ordinárias” onde se escondem complexas e distintas relações sociais (JUNQUILHO; ALMEIDA; SILVA, 2012). Ao mesmo tempo, referendamo-nos em Machado, Chropacz e Bulgacov (2020), quando afirmam que olhar para a prática social, como unidade de análise, contribui para o avanço da teoria das organizações, que se tornou abstrata e distante das atividades cotidianas.

Em relação ao que Machado, Fernandes e Silva (2017), apontaram, quando disseram que a maioria dos estudos, que utilizam o pensamento certeuniano, foi realizada em organizações e atividades profissionais que fogem do escopo tradicional, acreditamos estar contribuindo com o estudo dessa temática, em uma organização formal, caracterizada como uma OSC. Entendemos que, ao fazer esse estudo em uma organização formal, que possui funções definidas; (apesar desse aspecto ser mais fluido e se configurar à margem das empresas privadas), estamos aumentando a pluralidade de contextos organizacionais estudados.

Machado, Chropacz e Bulgacov (2020), também apontam que os estudos organizacionais, que se utilizam dos entendimentos de Michel de Certeau, contribuem: para dar vazão às vozes das organizações e sujeitos invisibilizados e/ou ignorados, no campo da Administração; para criar um arcabouço na compreensão de fenômenos de mudança e agência nas organizações; e para o conhecimento de rotinas que, aparentemente, se “repetem”; mas, que podem ser vistas como invenções, na realidade estudada.

Outra contribuição diz respeito à educação e construção de conhecimento, caso as universidades queiram formar pessoas com maior consciência sobre as questões sociais, ao sensibilizar estudantes para trabalhar/pesquisar para o terceiro setor e/ou fomentar a ética e a responsabilidade social, para além do discurso corporativo. Pressupomos, através dessa contribuição, que é preciso buscar, antes do lucro, desenvolvimento humano, social e ambiental (POMPEU; ROHM, 2018).

Consideramos importante destacar que a gestão social, pode ser um esforço para superar uma cultura política tradicional, que permeia essas organizações, possibilitando empreender parcerias mais efetivas, ao se utilizar de uma abordagem crítica, permitindo discernir o que pode ser incorporado, do conhecimento hegemônico; e aquilo que deve ser propriamente constituído (FRANÇA FILHO, 2007; PERANI, 2018). Assim, percebemos a necessidade de desenvolvimento de novas e eficazes metodologias para o terceiro setor (NUNES, 2017), além de contribuir, em relação à gestão dessas organizações, ao revisar alguns conceitos tradicionais (POMPEU; ROHM, 2018).

Acreditamos, ainda, que podemos contribuir para um melhor entendimento, por parte dos/as gestores/as das OSC, no sentido de possibilitar olhar para a gestão de suas organizações, com outra perspectiva e entendimento das especificidades do contexto em que atuam.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste primeiro capítulo apresentaremos as teorias e conceitos designados à compreensão do fenômeno a ser estudado. De início, apresentaremos a base teórica de Gestão Ordinária, para, então, apontar a ideia de cotidiano, por Michel de Certeau, bem como a sua inspiração no conceito de “poder relacional”, de Michel Foucault.

2.1 A PERSPECTIVA DA GESTÃO ORDINÁRIA

A gestão ordinária é “[...] aquela que se faz no cotidiano dos negócios ordinários, dos pequenos negócios, e é uma prática social e cultural formada por uma pluralidade de códigos, referências, interesses pessoais e relacionais” (CARRIERI; PERDIGÃO; AGUIAR, 2014, p. 700). Por isso, ela pode se configurar como uma prática de resistência a um modelo imposto.

A gestão ordinária se opõe ao modelo de gestão hegemônico legitimado na construção da Administração, a saber, o gerencialismo, quando diz que o ambiente organizacional é estruturado de forma rígida e formal, caracterizado pela divisão hierarquizada de cargos e tarefas, buscando padronizar os processos organizacionais. Nessa perspectiva, o conhecimento popular, por meio do homem/mulher ordinário/a, é visto como algo amador, improvisado, sem credibilidade, colocado à margem dos estudos de gestão (CARRIERI; PERDIGÃO; AGUIAR, 2014).

Assim, apesar de não negar a Administração nem a disciplina do saber científico, a gestão ordinária critica a visão de uma gestão universal, propondo ao gestor/pesquisador abrir sua visão para captar a gestão, como ela realmente acontece e, não, como processos preestabelecidos (CARRIERI; PERDIGÃO; AGUIAR, 2014); além de contribuir para a gestão, ao lançar luz sobre outras diversas práticas que vão além do que é ensinado e legitimado nas escolas de Administração (VALE; JOAQUIM, 2017).

Carrieri, Perdigão e Aguiar (2014), afirmam que considerar a gestão, como categoria, nada mais é do que partir de regras e estruturas, impondo padrões preestabelecidos de conhecimento; consequentemente, impondo uma única forma

de ver o mundo. Eles ainda abordam que essa posse de conhecimento faz com que outros tipos de conhecimentos, como os ditos tradicionais, outras racionalidades e outras formas de gerir, sejam esquecidos, não lembrados ou, até mesmo, silenciados pelo conhecimento científico moderno. Complementando, Vale e Joaquim (2017, p. 60), dizem que “[...] os estudos sobre gestão, em grande medida, silenciaram o ordinário, relegando aos sujeitos comuns o espaço da sujeição às estruturas que os dominam, oprimem e modelam comportamentos”.

Porém, os sujeitos usam, transformam, internalizam e codificam, tanto as ideias, quanto as mensagens transmitidas nas organizações, de formas diversas, interagindo com os discursos, técnicas e práticas, distintamente. Criam, portanto, suas próprias práticas gerenciais, mesmo sem desconsiderar a influência exercida pelas estruturas (CARRIERI et. al, 2018).

Queremos dizer que os sujeitos não são passivos e, portanto, consomem o que lhes é imposto de acordo com sua própria intencionalidade; utilizando-se de elementos produzidos em um contexto disciplinar não fabricado por eles; mas, sim, por uma estrutura de poder dominante (MACHADO, 2018). Assim, o sujeito não é totalmente livre, pois sua capacidade criativa é executada/direcionada por elementos institucionalizados de poder, no próprio contexto social no qual está inserido. Ou seja, a agência, para Michel de Certeau está tensionada entre a disciplina social e a prática de resistir (MACHADO, 2018). Mesmo assim, há possibilidades de infinitas maneiras de fazer, de pensar, de se submeter, ou resistir (CARRIERI et. al, 2018).

Carrieri, Perdigão e Aguiar (2014), ressaltam a importância de se entender que essa gestão ordinária se dá por meio das significações culturais e identitárias. No que diz respeito às significações culturais, os autores entendem que quando se trabalha a cultura, na organização, deve-se buscar a construção e desconstrução das várias visões de mundo, nos espaços de interação social, apontando três perspectivas, segundo Meyerson e Martin (1987): a da integração-discurso, a da diferenciação-discurso, e a da fragmentação-discurso. Essa última, apontada por Carrieri, Perdigão e Aguiar (2014), como a ideal para dialogar com a gestão ordinária, pois ela trata da produção simbólica dos sujeitos.

Em relação às significações identitárias, os teóricos afirmam que elas podem ser reveladas a partir da produção discursiva verbal ou não verbal, do indivíduo, apresentando-se como uma narrativa sobre quem ele é, ao longo da vida, assumindo três formas básicas: podem ser ações sobre o mundo; significações do

mundo; e formas de identificação. Para a compreensão das significações identitárias, é preciso desvendar esses três aspectos. Além disso, os autores explicam que a construção dessa identidade individual acontece pela interação mútua com a história de outras pessoas. Portanto, “[...] o cotidiano é um espaço individual e grupal” e, assim, “[...] as significações identitárias coletivas envolvem o compartilhamento de sentido por parte dos indivíduos nele inseridos” (CARRIERI; PERDIGÃO; AGUIAR, 2014, p. 705).

Na visão de Joaquim (2012), a gestão ordinária consiste no que pode ser previsto, mesmo que rotineiramente, nas organizações, “[...] cabendo ao gestor administrar” (p. 9); está ligada aos processos administrativos (planejar, organizar, dirigir e controlar), e é realizada nos moldes tradicionais da Administração. Assim, a teórica conceitua “gestão (extra)ordinária”, designando que essa gestão está “[...] diretamente relacionada à vida cotidiana, e que precisa ser gerida dentro e fora das organizações” (p. 9), ou seja, a gestão (extra)ordinária abarca aspectos que a gestão ordinária não considera.

Quando a autora conceitua a gestão (extra)ordinária, utiliza os mesmos pressupostos ontológicos e epistemológicos que os autores anteriores (CARRIERI, PERDIGÃO, AGUIAR, 2014; CARRIERI et. al, 2018), usam, para definir a gestão ordinária. Desta forma, a diferenciação se dará pela visão objetivista, admitindo que existe uma realidade externa ao indivíduo, para a gestão do *mainstream*;; e pela visão subjetivista, pressupondo que a realidade é socialmente construída para a gestão ordinária e/ou (extra)ordinária. Ressaltamos que o termo a ser utilizado na pesquisa será a “gestão ordinária”, para não haver ambiguidade entre os conceitos.

Uma das possibilidades da gestão ordinária é ser vista, de forma mais concreta, em toda a sociedade, e não somente em organizações, principalmente aquelas legitimadas pela Administração, como empresas. Podemos ver essa possibilidade na pesquisa de Santos (2017), ao estudar uma “pedinte”. A pesquisa revelou, como resultado, que a prática exercida por ela foi reconhecida como uma tática da gestão ordinária, frente a um sistema pautado pela produtividade; ou seja, a pesquisada/pedinte sobrevivia sem qualquer produção; mas, pela sua própria representação social, vinculada à sua ação (horários, localização, posicionamento, vestimenta e fala), que podia ser vista desempenhando ou desenvolvendo uma forma de trabalho ou profissão.

Da mesma forma, Vale e Joaquim (2017), observaram que o cotidiano e as formas de gestão do Mercado Central de BH, visto a partir de um sujeito ordinário (feirante), vai além do que prevê os *handbooks* de administração. A gestão do feirante pôde ser vista de acordo com a dinamicidade construída a partir do e no seu cotidiano; a partir da sua prática de negociar, que estava entrelaçada pela observação e que gerou táticas e estratégias de sobrevivência; a partir dos saberes, hábitos, regras, mecanismos de resistências e, algumas vezes, da opressão do cotidiano vivido.

De natureza semelhante, Carrieri et. al (2018), contrapuseram a gestão de uma cafeteria a um modelo predefinido de gestão; e descobriram que os modelos gerencialistas não se aplicaram à sua gestão, observando que o cotidiano organizacional é rico de possibilidades, de criatividade e subversões à cultura administrativa hegemônica.

Correia e Carrieri (2019), pesquisaram cinco negócios familiares e observaram contradições quanto aos discursos de separação dos negócios e das famílias. Observaram, ainda, que o sentimento de pertencimento nos negócios é estimulado pelos vínculos familiares, tornando a atividade produtiva; e que esses negócios sobrevivem, frequentemente, sem vínculos empregatícios formais, dependentes da mão de obra e da dinâmica familiar, subvertendo várias regras e normas.

Por fim, a gestão ordinária objetiva o conhecimento das práticas cotidianas da mulher e do homem ordinário, as suas “maneiras de fazer”, as táticas e estratégias (CERTEAU, 1998), bem como as relações de poder existentes, por meio do que Foucault (2013) conceitua como ações e relações microfísicas de poder. Ou seja, para entendermos a gestão ordinária do homem/mulher comum, precisamos nos debruçar a entender como se dão essas relações de poder/saber e as práticas de resistências, por meio das táticas e estratégias, que serão apresentadas nos próximos capítulos.

2.2 O COTIDIANO ORDINÁRIO DE MICHEL DE CERTEAU

Os estudos de Michel de Certeau revelam e criticam a redução da história como algo universal oriundo das ideologias hegemônicas, revelando a resistência a

essa redução, nas táticas e na produção local da história. Esse pensamento exclui o fundamento que visa guiar a produção científica como uma verdade superior, e entende que os projetos racionais da modernidade científica jamais estiveram desvinculados das relações de poder da produção acadêmica (CERTEAU et. al, 1980, FARIA; DA SILVA, 2017).

Além do mais, o pensamento certeuniano encoraja a heterogeneidade e permite que a alteridade se prolifere. Dito de outra forma, sua obra situa a subjetividade humana entre diferentes registros da história e das práticas cotidianas às quais “[...] detalhes, alteridades, ausências, singularidades e intersubjetividades devem ser exploradas” (NAPOLITANO; PRATTEN, 2007, p. 5, tradução nossa). A originalidade de seus escritos é caracterizada por um pensamento que combina flexibilidade e rigor, por causa de sua sólida e variada formação, na qual articulou sua vida religiosa ao interesse pela Antropologia, Linguística e Psicanálise (BITTENCOURT, 2012).

Uma das obras mais conhecidas, de Certeau é “A Invenção do Cotidiano”, reunida em dois volumes. Nela, o autor marca o desejo de desvendar as minúcias do cotidiano e refutar a passividade dos consumidores, cuja resistência cotidiana é relativamente autônoma à subjetividade socialmente enraizada (NAPOLITANO; PRATTEN, 2007). Aprofunda-se nos caminhos pelos quais as práticas sociais emergem e estabelecem táticas de consumo. Por esse foco, nas práticas sociais, é reconhecido como um teórico da prática (FARIA; DA SILVA, 2017); pois, pertence à corrente teórica da virada da prática (MACHADO; CHROPACZ; BULGACOV, 2020).

Para Michel de Certeau, as práticas cotidianas seguem itinerários diferentes uns dos outros; e devemos encontrar, entre essas práticas, conexões, pois as práticas não compõem, em si, um sistema; mas, organizam trânsitos mútuos nesses itinerários. Ou seja, o problema implica em analisar ou poder analisar as práticas cotidianas como uma rede de operações (CERTEAU, 1985). A primeira orientação é encarar as práticas cotidianas, no sentido de que o fundamental é observar as maneiras de por em prática. Certeau et. al (1980, p. 47, tradução nossa) enuncia, por exemplo, que “[...] a prática do bairro é uma convenção coletiva tácita, não escrita, mas, legível por todos os usuários, através dos códigos da linguagem e do comportamento”.

Complementando, Certeau (1985), ainda explana que a questão das práticas cotidianas é uma tentativa de interpretação; pois se busca “[...] pelo consumidor que

no próprio ato do consumo utiliza para fins próprios uma norma que lhe é objetivamente imposta” (p. 6). Nessa perspectiva, o teórico ressalta três aspectos das práticas:

[...] um **caráter estético** na medida em que se trata de uma *arte de fazer*. [...] trata-se também de uma *arte*, justamente uma arte que tem como característica ser fundamentalmente uma *arte de fazer*. Isto é, que não se traduz num discurso, mas, sim, em um ato. [...] um **caráter ético** que é a recusa à identificação com a ordem ou com a lei dos fatos [...] assim, na multiplicidade dessas práticas cotidianas, dessas práticas transformadoras da ordem imposta, há constantemente um elemento ético. Isto é, uma vontade histórica de existir [...] e um **caráter polêmico** em que todas as práticas se inscrevem como intervenções em um conflito permanente, em uma relação de força [...] constitui sempre uma arte de pessoas fracas tendo em vista reencontrar, através da utilização das forças existentes, um meio de se defender ante uma posição mais forte (CERTEAU, 1985, p. 6, 7 e 8, grifo nosso).

Junquilho, Almeida e Silva (2012), afirmam que, por meio de Michel de Certeau, pela sua concepção sobre o cotidiano ordinário, é valorizada a riqueza das ações dos praticantes; pois, estas são providas de uma “arte de fazer”, mais do que uma simples repetição desconectada de sentidos. Assim, é possível desvendar o invisível, compreendendo atos de resistência, subversão e (re)criação nessas práticas cotidianas.

Para Certeau (1998), a prática é uma “maneira de fazer”, constituída na dinâmica de estratégias e práticas cotidianas (ler, habitar, caminhar, cozinhar, entre outras ações). As práticas estão no cotidiano, que é uma instância vivenciada pelos praticantes, ao mesmo tempo em que é inventado por eles. Ou seja, os praticantes, em algumas situações, estão numa posição estratégica de produção; mas, em outras circunstâncias, estão numa posição de consumo. Nessa visão metafórica de produção e consumo, em uma ponta se encontram tecnologias controladoras no dia a dia; e na outra, o consumo das imposições estratégicas, que não se trata de aceitação passiva; mas, de um ato criativo, de uma produção clandestina (CERTEAU, 1998, FARIA; DA SILVA, 2017).

Michel de Certeau afirma que, para essa posição de produção racionalizada, centralizadora e espetacular, normalmente vinculada a uma elite legitimada de poder, existe outra produção, silenciosa, astuciosa e quase invisível, pois ela não se apresenta em produto; mas, nas maneiras de empregar os produtos impostos pela ordem dominante. Essa outra produção é chamada de consumo (CERTEAU, 1998).

Portanto, os sujeitos ordinários, nos seus lugares, sob leis impostas, produzem a diferença, a criatividade e a imprevisibilidade (BORGES et. al, 2016).

Certeau et. al (1980), destacam que o consumo permite verificar a “sociabilidade” dos usuários. Ou seja, é o lugar em que se elaboram hierarquias típicas, se distribuem papéis sociais e onde se “massificam” as convenções sobre as quais se entendem os praticantes ordinários. Nesta perspectiva, a coletividade induz a um comportamento prático, a partir do qual o usuário se ajusta ao processo de reconhecimento, concedendo uma parte de si à jurisdição do outro.

Junquilha, Almeida e Silva (2012), apontam que Michel de Certeau aposta na inteligência e na inventividade do homem e da mulher comum, no que diz respeito à (re)produção de suas práticas sociais. Eles querem dizer que, “[...] é na capacidade criativa dos sujeitos que se escondem suas possibilidades de (re)produzir, (re)inventar, por meio de artimanhas sutis e eficazes, maneiras próprias de (re)agir no cotidiano” (p. 339). Machado, Chropacz e Bulgacov (2020), sintetizam muito bem esse aspecto, ao enunciarem que “[...] são procedimentos multiformes, resistentes, astuciosos, teimosos, que estão fora da disciplina; mas, dentro do campo em que ocorrem, tecendo uma teoria das práticas cotidianas” (p. 5).

O cotidiano é dado nas práticas validadas por um grupo que está em momentos e lugares relativos. Ou seja, as práticas só têm valor parcial, a depender de como os usuários com e na cultura dominante, segundo seus próprios interesses e regras, irão fazer uso delas; ao mesmo tempo em que esse cotidiano não é inerte e nunca está finalizado (CERTEAU, 1998).

Para entender melhor o cotidiano, Certeau (1998), conceitua o que ele chama de “lugar e espaço”. O autor diz que “lugar” é algo estável, pois se opera a lei do próprio (do forte), uma configuração instantânea de posições. Ou seja, é a ordem na qual se distribuem os elementos das relações coexistentes, excluindo a possibilidade de ocuparem o mesmo lugar, indicando uma relação de estabilidade e poder (IPIRANGA, 2016, MACHADO; SILVA; FERNANDES, 2020). Já o espaço é instável, pois é um lugar praticado (do fraco), já que ele é constituído de signos (CERTEAU, 1998). Queremos dizer que os sujeitos habitam os lugares por meio das práticas cotidianas, transformando-os diariamente em espaços, ou seja, em situações de apropriação, porém não rompendo com os lugares de poder (MACHADO; FERNANDES; SILVA, 2017).

Duran (2007), elenca uma situação que ocorria com os indígenas da América do Sul, na qual podemos observar os dois conceitos apresentados acima. Os indígenas pareciam submeter-se totalmente e conformar-se com as expectativas dos colonizadores hispânicos que detinham um lugar próprio; porém, os indígenas “metaforizavam” a ordem dominante, fazendo valer suas leis e representações, de acordo com sua própria tradição apresentando seu espaço, seu lugar praticado. Por este motivo, a importância de analisar o consumo, a manipulação das imposições feitas pelos praticantes que não as fabricam.

Dito de outra forma, são as práticas, que constituem os espaços; são subversões que se dão por meio de “micronegociacões”, de maneiras de usar as referências do sistema. Ou seja, “[...] significa que os sujeitos (re)definem, cotidianamente, as suas “artes do fazer”. Os indivíduos, no seu “fazer social”, (re)inventam a ordem dominante, de forma ativa, à medida que esse “fazer” traduz maneiras diversas de emprego ou consumo do produto” (JUNQUILHO; ALMEIDA; SIVLA, 2012, p. 339).

Para entender um pouco mais sobre essa dinâmica de lugar e espaço, faz-se importante considerar os conceitos de “estratégias” e “táticas”. “Estratégias” são os cálculos das relações de forças em que um sujeito de querer e poder é isolável de um ambiente. Elas também postulam o lugar capaz de ser próprio, servindo de base para uma gestão de relações com o exterior. As estratégias estão relacionadas a um discurso hegemônico de poder e controle (CERTEAU, 1985, 1998); e são movimentos nos quais jogamos, porque queremos ser força de poder (TEIXEIRA, 2015).

Teixeira (2015), ao estudar as práticas cotidianas de resistir e fazer, de empregadas domésticas, observou algumas estratégias desenvolvidas pelos empregadores que já ocupam um lugar estável nessa relação. Como exemplo: a não assinatura da carteira de trabalho da empregada com mais de um salário, mesmo recebendo um valor a mais. Ocorreu, segundo Teixeira (2015, p. 354), “[...] uma estratégia de poder ligada a um saber que se relaciona à consideração de um não saber relacional da doméstica”, que não apresentou uma resistência relacional, pois a empregada não reconheceu que essa conduta era irreal, do ponto de vista legal e trabalhista.

Ao mesmo tempo, como o conceito de Certeau (1998), nos leva a considerar que todas as pessoas ocupam lugares de poder ao serem relacionais, Teixeira

(2015), também observou algumas estratégias utilizadas pelas empregadas domésticas, ao ocuparem esse lugar de poder, enquanto empregadas. Exemplificando: o fato das domésticas e, mais precisamente, as diaristas poderem escolher os serviços de acordo com o que desejam; assim como, ao fazer um trabalho de qualidade, poderem alcançar qualquer objetivo, caracterizando-se, de acordo com Teixeira (2015, p. 357) como uma “[...] estratégia de saber propiciada pelo contexto de autonomia, ao escolher para quem vai trabalhar e, ao acionar seus saberes, podem exercer poder sobre seus empregadores”.

Já as “táticas” são os cálculos que não se tem um próprio; mas, só têm, por lugar, o do outro. A tática “[...] não dispõe de base para capitalizar os seus proveitos, preparar suas expansões e assegurar uma independência em face das circunstâncias” (CERTEAU, 1998, p. 46). As táticas consistem nas engenhosidades do fraco para tirar proveito do forte, comandadas pela ausência do poder (BORGES et. al, 2016). E sua síntese intelectual não vem do discurso e, sim, da própria decisão, do ato, estando ligada à resistência (CERTEAU, 1998).

Certeau (1985), destaca que é na tática que damos golpes, aproveitando as conjunturas e circunstâncias. Ela é mais dependente do tempo e, simultaneamente, melhor aproveitadora do momento certo de dar o golpe.

Na tentativa de articular esse conceito, de uma realidade mais próxima, os autores Bernardo, Shimada e Ichikawa (2015), fazem uma relação entre os conceitos de “tática” e “jeitinho”. Cabe ressaltar que o conceito de “jeitinho”, que os autores utilizam, parte do entendimento de Bernardino Leers, para o qual, esse “jeitinho” está relacionado a uma atividade bem intencionada, sinônimo de inteligência e astúcia humana, antípoda ao costume e à ordem estabelecida; e jamais vinculada à corrupção à qual é normalmente associada, pelo senso comum (BERNARDO; SHIMADA; ICHIKAWA, 2015).

Os autores apontam similaridade entre os conceitos, pois ambos se fazem presentes em práticas cotidianas, que permitem “burlar regras”, possibilitando aos “mais fracos”, subversão de determinadas situações, de maneira sutil. A questão a ser esclarecida é que, para o “jeitinho”, existem visões sobre julgamento de valores; enquanto seu “lado bom ou ruim” e as táticas são vistas, somente, como uma forma de sobrevivência (BERNARDO; SHIMADA; ICHIKAWA, 2015, p. 60).

Assim, os usuários não são passivos; pois, de alguma maneira, encontram mecanismos para atenuar as imposições, por meio das táticas. Algo que vale ser

ressaltado é que as táticas podem se transformar em estratégias; ou seja, o que hoje é uma tática, pode se tornar estratégia, a depender do que se quer alcançar e vice-versa (CERTEAU, 1998); como observado no caso das empregadas domésticas (TEIXEIRA, 2015). Além dessa ressalva, Machado, Fernandes e Silva (2017) apontam que os sujeitos “[...] ora podem estar estabelecidos em locais próprios na condição de estrategistas, ora realizando táticas nos espaços de transgressão” (p. 28).

Portanto, chegamos ao que Certeau (1998) chama de “maneiras de fazer”, para explicar como os procedimentos populares jogam com os mecanismos de disciplina, para não se conformar com eles, a não ser para alterá-los. “Essas “[...] maneiras de fazer” constituem as mil práticas pelas quais os usuários se apropriam do espaço organizado pelas técnicas de produção sócio-cultural” (CERTEAU, 1998, p. 41). Melhor dizendo, “[...] as práticas são nossas “maneiras de fazer” o cotidiano que, por sua vez, é produzido e reproduzido a partir das práticas que se configuram, histórica, social e temporalmente mediante estratégias ou táticas” (REZENDE; OLIVEIRA; ADORNO, 2018, p. 39). Importante lembrar de que essas maneiras de fazer constituem o caráter estético das práticas; e se ligam ao caráter ético e polêmico, conforme apresentado no início deste capítulo (CERTEAU, 1985).

Certeau (1998), apresenta o que ele chama de “bricolagem”, um conjunto de atividades feitas pelos praticantes que, num contexto fabril, por exemplo, apesar de não possuírem uma racionalidade técnica, são capazes de subtrair a fábrica tempo, já que utilizam os restos dos bens, em vista de um trabalho livre e criativo. Ou seja, o operário trapaceia no próprio lugar em que reina a ordem, pelo prazer de inventar produtos para significar o seu saber/fazer pessoal. Podemos considerar, portanto, que as maneiras de fazer dos homens e mulheres comuns são realizadas frente à tecnicidade imposta.

Todas essas práticas são correlacionadas por narrativas. Assim, o autor levanta importantes questões. Uma diz respeito ao cuidado em estudar as práticas, pois elas desenham as astúcias e desejos, que não podem ser, nem determinados, nem capturados pelo sistema onde se desenvolvem. Ressaltamos a importância e o cuidado em captar a sua forma, a bricolagem, a retórica, a inventividade “artesanal”, a discursividade que combinam os elementos, pois o cotidiano é composto de histórias e operações heterogêneas (CERTEAU, 1998).

Certeau (1985), levanta um ponto muito importante sobre o relato. O autor ressalta que estudamos relatos de vida, entrevistas, procurando fundamentá-los em estruturas econômicas ou sociais. Porém, para ele, o relato é, em si, a teoria das práticas cotidianas. Este teórico afirma que o relato “[...] é o único tipo de texto que é, ao mesmo tempo, uma discussão das práticas cotidianas e uma prática cotidiana em si. Ele próprio constitui a teoria daquilo que faz, daquilo que conta” (CERTEAU, 1985, p. 18). Napolitano e Pratten (2007), dizem que Certeau abraça os contos populares e as narrativas, pela sua capacidade de exibir complexidade, multiplicidades e experiências corporificadas. Do mesmo modo, Bittencourt (2012), explana que a narrativa possibilita ao sujeito legitimar suas ações e se apropriar da sua vida.

De acordo com uma bibliometria realizada por Machado, Fernandes e Silva (2017), as pesquisas brasileiras que utilizaram, como principal base teórica, as ideias de Michel de Certeau foram estudadas em organizações que fogem do escopo tradicional do *mainstream* da Administração, tais como: feiras, mercados, organizações circenses e escolares, cooperativas e grupos teatrais; além de atividades profissionais que também fogem do foco tradicional: de catador de material reciclado a caixeiros viajantes.

Dentre as pesquisas podemos destacar que, ao analisar o homem ordinário, catador de material reciclável, Rodrigues e Ichikawa (2015), perceberam que, na atividade de reciclagem, podem coexistir ações táticas e estratégicas e que, pela reciclagem, o homem ordinário se apropria dos subprodutos da sociedade, subverte e ressignifica seu sentido original.

Por outro lado, Rezende, Oliveira e Adorno (2018), ao compreenderem aspectos dos corpos em relação às práticas corporificadas, entenderam que as “maneiras de fazer” reappropriam o espaço organizado pelas técnicas estratégicas, formando uma rede de “antidisciplina”. Esses teóricos concluem que o corpo se constitui como importante elemento político, ao ser estratégica e taticamente praticado, constituindo espaços e lugares na organização.

Honorato e Saraiva (2016), buscaram empreender uma discussão sobre a possibilidade de se compreender a população em situação de rua, enquanto sujeitos de pesquisa, para os estudos organizacionais. Os teóricos perceberam que, tanto esses sujeitos, quanto outras populações marginalizadas, demonstram seu poder microfísico de ação, de oposição e de resistência, na sua própria movimentação

dentro da cidade: “as **estratégias** organizam **lugares** que, pela manifestação dos sujeitos que os habitam, se tornam **espaços** que possibilitam **táticas** em relação à própria configuração de **lugar**” (p. 178, grifo nosso).

Marins e Ipiranga (2017), estudaram práticas cotidianas de uma pequena escola fotográfica, iluminando suas relações entre os bairros em que transita, na cidade de Fortaleza (CE). Perceberam que os espaços circunvizinhos aparentam ser lugares ignorados pelas técnicas estratégicas de produção sociocultural; um não espaço, possibilitando que o gestor manobre e jogue com os acontecimentos, ao intervir nos espaços públicos da rua, caracterizando-se em táticas. Também identificaram uma malha de práticas organizadoras dos espaços, de caráter físico, cultural e funcional (práticas de segurança e trabalhos sociais; práticas de aprendizagem e exposição artística; e práticas de compras e fornecimento, respectivamente).

Por sua vez, Cabana e Ichikawa (2017), ao estudar feirantes, observaram que os produtores, algumas vezes introduzem, com suas experiências particulares, formas de inventar o cotidiano, empregando os produtos, de modo não convencional, dos sistemas de produção. Desse modo, criam a possibilidade de transgressão de uma ordem social imposta. Ao analisar o cotidiano, perceberam bricolagens e resistências no sentido de aceitar, recusar ou misturar prescrições, segundo suas conveniências. Como exemplo, observamos a utilização de improvisação para vender seus produtos.

Na pesquisa de Santos et. al (2020), sobre o cotidiano de organizações culturais de Caruaru-PE, perceberam uma diversidade de práticas e de agentes inseridos nesse cotidiano, o que pode gerar diálogos conflituosos. Esse argumento parte, sobretudo, das relações de forças desiguais, ao perceberem estratégias definidas por agentes de poder, tais como: poder público, universidades, igrejas, público consumidor, entre outros. Porém, percebemos que os mestres e mestras investigados não exercem a passividade; mas, fazem usos diferentes dos sistemas impostos, por meio das táticas. Ou seja, os autores perceberam microrresistências no dia a dia desses agentes ordinários, que os possibilita manter vivas as organizações culturais, mesmo diante das dificuldades relatadas (SANTOS et. al, 2020).

Junquilha, Almeida e Silva (2012, p. 335), apresentam a gestão como uma prática social sobre a qual é possível “[...] a realização de estudos organizacionais

mais próximos do que a gestão é ou, [...] de como o processo das “artes do fazer” gestão realmente acontece ou é vivenciado pelos sujeitos organizacionais praticantes”.

Podemos perceber que a maioria dos estudos articulam os principais conceitos abordados por Michel de Certeau, no seu primeiro volume do livro “A invenção do cotidiano”, tais como: cotidiano, maneiras de fazer, estratégias, táticas, lugar e espaço. Observamos que as ideias são articuladas umas às outras, assim como o próprio autor as constrói, ou seja, na medida do desenvolvimento do texto, elas vão se constituindo.

Podemos perceber que os estudos com base nas ideias de Michel de Certeau, buscam compreender o cotidiano da mulher e do homem ordinário. Por isso, suas ideias e noções buscam repensar os modos tradicionais de analisar, tantos esses sujeitos, quanto as organizações pesquisadas. Também, por meio da perspectiva certeuniana, podemos compreender diversas práticas heterogêneas que permitem, às pessoas comuns, sobreviver, utilizando-se de inteligência e improvisação, muitas vezes, práticas que são obscurecidas (NAPOLITANO; PRATTEN, 2007).

Para fortalecer a discussão, compreendemos a importância de apresentar algumas ideias de Michel Foucault; pois, entendemos que esse teórico traz referências e fundamentos para a construção das ideias e concepções de Michel de Certeau. Sentimos necessidade de resgatar algumas ideias de Michel Foucault para consolidar melhor os entendimentos, principalmente, relacionados às questões e discussões sobre o poder.

2.2.1 O aspecto relacional do poder em Michel Foucault

Michel Foucault possui um amplo entendimento sobre diversos aspectos e questões da esfera da vida social, envolvendo suas concepções e relações, suas escolhas e seus impedimentos. Portanto, fazer um estudo inspirado na base foucaultiana é adentrar em um universo humano, social e repleto de significados e interpretações, provocando interesses de vários pesquisadores organizacionais (ARAUJO; LEMOS, THIOLLENT, 2018).

Usualmente, os estudos foucaultianos estão divididos em dois ciclos: arqueologia (a construção do saber); e genealogia (o poder como instrumento de análise e construção do sujeito), constituídos por três fases: saber (arqueologia), poder e ética (genealogia) (COSTA; GUERRA; LEÃO, 2013). A presente pesquisa se inspira em Michel Foucault para entender melhor a questão do poder como constituinte das práticas ordinárias da entidade pesquisada, mesmo entendendo que não há uma separação absoluta entre poder e resistência.

A escolha por utilizar inspiração foucaultiana, para o entendimento do poder relacional e aprofundar a pesquisa, sobre concepções cereteunianas, nas práticas e expressões de poder/saber e resistência, aconteceu pela influência de Michel Foucault nos estudos de Michel de Certeau e, especificamente, pela compreensão de que, com o referendo de Michel Foucault, podemos considerar o poder que opera nas relações cotidianas, entre as pessoas e as instituições. De acordo com a base teórica foucaultiana, todos podem exercer e sofrer a ação do poder; pois, este constitui uma prática exercida historicamente por todos e não somente por uma classe sobre a outra (TEIXEIRA, 2015).

Consideramos que uma das primeiras concepções que buscamos entender, ao fazer uma pesquisa que utiliza o entendimento foucaultiano de poder, é a sua não instrumentalização. Ou seja, não vemos sentido em buscar a origem do poder em alguém ou em algo, pois, para o autor, o poder é microfísico, não existindo uma fonte de poder, seja ela humana, institucional ou instrumental. Assim, sua origem não está em nenhum ponto específico da estrutura social; mas, as expressões de poder, de forma ascendente ou descendente, perpassam toda essa estrutura, em todos os seus intervalos (SOUZA et al., 2006, COSTA; GUERRA; LEÃO, 2013, TEIXEIRA, 2015).

Souza et al. (2006), abordam que o poder, nesse sentido, possui as características de ser algo positivo, produzindo o indivíduo e não negando ou reprimindo a própria vida; de ser exercido e não possuído; e de que passa tanto pelos dominados quanto pelos dominadores. Vale destacar, a partir dessa discussão, que as expressões de poder, com base em Michel Foucault, assumem dimensões positivas e negativas, na estrutura social, de forma libertadora e repressiva, de forma construtiva e destrutiva, produzindo e destruindo saberes e fazeres, produzindo e embotando prazeres. Foucault “[...] examina as diferentes maneiras pelas quais o discurso desempenha um papel no interior de um sistema

estratégico, em que o poder está implicado, e para qual o poder funciona. Portanto, o poder nem é fonte, nem origem do discurso” (2006, p. 253).

Souza et al. (2006), ainda discorrem que o poder em si não existe, mas existem relações, expressões e práticas sociais, nas quais o poder é exercido. Importante dizer que, por meio de instituições como Estado, escola, religião, família, mercado e outros lugares e espaços, o poder se estabiliza e traça uma linha de força geral, pois:

o poder tem como objetivo gerir a vida dos indivíduos, controlá-los nas suas relações, na sua aprendizagem, para torná-los dóceis, adestrados, utilizar, assim, uma forma constante de aperfeiçoamento das capacidades humanas para aproveitá-las ao máximo. O poder passa a ser exercido no corpo social e não sobre o corpo social (op. cit., p. 21).

Para Foucault (2013), múltiplas relações de poder perpassam, caracterizam e constituem o corpo social, elencadas, por ele, como processos disciplinares. Como exemplo, o autor diz que por volta da segunda metade do século XVIII, houve uma grande importância dada ao corpo, como objeto e alvo do poder: “[...] ao corpo que se manipula, que se modela, que se subjuga, que obedece, que responde, que se torna hábil ou cujas forças se multiplicam” (op. cit. p. 116).

Certeau (2002), também afirma que o que faz um corpo é uma simbolização sócio-histórica referente a um determinado grupo. Ou seja, o corpo está submetido a uma gestão social, ao qual obedece a regras, rituais de interação e representações cotidianas. Isso vai ao encontro do que Rezende, Oliveira e Adorno (2018), induzem, quando dizem que o corpo se constitui como elemento político na organização; pois, cada corpo é definido por operações e recortado conforme quadros de referências, oferecendo um cenário às ações que determinada sociedade privilegia (CERTEAU, 2002).

Michel Foucault nos apresenta a ideia de “docilidade”, ao afirmar que “[...] é dócil o corpo que pode ser submetido, que pode ser utilizado, que pode ser transformado e aperfeiçoado” (FOUCAULT, 2013, p. 116). Ele fala que, em toda a sociedade, o corpo é alvo de poderes que lhe impõem condicionalismos, interdições ou obrigações, ao mesmo tempo em que esse enfoque sobre o corpo foi ganhando formas diferentes, novas tecnologias.

Certeau (2002), ainda aponta que o conjunto que forma os corpos escapa à compreensão e percebem-se *performances*, através de uma dispersão dos corpos.

À medida que essa dispersão ocorre, as regras e disciplinas se multiplicam, para conter os corpos instáveis, a fim de normatizá-los com a ajuda de modelos, não apresentando o corpo de uma sociedade; mas, o sistema de convenções que define essa própria sociedade. Nesse sistema de convenções, o corpo articula conformidades que dizem respeito aos códigos, ou aos desvios, em relação ao sistema dos comportamentos (CERTEAU et. al, 1980). Certeau (2002) ressalta que esses ruídos dos corpos assinalam, de tempo em tempo, a insuficiência da disciplina social.

As novas tecnologias que Michel de Foucault aponta são definidas como um sistema de práticas, investido de uma racionalidade estratégica, ao mesmo tempo que surgem, de modo fragmentado, por meio da multiplicidade de processos sociais e inovações técnicas. Ou seja, as tecnologias de poder designam aglomerações de técnicas vinculadas umas às outras, que se combinam para formar um sistema investido de uma racionalidade específica (VILLADSEN, 2014).

Podemos fazer um paralelo com a gestão *mainstream*, vista numa perspectiva hegemônica, em que a legitimação dos processos gerenciais e/ou do trabalho, em si, precisa de ferramentas e procedimentos elaborados e validados; muitas vezes, em contextos totalmente díspares daqueles em que esse trabalho é implementado, desconsiderando aspectos, até mesmo da cultura local, com objetivo de controlar corpos, gestos e comportamentos.

Essas tecnologias também podem se apresentar como disciplina. Foucault (1996, p. 30), discorre que disciplina é “[...] um domínio de objetos, um conjunto de métodos, um *corpus* de proposições consideradas verdadeiras, um jogo de regras e de definições, de técnicas e de instrumentos”. Motta e Alcadipani (2004), afirmam que as disciplinas dizem respeito ao adestramento dos sujeitos, tornando-os dóceis e submissos ao impor um modelo, uma norma previamente estabelecida; portanto, padronizando os sujeitos e seus comportamentos. Isto é, nas disciplinas todo indivíduo é singularizado, possuidor de uma identidade que marca sua utilidade e docilidade.

Outro conceito importante que o teórico apresenta é o da “microfísica do poder”, que consiste em técnicas minuciosas de se impor poder aos corpos, de forma sutil, dotadas de grande poder de difusão, ou seja, “[...] técnicas sempre minuciosas, muitas vezes ínfimas; mas, que têm a sua importância: pois definem um certo modo de investimento político e pormenorizado do corpo” (FOUCAULT, 2013,

p. 118). Entendemos que essas técnicas passam despercebidas e, até mesmo, agem quando os sujeitos estão dormindo, sustentando toda a estrutura social de poder, já que “[...] há relações de poder entre um homem e uma mulher, entre aquele que sabe e aquele que não sabe, entre os pais e as crianças, na família. Na sociedade há milhares e milhares de relações de poder” (FOUCAULT, 2006, p.231).

Importante de ressaltar é que o entendimento sobre o poder tem uma ligação direta com o saber, ou seja, o poder possui uma relação de coexistência com o saber. O poder sempre é operado pelo saber; e sua ação gera saberes, pois é microfísico e operacionalizável, pelo fato de sua importância estar em como ele se exerce e, não, em como ele se manifesta (COSTA; LEÃO, 2018). Não há saber neutro, já que todo saber possui sua invenção e sua proveniência em relações de poder (SOUZA et al., 2006). Costa, Guerra e Leão (2013), dizem que o indivíduo é uma produção do poder e do saber, constituindo sua subjetividade, pois “[...] não existe poder sem saber e todo saber gera novas relações de poder” (SOUZA et al., 2006, p. 21).

É nessa relação, entre saber e poder, que são produzidos os sujeitos, as verdades e a própria realidade. Essa construção acontece pelos processos de objetivação e subjetivação do indivíduo (COSTA; LEÃO, 2018). A subjetivação se evidencia a partir da análise da maneira como cada indivíduo se relaciona com o regime de verdades, ou seja, como cada um pratica o conjunto de regras, de acordo com sua trajetória de vida (NADIR, 2002); seja de forma mais abrangente (na sociedade), ou de forma mais específica (no trabalho). Melhor dizendo, é um processo de interiorização que envolve a decisão sobre ser um tipo particular de sujeito (SKINNER, 2013).

A objetivação implica num processo de externalização, do qual alguém ou algo é tornado concreto e/ou visível; portanto, a objetivação produz identidade. Desse modo, tanto a subjetivação quanto a objetivação são processos de auto-formação, pois os sujeitos participam na constituição da sua própria subjetividade, ao refletir e reproduzir o mundo social (SKINNER, 2013). Simplificando, “[...] os modos de subjetivação são as práticas de constituição do sujeito, presentes em sua história, em sua cultura; e as formas de objetivação são os modos em que o sujeito foi objeto de saber e de poder, para si e para os outros”, ambos possuindo um desenvolvimento mútuo (COSTA; GUERRA; LEÃO, 2013, p. 174).

Nadir (2002, p. 22), salienta que “[...] as verdades produzidas vão servir como justificativa para as formas de dominação e para as formas de resistência, que marcam os modos de subjetivação de cada contexto. Portanto, os jogos de verdade e as relações saber-poder são intrinsecamente associados”.

Os processos de sujeições “[...] embasam as tecnologias de poder e tecnologias de si, possibilitando explorar a questão de agência na organização” (COSTA; LEÃO, 2018, p. 132). Agência, no sentido de que os sujeitos têm a possibilidade de reverter as imposições sofridas, de acordo com suas próprias intencionalidades; pois, na perspectiva foucaultiana, as organizações são concebidas como espaços, em que vários grupos estabelecem sentidos voltados aos seus interesses pessoais (COSTA; LEÃO, 2018).

A fim de entender as práticas de resistência associadas à gestão ordinária da OSC, utilizaremos os conceitos de “estratégias” e “táticas” certaunianas, em conformidade com o que Teixeira (2015), afirma ao entender que os poderes, para Foucault (1992), penetram o cotidiano. Desse modo, entendemos que por meio da analítica de Certeau (1998), podemos compreender as especificidades desse cotidiano e a agência dos homens e das mulheres comuns.

O poder se manifesta em todas as práticas sociais, pois se apresenta num exercício fluido, que é instituído de várias formas e veiculado por meio de dispositivos. Miranda, Amaral e Assis (2018), afirmam que os dispositivos contemplam uma rede que engloba um conjunto heterogêneo de discursos, instituições, organizações arquitetônicas, leis, medidas administrativas, enunciados científicos, proposições filosóficas, morais e filantrópicas; o dito e o não dito. Assim, processos organizativos e/ou práticas organizativas podem ser entendidos/as como um tipo de dispositivo; e a gestão é entendida como uma tecnologia de poder (SOUZA et. al, 2006, CARRIERI, 2014, COSTA; LEÃO, 2018).

3 CAMINHO METODOLÓGICO DA PESQUISA

Como já mencionamos anteriormente, a pergunta de pesquisa é: como se apresentam as práticas de resistência, imbricadas pelas estratégias e táticas certeunianas e por relações de poder/saber, na gestão ordinária de uma OSC de Caruaru-PE? As perguntas norteadoras são: como se configuram as práticas de gestão ordinária da OSC? Como se configura o cotidiano da entidade imbricado pelas estratégias e táticas certeunianas? e Quais são as relações de poder/saber acessadas a partir do cotidiano investigado na OSC?

Quanto à natureza da pesquisa, optamos pela abordagem qualitativa que se propõe a estudar como se constitui a gestão ordinária, a partir das relações de poder/saber e das práticas de resistência existentes no espaço estudado. Portanto, esse tipo de pesquisa mostra-se adequado à identificação dos contextos nos quais essas interações acontecem, para a compreensão das subjetividades do meio (MARTINS; THEÓFILO, 2009; SEVERINO, 2017). E, ainda, Certeau (1998), aborda que a pesquisa qualitativa é propícia para entender a heterogeneidade entrelaçada nas práticas cotidianas.

O estudo possui caráter interpretativista, buscando aprofundar o entendimento sobre o campo investigado e suas subjetividades. Segundo Saccol (2009, p. 262) “[...] a perspectiva interpretativista enfatiza a importância dos significados subjetivos e sociopolíticos, assim como ações simbólicas, na forma como as pessoas constroem e reconstroem sua própria realidade”. Portanto, o teórico assume que o conhecimento sobre a realidade resulta e é construído da interação humana, com o mundo, sendo transmitido em um contexto social.

Assim, adotamos certo grau de indução, permitindo-nos ir a campo com uma postura aberta às descobertas (PAIVA JÚNIOR; LEÃO; MELLO, 2011). Em vista dessa abertura, os construtos, além dos já definidos, com base na teoria certeuniana, também puderam ser desenvolvidos a partir do trabalho em campo.

A pesquisa se configura como um estudo de caso intrínseco, apoiado no paradigma naturalista de Robert Skat (SOUZA LEÃO et al., 2012), o qual defende a premissa de que as realidades são múltiplas; não sendo possíveis as generalizações. O conhecedor e o conhecido são interativos e inseparáveis; e a investigação é dotada de valores inerentes ao processo (SOUZA LEÃO et al., 2012). Outra teórica, Czarniawska (1998), nos diz que as formas narrativas são mais fáceis

de encontrar em estudos de casos. O estudo de caso também foi escolhido, porque as bibliometrias de Faria e Da Silva (2017) e Machado, Fernandes e Silva (2017), notaram a predominância dessa estratégia metodológica nas pesquisas nacionais e internacionais.

A escolha do Centro de Educação Popular Assunção (CEPA), se deu pelo fato da organização já possuir convênio com a Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), para o desenvolvimento de estágios, tanto em Administração, quanto em Pedagogia. Essa escolha também foi motivada por termos desenvolvido, um projeto de extensão, com o intuito de prestação de assessoria administrativa, por dois anos, no CEPA, encerrando esta atividade no final de 2019.

É importante ressaltar que outros estudos e pesquisas, em diversas áreas do conhecimento, já tiveram o CEPA, como campo empírico. Ao todo, já foram realizadas 32 pesquisas nesta organização, desde 2009, contemplando projetos de intervenção, relatórios de estágio, trabalhos de conclusão de curso, artigos, pesquisas de mestrado e doutorado. Dessa maneira, podemos considerar que a organização possui abertura para pesquisas acadêmicas; sobretudo, levando em consideração a proposta desse estudo, que se propõe a estudar questões tão delicadas.

Consideramos que a entidade possui características que possibilitam o estudo do fenômeno a ser pesquisado; apresentando uma gestão compartilhada, mesmo dentro de uma estrutura formal. Isso não quer dizer que organizações que possuem uma estrutura rígida não apresentem possibilidades de observações de fenômenos semelhantes. Importante é que, no CEPA, essas características podem ser mais visíveis, no cotidiano de sua gestão.

Outro motivo para a escolha do campo, originou-se por uma questão de conveniência; já que fizemos estágio nesta OSC, possibilitando uma aproximação mais fácil ao espaço a ser estudado. Essa condição viabilizou a obtenção de informações pertinentes, de forma mais ágil, em razão de que as relações de confiança já foram desenvolvidas anteriormente. Porém, ao mesmo tempo foi preciso um cuidado maior, da nossa parte, como pesquisador, no que diz respeito às ideias pré-concebidas sobre alguns aspectos da organização.

Como pesquisador, tivemos maior propriedade para compreender e analisar, tanto a gestão ordinária, que acontece no dia a dia da organização, para além das hierarquizações e estruturas definidas; quanto outras práticas, inclusive aquelas

relacionadas à resistência, um dos objetivos dessa pesquisa, pois nos permitiu enxergar as táticas, as “maneiras de fazer” (CERTEAU, 1998).

Portanto, essa pesquisa se evidencia pela perspectiva do pesquisador, como reconhecedor da sua participação, subjetividade, parcialidade e contingência, assim como pela pluralidade de suas observações interpretativas, segundo Poubel, Margon e Júlio (2018).

Cavedon (2014), ressalta a preocupação em aprofundar o trabalho de campo, não se deixando enganar pelas aparências, destacando os princípios do fazer científico. Outro ponto importante para a realização do estudo é treinar o foco para enxergar além do que já estamos acostumados, bem como ter humildade perante os pesquisados, ou seja, cuidar para que nessa troca não haja o detentor do conhecimento científico de um lado, e o saber, muitas vezes considerado como senso comum, do outro lado, gerando uma relação de superioridade.

Essa questão que Cavedon (2014), levanta é muito importante para essa pesquisa, pelo fato de que já existe uma aproximação anterior com o campo. Essa preocupação nos ajudou a colocar de lado algumas impressões já concebidas, do trabalho desenvolvido na entidade e, assim, capturar as nuances necessárias ao alcance do objetivo do estudo. Mesmo entendendo que nossa posição não podia ser neutra, tivemos o cuidado com as pressuposições, crenças e interesses que interferiram na da modelagem da investigação (SACCOL, 2009).

3.1 COLETANDO AS INFORMAÇÕES NO CAMPO

As primeiras técnicas utilizadas para coleta de informações, na pesquisa, foram: a observação participante e o diário de campo/anotações (discorridas no quadro 1). As observações iniciais nos possibilitaram ter a noção do lugar, das pessoas e do fenômeno que nos propusemos a estudar, por um bom período de tempo. Feito esse reconhecimento e decidido o campo, fizemos importantes anotações em diário até o final da pesquisa. Essas anotações abordaram questões éticas, envolvendo as nossas subjetividades e a pesquisa em si, permitindo nossas reflexões e interpretações (CAVEDON, 2014).

Essas duas técnicas foram importantes, pois estudamos práticas relacionadas à gestão ordinária da OSC, utilizando um roteiro de observação (APÊNDICES A e B)

que nos possibilitou aprofundar o conhecimento das práticas por meio dos praticantes e entender, tanto as relações de poder/saber, quanto as práticas de resistência ordinárias.

Associadas a essas técnicas, utilizamos entrevistas semiestruturadas (APÊNDICE C), com o objetivo de obter narrativas para, através dos/as praticantes, entender como a gestão ordinária é desenvolvida no dia a dia da organização. A escolha por entrevistas semiestruturadas aconteceu com base no que Czarniawska (2011, tradução nossa), afirma nos seus estudos: “[...] algumas pessoas acham mais fácil contar histórias do que outras [...] Alguns deles me olhavam com incompreensão e exigiam um conjunto de perguntas estruturadas” (p. 342).

E, também, Bastos e Biar (2015), apontam que tem se dado destaque às narrativas oriundas de entrevistas semiestruturadas. Entendemos, ainda, que as práticas são conectadas por narrativas; e para falar de tais práticas, é primordial o uso de narrativas (CERTEAU, 1998; FARIA; DA SILVA, 2017), bem como, o cotidiano pode ser observado por meio da narração das mulheres e homens ordinários (MACHADO; CHROPACZ; BULGACOV, 2020).

Certeau (1985) evidencia a importância que o uso de relatos pode proporcionar em pesquisas científicas; pois o relato identifica-se com a própria prática cotidiana. Este teórico afirma: “[...] podemos analisar a narratividade, como a teoria possível, o discurso teórico das práticas cotidianas e a possibilidade de dar um trato científico a inúmeras práticas das quais não falei” (op. cit., p.18).

Fizemos uma pesquisa documental, a partir de documentos institucionais, fotografias, relatórios e material acadêmico elaborado na entidade, para entender aspectos passados, em relação à sua gestão, apontados no estudo de Sá et al. (2020), como algo importante; ao mesmo tempo em que entendemos que esses artefatos constituem o fazer cotidiano. Ao final, foi feita triangulação de fonte de dados e de pesquisadores, que segundo Martins e Théóphilo (2009), apresenta uma maior validade e confiabilidade das informações, atribuindo um entendimento mais aprofundado sobre o contexto estudado.

A triangulação, por pesquisadores, aconteceu nas reuniões quinzenais, pós banca de qualificação, que fazia com a orientadora e mais duas pesquisadoras do programa, resultando em 15 encontros. Nessas reuniões íamos relatando os avanços, dificuldades e questões referentes à pesquisa, proporcionando vários

debates e questionamentos que nos ajudaram nas tomadas de decisões metodológicas.

Quadro 1 - Levantamento de Material Empírico das Observações Participantes

Ferramentas Metodológicas	Tipo de Encontro	Datas dos Encontros	Informações	Qtd. de Páginas do Diário de Campo	Observação	
Observação participante (<i>in loco</i>) com diário de campo.	Início do campo	13/03/2020	Conversa sobre a pesquisa com a equipe de coordenação da entidade; participação de uma reunião sobre <i>feedback</i> de uma avaliação externa de projeto; e realização de visita domiciliar junto às duas educadoras da Educação Infantil.	35 páginas (agenda com tamanho de 18 por 13 centímetros com anotações feitas a mão)	Logo após o início do campo, entramos em isolamento social.	
		Reunião com educadores	12/08/2020		Debate sobre pontos de pauta elencados para a reunião. A participação se dava quando havia o convite para opinião sobre os assuntos.	Encontros realizados seguindo a flexibilização das orientações da OMS para distanciamento social.
	Reunião para curso <i>online</i> ofertado por um financiador	03/09/2020	Participação em reuniões sobre a gestão da entidade e ajuda para responder algumas atividades propostas pelo curso, por serem voltadas à área de Administração.			
		10/09/2020				
		16/09/2020				
		24/09/2020				
		07/10/2020				
Observação participante (<i>online</i>) com diário de campo	Reunião com educadores	29/04/2020	Debate sobre pontos de pauta elencados para a reunião. A participação se dava quando havia o convite para opinião sobre os assuntos.		Encontros realizados por meio da ferramenta do Google Meet.	
		22/06/2020				
		06/01/2020				
	Reunião com equipe de coordenação	05/05/2020				
		12/05/2020				
		19/05/2020				
		07/07/2020				
		21/07/2020				
		28/07/2020				
		04/08/2020				
		11/08/2020				
		01/09/2020				
		29/09/2020				
		13/10/2020				
		27/10/2020				

Fonte: O Autor (2021)

As observações participantes ocorreram sob duas formas: *in loco*, no primeiro contato com o campo, antes do isolamento social da pandemia do Covid-19, no qual pudemos, oficialmente, pedir autorização para a pesquisa. Nesse mesmo dia, participamos de uma reunião sobre um *feedback* de uma avaliação externa de um projeto do ano anterior; e fizemos visita domiciliar com duas educadoras. Também participamos de uma reunião com educadores/as e de reuniões para um curso oferecido por um financiador, após relaxamento de algumas medidas do isolamento social. A outra forma de observação se deu *online*, onde pudemos participar de reuniões com educadores/as e com a equipe de coordenação/diretoria da entidade. Essas reuniões aconteceram via ferramenta do *Google Meet*.

Quadro 2 - Levantamento de Material Empírico da Pesquisa Documental

Ferramenta Metodológica	Tipo de Documento	Documento Analisado	Qtd. de páginas	Data de Elaboração
Pesquisa Documental	Documentos Institucionais	Estatuto Social	12 páginas	2017 (última versão)
		Regimento Interno	21 páginas	2018 (última versão)
		Projeto Político Pedagógico	32 páginas	2018 (última versão)
		Questionário e Relatório de Visita Domiciliar (Educação Infantil)	10 páginas	2020
	Atas	Assembleia Geral Anual	2 páginas	2019 (última versão)
	Trabalhos Acadêmicos	Desafios recentes à gestão de uma ONG Agrestina: o caso do Centro de Educação Popular Assunção (CEPA) sob diversos olhares	19 páginas	2018
	Fotografias	Registros fotográficos do acervo da entidade, de apresentações, de reuniões, de atividades, entre outros acessados pelo Google Drive e Whatsapp		

Fonte: O Autor (2021)

A escolha dos trabalhos acadêmicos e documentos analisados aconteceu por meio do critério dos temas mais próximos, relacionados à gestão, para podermos observar alguns pontos já debatidos e analisados anteriormente. As fotografias utilizadas fazem parte do acervo do CEPA, referente às apresentações, reuniões, rodas de conversas e atividades desenvolvidas. Escolhemos aquelas que transmitem as noções de práticas cotidianas empreendidas no estudo.

Quadro 3 - Levantamento de Material Empírico das Entrevistas Semiestruturadas

Ferramenta Metodológica	Categorização das Entrevistas	Datas das Entrevistas	Duração das Entrevistas	Qtd. de Páginas das Transcrições (espaçamento simples, fonte Arial e tamanho 12)	Observação
Entrevistadas Semiestruturadas	Entrevistado/a 1	12/11/2020	1h40m	19 páginas	Entrevistas realizadas pela ferramenta do Google Meet com autorização para gravação
	Entrevistado/a 2	26/11/2020	1h08m	15 páginas	
	Entrevistado/a 3	01/12/2020	40m	9 páginas	
	Entrevistado/a 4	02/12/2020	44m	13 páginas	
	Entrevistado/a 5	16/12/2020	1h	14 páginas	
	Entrevistado/a 6	13/01/2021	1h13m	17 páginas	
	Entrevistado/a 7	18/01/2021	40m	8 páginas	

Fonte: O Autor (2021)

Para as entrevistas semiestruturadas foi utilizado o seguinte critério de escolha dos/as entrevistados/as: desempenhar alguma atividade no CEPA, de forma contínua por, pelo menos 2 anos. Esse critério, mais amplo, resultou da especificidade de não afunilar as escolhas, por utilizarmos teorias e conceitos de gestão ordinária, em que todos/as, independentes das suas posições, constituem as organizações e, conseqüentemente, formam sua gestão. Porém, houve a preocupação e o compromisso de diversidade das funções/atividades dos/as entrevistados/as escolhidos/as.

Foram entrevistados/as 3 pessoas, que compõem a equipe de coordenação; 3 educadores/as e 1 pessoa da equipe de cozinha e limpeza. A seguir apresentamos um quadro com o perfil de cada entrevistado/a:

Quadro 4 - Perfil dos/as Entrevistados/as

Entrevistada 1	Possui Mestrado em Educação, aposentada, com 35 anos de experiência, enquanto professora. Possui experiência em coordenação pedagógica e está desempenhando sua função há 3 anos no CEPA.
Entrevistada 2	Possui graduação em Pedagogia e pós-graduação em Gestão Escolar e Psicopedagogia. Desenvolve seu trabalho no CEPA há 6 anos.
Entrevistada 3	Possui graduação em Administração e é pós- graduanda em Auditoria. Desempenhando sua função há 9 anos no CEPA.
Entrevistado 4	É mestre em capoeira e tem dificuldades de ler e escrever. Faz parte da comunidade desde novo e começou a desenvolver seu trabalho no CEPA desde a sua fundação, que data do ano de 1996.
Entrevistada 5	Graduada em Psicologia e possui experiência em Psicologia Social. Realizou trabalhos na área de medidas socioeducativas. Desenvolve seu trabalho no CEPA há 3 anos.
Entrevistado 6	Começou o seu trabalho no CEPA como educador da oficina de teatro, por ter experiência na área. Após sugestão própria, assume a oficina de audiovisual. Está no CEPA há 15 anos.
Entrevistada 7	É mãe de família e dona de casa desde adolescente e desenvolveu a atividade de auxiliar de serviços gerais (limpeza), na entidade, por 9 anos e está como cozinheira há 1 ano e 6 meses.

Fonte: O Autor (2021)

A saturação teórica (SILVA; RUSSO, 2019), foi escolhida como método para encerramento das entrevistas e das observações participantes. Essa escolha foi feita em razão de que a pesquisa qualitativa não objetiva quantitativo de amostragem e, sim, conhecimento em profundidade do que se quer estudar. Ou seja, o objetivo da pesquisa é alcançado quando os/as entrevistados/as estão se repetindo em suas falas e práticas (PAIVA JÚNIOR; LEÃO; MELLO, 2011).

O uso de diversas ferramentas metodológicas aconteceu, sobretudo, pela complexidade do objetivo da pesquisa; e para um maior aprofundamento nas respostas dos problemas de pesquisa (FARIA; DA SILVA, 2017). Como apontam Junquilho, Almeida e Silva (2012), cabe aos pesquisadores a escolha das ferramentas que julgam mais adequadas e convenientes; mas, a diferenciação se dá por meio do “mergulho” no campo. Os autores apontam que esse mergulho não é só para descrever o que se repete, mas, para “[...] desvendar, por meio de narrativas, conteúdos “ocultos”, singulares, diferenciados das práticas ou “artes do fazer” (op. cit., p. 350).

Consideramos que é preciso, além da análise narrativa apresentada abaixo, compreender o contexto que o pesquisador está analisando, para conferir sentido às

interpretações desencadeadas na narrativa (SARAIVA, 2007), pois sua interpretação é alcançada, situacionalmente, porque a contingência desempenha papel importante no processo (CZARNIAWSKA, 1998).

3.2 ANÁLISE DE NARRATIVA

Partindo para o tratamento das informações obtidas, utilizamos a análise narrativa. Jovchelovitch e Bauer (2002), afirmam que, no decorrer dos anos, por causa da crescente consciência do papel de contar histórias, o estudo de narrativas desempenha uma importante conformação de fenômenos sociais.

Por meio da narrativa, as pessoas constroem a vida individual, pois preservam perspectivas particulares mais autênticas, bem como a vida social, pelo fato de que “[...] comunidades, grupos sociais e subculturas contam histórias com palavras e sentidos que são específicos à sua experiência e ao seu modo de vida” (JOVCHELOVITCH; BAUER, 2002, p. 91).

Saraiva (2007), assinala que os dados coletados como narrativas são relevantes, ao considerar a questão da temporalidade. Ou seja, um dado significado remonta de algum momento da narrativa em que foi interpretado, ao fazer sentido para o indivíduo, a partir de um referencial cognitivo específico. O autor complementa, ao falar que a memória não pode ser simplesmente tomada como um dado e, sim, como uma possibilidade de acúmulo de experiências.

Saraiva (2007), ainda aponta que a construção da memória parte de distintas linguagens para a construção de sujeitos e sociedades; e que existe uma conexão inegável entre memória e poder, ao representar o que deve ser lembrado e o que deve ser esquecido, principalmente, em relação ao que a sociedade valoriza.

As narrativas que descrevem o cotidiano dos sujeitos, no seu espaço sócio temporal, se redefinem pela memória individual, ao mesmo tempo em que a memória coletiva se apresenta como um elemento estruturador, ao compartilhar, num agrupamento social, entendimentos dos sujeitos, seus fazeres e representações, dando sentido às ações individuais (SARAIVA, 2007; JOVCHELOVITCH; BAUER, 2002).

Zacarelli e Godoy (2013), apontam que, dentre os cinco temas mais recorrentes às narrativas, enquanto estratégia de investigação, encontra-se o tema

de política e poder. “Estudar poder e política a partir das narrativas tem levado os pesquisadores a examinar como as histórias reproduzem as relações e jogos de poder, mostrando de que forma indivíduos e coalizões apresentam, diferentemente, as informações dependendo das audiências” (ZACCARELI; GODOY, 2013, p. 30).

Michel de Certeau vê, na oralidade, a capacidade de exibir experiências corporificadas e multiplicidades, possibilitando ao sujeito legitimar suas ações; pois, o relato é a própria prática cotidiana (CERTEAU, 1985, NAPOLITANO; PRATTEN, 2007, BITTENCOURT, 2012). E, ainda, Machado, Chropacz e Bulgacov (2020), apontam que “[...] o relato do homem ordinário assume o papel de ferramenta epistemológica”, pelo fato de que é no relato que os homens e mulheres comuns encontram as “microliberdades, as microrresistências, os micropoderes do cotidiano” (op. cit., p. 7), operados pelas táticas, no processo de consumo.

Pelo fato da pesquisa narrativa ser um campo multifacetado e multidisciplinar, ou seja, permeada por diversas abordagens (ZACCARELI; GODOY, 2013), utilizamos em nosso estudo a perspectiva proposta por Barbara Czarniawska (1998, 2000).

Ao se utilizar de abordagens narrativas, no campo de estudos, Czarniawska (1998), entende seu uso como revigorante, ao fornecer resultados que não se manifestariam utilizando metodologias quantitativas. A autora ainda ressalta que, para entender a conduta humana, não se deve ignorar suas intenções; assim como, para entender as intenções humanas, não se deve ignorar seus sentidos. “Tais configurações podem ser instituições, conjuntos de práticas ou alguns outros contextos criados por seres humanos e contextos não humanos que têm uma história” (op. cit., p. 4, tradução nossa).

Czarniawska (2000), apresenta a narrativa, não no sentido de procurar causas e efeitos; mas, sim, de encontrar conexões frequentes entre vários elementos que a compõem. Ou seja, podemos analisar como as narrativas organizacionais se desdobram, visto que as interpretações não científicas, das pessoas e dos eventos da vida, estão fundamentadas nas tentativas de estabelecer conexão entre o excepcional e o comum. Portanto, o comum, que é normal, usual e esperado, adquire legitimidade (CZARNIAWSKA, 1998).

Ao apontar a análise narrativa, como uma ampla variedade de truques afastados da ideia de um procedimento rigoroso, para obter resultados testáveis,

Czarniawska (2000), nos apresenta a tríade hermenêutica formulada por Paul Hernadi como possibilidade de leitura de narrativas.

Quadro 5 - Tríade Hermenêutica da Análise de Narrativa

Explicação	Explanação	Exploração
- Observar como as histórias estão sendo feitas/contadas - Coletar histórias - Provocar narrativas de histórias - De pé embaixo (entender as histórias) - Tradução reprodutiva - Reconstrução	- Interpretar as histórias (o que elas dizem?) - Analisar as histórias (como elas dizem?) - Desconstruir as histórias (desfazê-las) - Em pé sobre (como estão sendo contadas as histórias?) - Detecção inferencial - Desconstrução	- Montar as narrativas mediante histórias múltiplas - Definir contra/junto com outras histórias - Em pé para (O que entendeu da história?) - Promulgação existencial - Construção

Fonte: O Autor (2021)¹

O primeiro passo da análise de narrativa se dá no momento das observações e da entrevista, onde os/as pesquisadores/as começam a captar os acontecimentos, as falas, os comportamentos. Assim, a autora aponta que o principal problema, sobre o aspecto da explicação na tríade, é o da totalização. Ou seja, no momento em que se está colhendo as histórias, é necessário ter atenção para não acatá-las como uma verdade absoluta, não dando espaço para o questionamento, por meio da autodescrição dos próprios entrevistados.

Desse modo, Czarniawska (2000), diz que mesmo os/as pesquisadores/as dispendo de responsabilidade e dever de respeitar os/as interlocutores/as, não significa que é preciso uma repetição literal do que foi dito. Os/as pesquisadores/as se propõem a assumir a incumbência autoral pelas narrativas que constroem; e admitir a existência de oposições dos/as interlocutores/as.

Partindo para a explanação, Czarniawska (2000), aponta duas importantes características dessa fase. A primeira é sobre a interpretação e a superinterpretação, em que a principal indagação é se o texto tem um significado, muitos significados ou nenhum significado. Portanto, apesar das interpretações serem indefinidas, elas não são infinitas. Em outros termos, é importante uma negociação entre a intenção do leitor e a do texto, pois, em determinados momentos e locais, haverá leituras dominantes e marginais do mesmo texto, o que torna as comunidades interpretativas muito úteis.

¹ Adaptado de Czarniawska (2000)

A segunda característica dessa fase é sobre a análise estrutural e a desconstrução. A teórica explica que houve um relaxamento da técnica tradicional de analisar uma narrativa por meio da análise estrutural. Czarniawska (2000), afirma que a desconstrução é uma das técnicas que podem ser vivenciadas para estruturar um texto e permitir sua leitura; pois não existe uma estrutura profunda verdadeira a ser descoberta, onde a leitura é feita por estranhamento.

A última fase da tríade hermenêutica é a da exploração. A exploração é usada com mais moderação em pesquisas científicas, pois é um gênero que não estimula a atuação existencial (CZARNIAWSKA, 2000). Utilizamos esse recurso sob a justificativa de que é importante evitar o foco em práticas individuais, pois elas fazem parte de relações com meios sociais (CERTEAU, 1998, TEIXEIRA, 2015). Saraiva (2007) aponta, neste sentido, que as narrativas que descrevem o cotidiano se constituem de memórias individuais e coletivas.

Czarniawska (2000), explana que, para evitar armadilhas de uma narrativa não reflexiva, sugere-se incorporar a análise à própria narrativa. Assim, uma operação que torna esse trabalho visível é a escolha de um dispositivo. Para esse estudo, utilizamos a narrativa de identidade organizacional ao qual são todos os tipos de narrativas coletivas que tentam criar um pseudo-sujeito que, no caso, é a organização (CZARNIAWSKA, 2000).

Assim, utilizamos nossas principais categorizações teóricas mais amplas, referentes à gestão ordinária; práticas de resistências e poder/saber em todas as fases da tríade hermenêutica; mas, principalmente, nas fases de explanação e exploração, que são aquelas onde o/a pesquisador/a interpreta, analisa, desconstrói e reconstrói as histórias contadas. Para entender a gestão ordinária, buscamos compreender as significações culturais e identitárias que são importantes na construção e desconstrução das visões de mundo, em espaços de interação social. Buscamos, ainda, entender a pluralidade de códigos, referências, interesses pessoais e relacionais para alcançar a gestão, como ela realmente acontece.

Em relação às práticas de resistências, abordamos os conceitos de estratégias, táticas, lugares e espaços certeunianos. Buscamos observar as maneiras de fazer dos/as praticantes em relação ao consumo e/ou produção. E, também, compreender o caráter estético, ético e polêmico das práticas; pois a “arte de fazer” não se configura como uma simples repetição desconectada de sentidos. No tocante às relações de poder/saber, buscamos observar tecnologias de poder

utilizadas na organização, racionalidades específicas, jogos de verdade, subjetivações, objetivações e as subjetividades constituídas.

Czarniawska (1998), aponta, que os estudos organizacionais podem apreciar o conhecimento organizacional cotidiano, tornando-se mais proficientes nas elaborações de próprias narrativas. Ou seja, formas narrativas de relato enriquecerão as formas lógico-científicas, ao dialogar, de forma mais direta, com a prática organizacional. Porém, a autora ressalta que é preciso estabelecer a proveniência da história, indicando que os pesquisadores devem deixar explícito de qual parte a história é contada.

No caso dessa pesquisa, nós construímos uma narrativa, porque já realizamos experiências no campo estudado, relacionado à perspectivização do pesquisador (BASTOS; BIAR, 2015). A narrativa foi construída a partir das observações participantes, da leitura dos artefatos apontados acima e, sobretudo, das transcrições das entrevistas semiestruturadas, sob a análise da tríade hermenêutica apontada por Czarniawska (2000).

4 CONHECENDO A ORGANIZAÇÃO (OSC) PESQUISADA

Este capítulo será estruturado da seguinte maneira: inicialmente vamos apresentar a organização estudada, em seguida trataremos das questões relacionadas à pandemia do Covid-19 que afetaram e/ou mudaram o andamento da pesquisa. E, no próximo capítulo, faremos a discussão sobre os achados relacionados às perguntas norteadoras do estudo.

4.1 O CENTRO DE EDUCAÇÃO POPULAR ASSUNÇÃO (CEPA)

O Centro de Educação Popular Assunção (CEPA), foi fundado juridicamente no dia 13 de maio de 2003. Porém, sua origem remonta ao ano de 1996, associada a um grupo de religiosas, da Congregação das Irmãzinhas da Assunção, junto às lideranças locais, que se uniram para cuidar das questões público-comunitárias. Esse trabalho surgiu, sobretudo, diante dos descasos dos órgãos públicos, do crescimento desordenado da cidade, do quadro evolutivo das demandas socioeconômicas e das condições básicas de vida da comunidade (SÁ et al., 2020; MORAIS, 2018).

A missão do CEPA é contribuir para a disseminação de uma cultura de paz, mantendo uma proposta espiritual-sócio-educativo-cultural construída de forma dialógica, na constante interação entre os diversos saberes e atores sociais. Espera-se, pelo viés formativo, que os participantes dos projetos desenvolvam uma percepção de mundo e sua intervenção na vida, através de livres iniciativas, da consciência dos seus direitos e da desenvoltura de atividades artístico-culturais específicas (CEPA, 2020).

Figura 1 - Fachada do Centro de Educação Popular Assunção (CEPA)



Fonte: Arquivo do CEPA (2019)

Atualmente a instituição desenvolve os projetos de Educação Infantil e Arte Educação, com as oficinas de dança, capoeira, teatro, audiovisual, maracatu e informática básica, atendendo cerca de 350 crianças e adolescentes, diretamente. Além dessas ações, proporciona rodas de conversas, nas oficinas e com as famílias, sobre diversos temas: violência familiar, drogas, exploração sexual de crianças e adolescentes, cidadania, respeito, diversidade cultural e solidariedade. Consideramos que o CEPA se materializa como espaço de convivência e de resistência, ao oferecer espaço para o desenvolvimento pessoal e comunitário de tantos/as que procuram acolhimento nesta instituição (SÁ et al., 2020).

Figura 2 - Algumas Atividades Desenvolvidas no CEPA



Fonte: Arquivo do CEPA (2019)

A organização possui assentos no Conselho Municipal da Criança e dos Adolescentes de Caruaru-PE (COMDICA), e no Conselho Municipal de Assistência Social de Caruaru-PE (CMAS). Vimos que o CEPA participa, de forma ativa, da elaboração e implementação de políticas públicas voltadas ao atendimento das crianças, jovens e adultos da comunidade. Além desse atendimento, participa de redes de parcerias entre OSC's que fazem parte do acompanhamento e do trabalho das Irmãzinhas da Assunção; mas, também, de outras OSC's que não fazem parte deste grupo, no sentido de compartilhamento de experiências e ajuda mútua.

A entidade possui, como principal diretriz, a educação popular proposta por Paulo Freire, que fundamenta a educação como ferramenta de igualdade social. Objetiva que a realidade vivida pelos sujeitos possa gerar a consciência do lugar que ocupam na sociedade e daquilo que lhes oprime, entendendo, numa perspectiva freireana, que os seres humanos se educam e se libertam em comunhão (FREIRE, 1987). Ademais, Freire (2009) entende que o conhecimento, no seu processo educativo, decorre da problematização e não, do ato de treinar. Queremos dizer que a proposta de uma educação popular considera a participação e autonomia dos sujeitos, como pilares principais no desenvolvimento humano (NASCIMENTO; SILVA, 2019).

O CEPA está localizado em Caruaru, cidade do agreste pernambucano, que conta com uma população estimada, em 2020, de 361.118 mil habitantes. Caruaru é uma das maiores cidades do interior do Estado, estando na 4ª posição, em termos populacionais (IBGE, 2020). A cidade conta com um Polo de Confeções do Agreste e concentra o principal espaço médico-hospitalar, acadêmico e cultural-artístico da região. Apesar dessas características, parte significativa da população vive em bairros afastados, que não possuem infraestrutura básica.

O bairro Vila Padre Inácio, onde o CEPA está localizado, é um exemplo desse panorama sociocultural e econômico. Ele era conhecido como "Mutirão"; pois, foi por meio de um mutirão² que as famílias começaram a construir suas casas; fato histórico do seu surgimento (MORAIS, 2018). Diante dessa situação, a instituição se propõe a ser um espaço formativo, para que crianças e adolescentes, em situação de vulnerabilidade social, desenvolvam alguma atividade cultural e/ou profissional.

² Referente a qualquer mobilização de indivíduos, coletiva e gratuita, para execução de serviços que beneficiem uma comunidade.

Morais (2018), ao fazer uma pesquisa sobre os impactos da atuação do CEPA com egressos/as, por meio de uma construção de linha do tempo, percebeu que as concepções mencionadas e modificadas apontaram: questões ligadas ao desenvolvimento humano e profissional, aspectos ligados ao incentivo de busca dos objetivos pessoais, de não parar os estudos, de mudar sua realidade e de criar relações profundas com a família, amigos e comunidade.

No que diz respeito à gestão do CEPA, o estudo de Sá et al. (2020), apontou algumas características. Os autores que são formados em Administração perceberam, a partir de suas experiências, que a entidade lidou e ainda lida com algumas questões, tais como: estratégia de ensaio e erro para lidar com tomadas de decisões; lacunas nas memórias organizacionais, ocasionando práticas equivocadas; gestão inspirada em avaliações de parceiros, principalmente dos financiadores, que possuem lógica mercadológica; confusão quanto aos papéis do conselho diretor e da coordenação, tornando uma gestão muito centrada na diretoria; necessidade de pensamento estratégico, de médio e longo prazo, na equipe de coordenação; necessidade de maior sistematização e profissionalização dos processos administrativos; e dificuldades na otimização das reuniões e na tomada de decisões.

Acreditamos que, ao fazer esse estudo, de como se dá a gestão ordinária da entidade, estaremos lançando algumas perspectivas possíveis de desenvolvimento organizacional da mesma. Para o fortalecimento da nossa discussão, podemos nos referendar nas ideias apresentadas por Pompeu e Rohm (2018), em relação à gestão das OCS's, ao revisar alguns conceitos tradicionais, possibilitando a construção de outros conceitos mais voltados às especificidades dessas entidades (MEDEIROS; SOUZA, 2010).

4.2 QUESTÕES RELACIONADAS À PANDEMIA DO COVID-19

A pandemia do Covid-19 surgiu quando estávamos nos preparando para a ida ao campo. Ainda conseguimos participar presencialmente de uma reunião do CEPA, para oficializar a pesquisa, com a equipe da organização. Nesse mesmo dia, participamos de algumas atividades e conseguimos fazer observação participante (como destacado no item 3.1).

Contudo, logo em seguida foi estabelecido o isolamento social na cidade; e não pudemos fazer presença *in loco* para a coleta dos dados. Consequentemente, foi um momento difícil, não só para a organização, em si, mas, para nós (pesquisador e orientadora), no que se refere ao planejamento do cronograma da dissertação. Acreditamos que toda essa situação gerou inseguranças e mudanças significativas nos planejamentos já elaborados, incluindo para a entidade.

Por causa do fechamento dos estabelecimentos e interrupção das atividades que já estavam sendo executadas, o CEPA teve que repensar a forma como poderia, diante de toda a situação, continuar desempenhando seu trabalho junto à comunidade. Para atender às demandas deste momento, a entidade passou a ser um ponto de referência no bairro, para a entrega de cestas básicas e *kits* de higiene pessoal. Assim, a equipe passou a desenvolver atividades antes não realizadas, para atender essa demanda. O registro dessas atividades aparecerá nos resultados da pesquisa.

Outro ponto importante, a ser destacado, é que percebemos que poderíamos dar continuidade à pesquisa, por meio de observações *online*, nas reuniões que a equipe de coordenação/diretoria começou fazer, por meio da ferramenta digital *Google Meet*. Também, a partir de agosto, de 2020, houve alguns relaxamentos nas medidas de isolamento social, possibilitando à equipe do CEPA fazer algumas reuniões presenciais, atendendo aos critérios de segurança definidos pela Organização Mundial da Saúde (OMS), oportunidade em que pudemos retornar algumas observações *in loco*.

Conseguimos, mesmo diante de várias dificuldades, dar continuidade à pesquisa sem prejuízos maiores, apesar da pandemia do Covid-19 causar muitos transtornos, sem entrar nas questões de saúde e nas infinitas mortes ocasionadas pelo vírus; e pela falta de medidas efetivas no combate à pandemia. Queremos deixar registrado, neste trabalho, humildemente, todo nosso pesar às famílias enlutadas. Acreditamos que uma das razões pelas quais pudemos dar continuidade à pesquisa, foi a escolha de outras diversas ferramentas metodológicas praticadas nesse estudo.

5 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

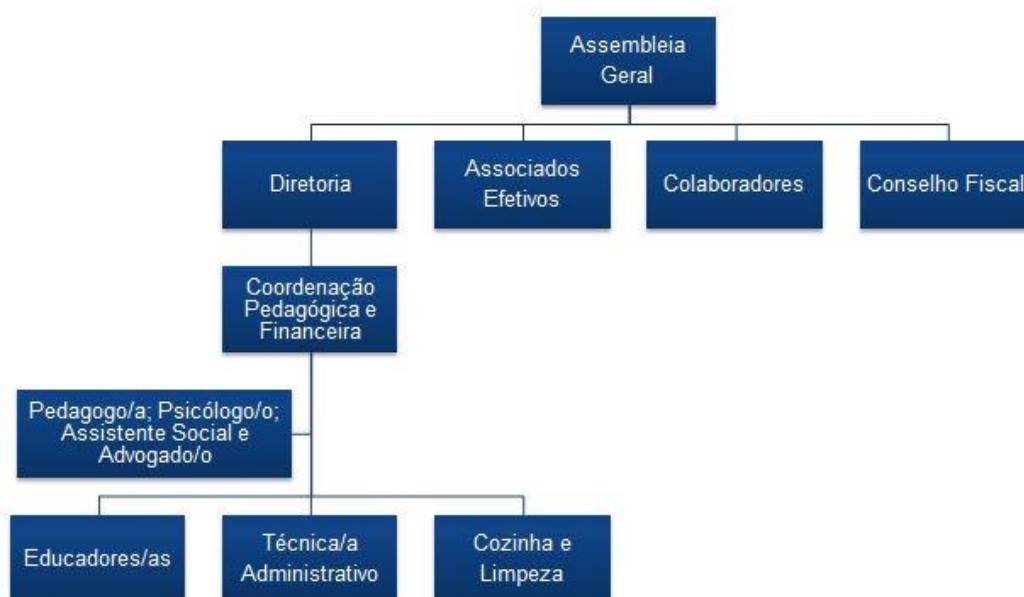
Neste capítulo, iremos possibilitar um diálogo entre os achados da pesquisa com as teorias utilizadas no referencial teórico. O capítulo apresenta as práticas de gestão ordinária observadas no campo, articulando-as às práticas de resistências e às relações de poder/saber apreendidas na pesquisa.

5.1 AS PRÁTICAS DE GESTÃO ORDINÁRIA DO CEPA INTERCALADAS PELAS PRÁTICAS DE RESISTÊNCIA E RELAÇÕES DE PODER/SABER

O Centro de Educação Popular Assunção (CEPA), é uma organização formada juridicamente e, por isso, possui, no seu Estatuto Social (2017), uma ideia de estrutura organizacional. Essa estrutura apresenta, como órgãos da Administração: a Assembleia Geral, como órgão soberano da entidade, composta pelos membros da coordenação/diretoria, associados/as efetivos/as e colaboradores/as; a Coordenação/Diretoria, constituída pela Coordenação Pedagógica, Coordenação de Projetos Sociais e a Coordenação Financeira; e a Diretoria, instituída pelo/a Presidente, Vice-presidente, Secretário/a geral e adjunto/a, e Tesoureiro/a; e o Conselho Fiscal, composto por três representantes e três suplentes.

No que diz respeito aos associados/as efetivos/as, para além daqueles/as já citados/as, soma um total de mais 11 pessoas que fazem parte da comunidade em que o CEPA está localizado, bem como, algumas irmãs da Assunção, que constituem um grupo de religiosas que fundaram a entidade (Assembleia Geral Anual, 2019). Os/as colaboradores/as são todas as pessoas que desempenham atividades na organização: demais profissionais, bem como os *stakeholders*, que são convidados a participar da assembleia geral; a comunidade, famílias atendidas, outras OSC's parceiras, financiadores e conselheiros dos Conselhos de Direito, onde o CEPA possui assento. A única questão é que esse público não tem poder de voto para a tomada de decisões; mas, contribuem com suas opiniões e compartilhamento de experiências.

Figura 3 - Estrutura da Entidade



Fonte: O Autor (2021)³

Podemos observar que, mesmo possuindo essa ideia de organização formal, apresentada pela figura em que utilizamos a Assembleia Geral Anual (2019), como fonte, percebemos que a dinâmica de gestão ordinária (CARRIERI; PERDIGÃO; AGUIAR, 2014), vai além desse organograma, pois as práticas cotidianas do CEPA apresentam uma imagem de gestão compartilhada. Ou seja, muitas das práticas são realizadas coletivamente; mas, de acordo com as especificidades da função de cada colaborador/a, desempenhada na entidade.

Queremos dizer que as atividades são desenvolvidas por todos/as que fazem parte da organização e compõem a gestão, como ela realmente acontece e se apresenta e, não, como processos e estruturas preestabelecidas, assim como Carrieri, Perdigão e Aguiar (2014) apontam. Assim, podemos observar que, apesar de possuir documentos que fundamentam e prescrevem como a entidade deve funcionar, sua dinâmica do dia a dia é constituída de forma coletiva, possibilitando que os/as profissionais criem suas próprias práticas gerenciais (CARRIERI et al., 2018).

O CEPA desenvolve seu trabalho, junto à comunidade, por meio de projetos sociais financiadores. Significa dizer que as demandas que a comunidade levanta e que a entidade busca atender, de acordo com seus valores e missão, são almejadas

³ Adaptado do Estatuto Social (2017)

por meio da busca de editais públicos, que consigam atender, de certa maneira, as expectativas, tanto da comunidade e do CEPA, quanto dos financiadores. Nesse sentido, nos deparamos com uma prática de gestão ordinária que é a de elaboração de projetos sociais.

5.1.1 Prática de elaboração de projetos sociais

Nesta prática, a dinâmica observada acontece a partir de várias frentes. A primeira ação é rastrear possíveis projetos em editais públicos. O rastreamento é solicitado, pela coordenação e pela diretoria, para todas as pessoas que possam viabilizar algum tempo para essa busca, bem como aquelas que se deparam com algum anúncio de edital em suas pesquisas na *internet*. O encaminhamento desses editais é realizado informalmente, por meio do grupo do *Whatsapp*, pela função de compartilhamento de *links* e/ou mídias.

A equipe de coordenação também tem, entre suas atividades, essa atribuição pensada de forma estratégica, pois aquela forma de execução deixa as responsabilidades dessa prática muito generalizadas. A equipe de coordenação analisa se o edital está alinhado com suas premissas e temáticas desenvolvidas na entidade; e se é possível concorrer no chamamento público, para angariar algum tipo de recurso, seja financeiro e/ou técnico.

Sobre essa prática de elaboração de projetos, a entrevistada 1 aponta o seguinte:

[...] então, isso é uma atividade que absorve um tempo enorme. Porque cada instituição financeira tem um edital próprio; e que a gente precisa ler com atenção, pra ver quais são as exigências, o que está sendo solicitado e se aquele recurso dá condição pra gente fazer que atividade, né? Então, desde a leitura dos editais, até a elaboração dos projetos, isso é um serviço que demanda muito tempo e conversa coletiva, né? E decisões também tomadas coletivamente pra gente saber. Esse recurso, ele vai ser destinado pra qual atividade? Esse recurso dá condição pra gente é... vamos dizer assim, sustentar pessoas? Porque tem recursos humanos e tem as atividades, né? Isso precisa ser muito pensado, porque a maioria dos projetos e a maioria dos financiadores não disponibilizam recursos só pra, pra pagar as pessoas.

Percebemos, pela narrativa da entrevistada, que os financiadores que disponibilizam os editais sociais ocupam um lugar próprio (CERTEAU, 1998); pois, a depender dos seus objetivos, impõem certas exigências, que se apresentam como

estratégias (CERTEAU, 1998), para as OSC's que queiram participar da seleção, como por exemplo: a porcentagem de uso financeiro para pagamento de profissionais.

Em relação à prática de elaboração de projetos sociais, nós participamos efetivamente, ao nos deparar com edital público, nas pesquisas de internet. Vamos ao relato desse processo: passeando por alguns sites, sem a pretensão específica de buscar editais de projetos sociais, apareceu um anúncio de um financiador que estava oferecendo um curso formativo, incorporado a um fomento financeiro para OSC's. Logo esse anúncio chamou a atenção; pois, como já vínhamos acompanhando algumas reuniões *online* da equipe de coordenação/diretoria, para as observações participantes, tivemos conhecimento de que a entidade estava com algumas dificuldades em obter financiamento para algumas atividades e profissionais, para o ano de 2021, já que o resultado do edital só seria divulgado nesse mesmo ano.

Percebemos que o edital do financiador tinha o objetivo de oferecer, não só a formação técnica para as OSC's, como também, a possibilidade de concorrer a fomento financeiro para o desenvolvimento de atividades voltadas à educação de crianças e adolescentes, para aquelas OSC's que finalizassem o processo. Portanto, após uma leitura geral do edital, decidimos compartilhar essa oportunidade no grupo geral do *Whatsapp* do CEPA. Esse fato aconteceu logo no começo da semana; e a reunião *online*, da coordenação, aconteceria dois dias após esse compartilhamento.

Durante o dia da reunião *online*, o Presidente do CEPA sempre coloca uma mensagem no grupo de *Whatsapp*, para lembrete e compartilhamento do link, para quem quiser participar da reunião. E nessa mensagem também são compartilhados os pontos de pauta. Pudemos observar que nesse grupo geral do CEPA, no aplicativo de mensagens, estão diversas pessoas que, indiretamente, têm alguma ligação com a entidade e, não somente participam dos encontros, aquelas pessoas que trabalham diretamente no CEPA.

Esta foi uma situação que nos chamou a atenção; pois, objetivamente, a reunião da equipe de coordenação tem uma dimensão mais interna, pois são debatidas, muitas vezes, questões de cunho íntimo, relativas à gestão do CEPA. Porém, observamos que, apesar do convite ser público, a participação efetiva é somente das pessoas que fazem parte ou dão apoio à equipe de coordenação: as coordenadoras pedagógica e financeira, a psicóloga, o pedagogo, a técnica

administrativa, um educador que trabalha com as questões tecnológicas, alguma irmãzinha da Assunção, a assistente social e a tesoureira. (Diário de Campo, 2020).

De volta à prática de elaboração de projetos sociais, o edital socializado estava como ponto de pauta a ser debatido na reunião. Observamos que as pessoas podem, a seu critério, estudar os pontos de pauta, anteriormente, para dar suas opiniões na hora da reunião. Porém, o mais comum é que aquelas pessoas que estão diretamente ligadas ao ponto de pauta, como esse que sugerimos, ficam responsáveis em apresentar e iniciar o debate na reunião. Também é comum que os pontos de pautas voltem a ser debatidos nas reuniões seguintes; pois, a maioria pode refletir mais profundamente sobre o ponto discutido e opinar, de forma mais contundente, num próximo encontro.

Foi assim que aconteceu. Socializamos nossa opinião sobre a possibilidade de participação no edital público, pois a consideramos interessante, pelo fato de que o financiador estava oferecendo, também, um percurso formativo *online*, voltado para atividades reflexivas e práticas para a gestão da entidade. A partir dessa explanação, os demais também se colocaram favoráveis à participação no edital; porém, esse ponto de pauta ainda voltou a ser debatido, em mais duas reuniões da coordenação, antes das reuniões formativas específicas do curso oferecido pelo edital. Esses retornos foram importantes porque as pessoas puderam ler o edital, para debater como as etapas do edital poderiam ser executadas, diante das demandas atuais da entidade; e para saber quem seriam as pessoas que participariam do curso.

Cabe ressaltar que, nesse processo de sugestão de participação no edital, pudemos observar uma relação de poder/saber (FOUCAULT, 1992, 2006). Acreditamos que, para além da própria oportunidade do CEPA participar do edital, o fato do pesquisador sugerir a participação e, também, estar presente na reunião, para explicação do que ele apreciou naquele documento, pode ter facilitado o desejo ou a resolução em participar do edital público, pelo fato do pesquisador ocupar um lugar próprio (CERTEAU, 1998; IPIRANGA, 2016) nessa relação.

Quanto a esse lugar próprio do pesquisador, é constituído pela subjetivação (NADIR, 2002), à qual ele se relaciona com o regime de verdades e pratica o conjunto de regras e pela objetivação (SKINNER, 2013) que produz sua identidade por meio do poder/saber para si e para os outros (COSTA; GUERRA; LEÃO, 2013). Assim, a posição ocupada na sociedade envolve o respeito, construído em torno do

conhecimento científico e o reconhecimento da instituição universitária, que é legitimadora de poder.

Percebemos, que nessa prática, existe uma “maneira de fazer” (CERTEAU, 1998) particular. Como apontado acima, a atividade de busca de editais é demandada para todos os/as profissionais do CEPA. Assim, essa tarefa, que seria relegada a um setor específico, não segue, necessariamente, o que é previsto no organograma da entidade; pois, como assinalam Carrieri, Perdigão e Aguiar (2014), o cotidiano é um espaço individual e grupal, ao envolver o compartilhamento de sentidos por parte dos sujeitos nele inseridos. Ao mesmo tempo em que Carrieri, et al. (2018), destacam que o cotidiano é rico de possibilidades para a cultura administrativa hegemônica.

Captamos o entendimento prévio de que a diretoria e a coordenação incentivam que qualquer pessoa busque e proponha editais. Essa abertura e a preocupação, de toda a organização, de propor editais demonstra uma gestão mais democrática e pouco centralizada. Assim, a “lógica de ação” (CERTEAU, 1985), dessa prática pode ser lida como uma tática (CERTEAU, 1998); pois, destoa da gestão “formal” presente no Estatuto Social (2017).

No processo de observação do campo, foi possível enxergar que as principais pessoas que tomam a decisão final são o Presidente e a Coordenadora Pedagógica; evidentemente, após a escuta dos/as demais; mas, também, por ocuparem um lugar próprio (CERTEAU, 1998; MACHADO, SILVA, FERNANDES, 2020), que indica suas posições de estabilidade e poder. Ambos são reconhecidos, pelos/as demais, como as principais pessoas da organização nas tomadas de decisão, por questões de experiências profissionais entrelaçadas por diversos saberes e vivências; e por ocuparem, nesse momento, as funções de Presidente e de Coordenadora Pedagógica da entidade.

5.1.2 A prática de ensino e seu aspecto de Educação Popular

Uma questão importante nesta discussão, refere-se às bases fundantes da entidade que estão fundamentadas no paradigma da Educação Popular, cuja maior referência é o pensamento de Paulo Freire, apontado na apresentação do CEPA,

acima. Portanto, o cotidiano do CEPA é permeado pelos princípios freirianos relacionados à ideia da educação proposta na organização:

[...] educação popular, você tá ali junto, querendo trabalhar com a família; você tem que saber aquele contexto que você tá inserido, porque não adianta você pegar uma criança e você dizer, ele vai aprender tal coisa, se você não sabe como aquela criança vive em casa, se a criança tem alguma dificuldade, se mora com o pai, se mora com a mãe, se tem, se não tem. Então, tudo é um contexto (Entrevistada 2).

[...] a gente tem como princípio fundamental e como foco do nosso trabalho, não é, por exemplo, que aquelas crianças saiam lendo. Elas podem sair lendo; mas, o nosso foco é que elas sejam pessoas humanas e consigam se enxergar, que consigam se valorizar, que consigam acolher as outras pessoas, que consigam enxergar realidade onde estão situadas (Entrevistada 1).

Observamos, então, uma prática de resistência cotidiana ao ser relativamente autônoma à subjetividade socialmente enraizada (NAPOLITANO; PRATTEN, 2007), que está relacionada ao caráter ético e polêmico (CERTEAU, 1985) dessa prática. A educação popular se apresenta como um movimento, além da ideia tradicional de educação, que está voltada apenas para os aspectos cognitivos. Portanto, a educação popular tem seu caráter ético (CERTEAU, 1985), ao ser se recusar à identificação com a ordem ou com a lei dos fatos postos socialmente.

Paralelamente, seu caráter polêmico (CERTEAU, 1985), se configura quanto a arte de pessoas “fracas”, em busca de defender seus ideais diante uma posição mais forte, por meio da utilização das forças sociais existentes. Ou seja, não negando as estruturas, mas no próprio ato de consumo (CERTEAU, 1998, FARIA; DA SILVA, 2017), utilizando para fins próprios uma norma que lhe é imposta (CERTEAU, 1985).

Outra questão observada é o presente debate de assuntos políticos nos discursos governamentais. Esse debate sempre é presente, porque está alinhado à “lógica de ação” (CERTEAU, 1985), da educação popular freireana, que é fortemente crítica e nasce de uma conscientização de classe popular. Sobretudo, o debate vai ao encontro com a ideia central de constituição da entidade, voltada ao cuidado com a comunidade, mediante os descasos dos órgãos públicos, o crescimento desordenado da cidade e as evolutivas demandas socioeconômicas das condições básicas de vida que a comunidade enfrentou/enfrenta (SÁ et al., 2020; MORAIS, 2018).

A entrevistada 1 aborda que:

[...] o trabalho da educação popular se volta para as camadas populares, no sentido de dar a essas camadas populares, autonomia, pra que eles busquem construir, com autonomia, as suas histórias de vida, conscientes do seu papel, mais conscientes de suas possibilidades, na luta pelos seus direitos. Então, isso é educação popular. Não tem como você fazer um trabalho pedagógico voltado à educação popular, sem você trabalhar a perspectiva política dessa educação.

Percebemos, portanto, que essa resistência se caracterizaria enquanto ideológica voltada para uma resistência revolucionária. Porém, acreditamos que as práticas desenvolvidas no CEPA nos mostram uma resistência, enquanto luta diária, microfísica (FOUCAULT, 2013), microcotidiana (CERTEAU, 1998; CERTEAU, et al., 1980), presente nas atividades rotineiras; já que elas são mais voltadas a um amparo, uma forma diferente de ver e lidar com a vida, para além dos discursos já estruturados da sociedade. Essa resistência pode ser observada, porque o CEPA não nega as estruturas; mas, propõe “[...] outras perspectivas, outras formas de viver, existir, fazer. É muito presente, nos discursos da entidade, palavras como: oportunidade e ressignificação, principalmente, das imposições sofridas de forma micro, por meio de novas escolhas” (Diário de Campo, 2020).

Compreendemos que as imposições são mais presentes no CEPA, justamente sobretudo por ser uma organização que utiliza bases fundantes, que são vistas como alternativas àquelas difundidas de forma hegemônica na sociedade, seja referente à educação popular e/ou às formas de gestão. Contudo, existem, também, imposições internas; só que estão mais camufladas e são construídas por meio de argumentos teóricos e/ou práticos, onde podemos observar as relações de poder/saber. Essa última análise se aproxima das bases onto-epistemológicas referentes à gestão ordinária e às ideias de Michel Foucault e Michel de Certeau utilizadas no estudo.

Sobre as práticas de ensino observamos “maneiras de fazer” diferentes, que vamos descrever, de acordo com as narrativas dos/as educadores/as entrevistados/as.

5.1.2.1 Prática de ensino da Educação Infantil

A entrevistada 2 descreve sua rotina de ensino da seguinte maneira:

[...] a rotina da gente começa com acolhida, recebendo as crianças, colocando elas pra sentar. Geralmente, quando chega numa época, tipo, três, quatro meses, elas já têm mais autonomia ao entrar, sentar, tirar a bolsa das costas, colocar a bolsa na cadeira, já senta no lugar que quer. A gente tem um momento de roda de conversa, que é feita todos os dias, que a gente senta; então, a gente vai fazer uma leitura [lúdica]. A gente também pergunta, pergunta como foi o final de semana e as conversas aleatórias que eles sempre gostam de contar, de coisas do dia a dia deles. Então, a gente conversa, a gente canta, faz uma leitura ou uma contação de história com fantoches. Depois disso, a gente faz alguma dinâmica, não todos os dias, mas, geralmente a gente faz uma dinâmica que seja relacionada ao conteúdo; e a gente faz uma atividade [do planejamento didático] no primeiro momento, que é antes do intervalo. De nove horas, a gente sai pro intervalo. Então, as crianças, a gente volta do intervalo, vão fazer a higienização das mãos. Eles lancham; tem o lanche, que é a merenda disponibilizada pelo CEPA. Depois, a gente faz a escovação. Aí tem o momento em que a gente sempre faz algum jogo lúdico com eles. Enquanto eles estão brincando de massinha, ou fazendo outra atividade, a gente tá separando e colocando as atividades de enviar pra casa dentro das pastas. Então, a gente separa, coloca as atividades e de onze horas eles saem. E é esse mesmo processo à tarde. Só que a outra turma [tarde], como eles são maiorzinhos, né? A gente já faz duas atividades por dia (Entrevistada 2).

Percebemos, portanto, que a entrevistada possui uma “maneira de fazer” específica sobre sua prática de ensinar. Ou seja, sua prática foi constituída nesse cotidiano que é produzido e reproduzido a partir de práticas históricas, sociais e temporais (REZENDE; OLIVEIRA; ADORNO, 2018). Logo, a entrevistada se apropria do espaço organizado pelas técnicas de produção sócio cultural (CERTEAU, 1998). Ademais, a disposição das atividades de ensino é feita em círculo e, não, em fileiras, como na educação tradicional. Essa “maneira de fazer” foge à lógica puramente cognitiva (ver figura 4: Turma da Educação Infantil).

Concomitantemente, ao ocupar um lugar próprio (CERTEAU, 1998), por deter um saber/fazer, é possível enxergar a riqueza do cotidiano ordinário da educadora, que é mais que uma simples repetição desconectada de sentidos (JUNQUILHO; ALMEIDA; SILVA, 2012). Podemos perceber ainda, uma “lógica de ação” (CERTEAU, 1985), advinda da prática de educação popular freireana, que são os jogos lúdicos e as conversas sobre o cotidiano das crianças, para que as educadoras tenham conhecimento da rotina pessoal dos/as educandos/as.

Figura 4 - Turma da Educação Infantil



Fonte: Arquivo do CEPA (2019)

Observamos, também, algumas estratégias utilizadas pela educadora, por possuir um lugar praticado (CERTEAU, 1998, IPIRANGA, 2016). A entrevistada 2 aborda que: “[...] a gente consegue desenvolver o trabalho. Como a gente já tem um tempo, já tem uma bagagem, então, a gente tem autonomia de saber o que fazer e saber o que é necessário fazer, do que é, do que precisa e a gente consegue desenvolver, sabe?”. Entendemos, a partir da fala, que as educadoras da Educação Infantil conseguem ter autonomia na sua prática de ensino, por ter um saber construído, formal e prático, ao falarem que não têm um amparo mais específico de uma coordenação pedagógica totalmente voltada à Educação Infantil, visto que a coordenação está, também, envolvida com outras demandas pedagógicas da organização como um todo e, não, especificamente com a prática e a problemática desse nível educacional.

Percebemos que as educadoras da Educação Infantil, nesse caso, constituem um lugar praticado desempenhando uma relação de poder/saber (FOUCAULT, 1992, 2006) ao se utilizarem da bricolagem (CERTEAU, 1998), de técnicas que foram aprendendo e adquirindo ao longo das suas experiências, possibilitando a produção da sua prática de ensino. Essa produção é constituída por tecnologias de poder (VILLADSEN, 2014), pois designam agrupamentos de técnicas vinculadas

umas às outras, formando um sistema investido de racionalidade específica, que diz respeito à “lógica de ação” da educação popular.

Um fato que nos chamou a atenção é que ficou explícito, por meio da narrativa da entrevistada 2, que ela sente a ausência de um acompanhamento pedagógico direto: “[...] a gente sente falta também disso, de ter um apoio, de ter alguém que diga, não, vamos fazer desse jeito”. Esse é um ponto importante, pois, apesar de ter, de certa forma, uma independência e de conseguir suprir as demandas de forma autônoma, possibilitando empregar suas maneiras de fazer, (CERTEAU, 1998) as educadoras, usualmente, sentem falta de uma determinação superior mais presente.

Sobre esse ponto a entrevistada 2 descreve que:

[...] nós temos um trabalho que é sempre muito elogiado, porque realmente nós somos boas no que fazemos, apesar de sermos bem cobradas, né? Tipo, tem muita coisa pra fazer e a gente sempre tá sobrecarregada; mas, a gente sempre dá conta, mesmo se virando nos trinta. Nós somos muito elogiadas por isso, porque a gente não deixa nenhuma pendência. Então, mesmo se não tem uma pessoa pra olhar meu caderno de planejamento, eu sei que é aquilo, é necessário eu fazer, eu sei que é o meu trabalho. Então, independente se eu vou ter uma pessoa me cobrando ou não, ele tá feito, porque eu acho que em tudo que a gente faz, a gente tem que ter compromisso.

Essa narrativa nos chamou atenção, pois apesar de não ter uma pessoa acompanhando diretamente o trabalho, apesar de a coordenadora pedagógica avaliar os relatórios mensais, as educadoras da Educação Infantil continuam cumprindo com as exigências do seu trabalho, já colocadas anteriormente. Podemos associar esse ponto à disciplina preconizada por Foucault (1996). Ou seja, ao dominar um conjunto de métodos, jogos de regras, de técnicas e de instrumentos, há o adestramento dos sujeitos, tornando-os dóceis e submissos, ao impor um modelo, uma norma preestabelecida, padronizando seu comportamento (MOTTA; ALCADIPANI, 2004).

Essas relações, que implicam em expressões de poder, acontecem por meio do que Foucault (2013) conceitua como: microfísica do poder; que consiste em técnicas, ações, reações, condutas minuciosas, quase invisíveis, de se impor poder aos corpos de forma sutil, pretenciosa ou despretensiosamente, dotadas de grande poder de difusão. Observamos, assim, que a criação da subjetividade da educadora infantil vai se forjando por meio da produção de poderes e de saberes que a

constituem; pois, nessa relação entre saber e poder são produzidos, não só os sujeitos, como as verdades e a própria realidade (COSTA; LEÃO, 2018).

Apesar da educadora entender que não há um acompanhamento direto do seu trabalho, percebemos que a avaliação e esse acompanhamento acontecem de outras formas, como por exemplo, nas reuniões de planejamento, de formação continuada e em outros momentos menos formais. Para entender essa narrativa, buscamos contrapor o entendimento da educadora com o entendimento da coordenadora pedagógica. A entrevistada 1 aborda que:

[...] nós temos a Educação Infantil, nós temos as oficinas e nós temos os papéis das equipes que desenvolvem o suporte, para que tudo isso aconteça. Então, o trabalho pedagógico tem essa função, de fazer uma costura das intencionalidades pedagógicas do trabalho desenvolvido institucionalmente.

[...] e essa articulação do que está registrado com o que se materializa, é que precisa ser acompanhada, orientada e basicamente, assessorada, certo? Isso vai junto com os encontros de formação, porque é nos encontros de formação, onde a gente desenvolve temáticas que vão, exatamente, nessa perspectiva, dos conteúdos que vão ser sempre trabalhados e das atitudes que estão sendo fortalecidas. É nessa perspectiva que as temáticas estão definidas; e não estão trabalhadas só com as educadoras da Educação Infantil; mas, também, com educadores e educadoras que estão nas oficinas e que estão nos corredores do CEPA.

[...] então, o meu trabalho, ele tem finalidade e se realiza a partir, exatamente, desse acompanhamento. Mas, não é somente ver, por exemplo, a Educação Infantil; é também ver o conjunto das pessoas que estão pensando no trabalho.

[...] eu participo de tudo isso, né? Dos encontros, participo em reuniões, elaborando documentos, revisando documentos, conversando, escutando e fundamentalmente, cuidando de preservar os princípios que a gente consagrou, para que o trabalho da gente cumpra o seu papel social. Essa, realmente, é a tarefa maior.

A partir da abordagem acima, captamos que a narrativa da entrevistada 2, referente a não possuir uma coordenação específica para a Educação Infantil e ser uma coordenação pedagógica mais ampla, abarcando a organização como um todo, se constata pela narrativa da entrevistada 1. Contudo, também entendemos que o planejamento e o acompanhamento pedagógico acontecem de uma forma interligada com as diversas atividades da entidade.

Portanto, temos dois cenários interessantes a serem analisados. O primeiro é referente ao fato de que, mesmo que a entrevistada 2 entenda que a coordenação pedagógica do CEPA, seja voltada para a organização como um todo, consequentemente, abarcando, também, a Educação Infantil, ela sente a ausência de uma coordenação mais específica para as atividades cotidianas.

O segundo cenário nos mostra que a entrevistada 1 entende que suas atribuições são pensadas de forma mais estratégica e não contemplam as ações rotineiras de acompanhamento das atividades específicas da Educação Infantil (Diário de Campo, 2020). Portanto, o que podemos verificar é que existe uma produção (CERTEAU, 1998), por parte da coordenação pedagógica, que não atende à expectativa da Educação Infantil, no sentido de fazer um acompanhamento direto de suas atividades cotidianas. Ao mesmo tempo, a Educação Infantil faz um uso próprio dessa produção, o que Certeau (1998) conceitua como “consumo”, ao criar e se utilizar de ferramentas já utilizadas anteriormente, criando suas próprias práticas; (CARRIERI, et al., 2018) e comprovando que os sujeitos não são passivos (MACHADO, 2018).

Voltando à dinâmica dos trabalhos em sala de aula, observamos também uma estratégia (CERTEAU, 1998) usada pelas educadoras da Educação Infantil, quando precisam se ausentar, por pouco tempo, da sala de aula. A entrevistada 2 diz que:

[...] quando acontece [de se ausentar rapidamente] em aula, a gente chama a auxiliar de limpeza. E quando ela não pode, pois é da cozinha; e quando não pode, uma olha a sala da outra (educadoras). Ou, a gente delega o mais perigoso da sala pra ser responsável, porque se ele não bagunça, ele fuxica dos outros. Então, fulano, você vai olhar a sala, e quem bagunçar você vai me contar. Então, ele fica quieto, olhando os outros.

Com base no trecho acima, as educadoras perceberam que aqueles/as estudantes que “dão mais trabalho”, mesmo quando elas estão presentes em sala, poderiam ser responsabilizados/as pela sala naquele momento em que elas estariam ausentes, fazendo com que se comportassem e vigiassem os/as demais. Acreditamos que, dentro dessa estratégia usada pelas educadoras, esteja atrelada uma concepção de disciplina (FOUCAULT, 1996), pois múltiplas relações de poder perpassam, caracterizam e constituem o corpo social (FOUCAULT, 2013). Podemos dizer, com o apoio das referências teóricas, que o corpo está submetido a uma gestão social e se constitui como elemento político, na organização, pois é definido por operações e recortado conforme quadros de referências que determinada sociedade privilegia (CERTEAU, 2002, REZENDE; OLIVEIRA; ADORNO, 2018). Do mesmo modo, Foucault (2013), define a ideia de docilidade, pois em toda a sociedade o corpo é alvo de poderes que lhe impõem condicionalismos, interdições ou obrigações.

5.1.2.2 Prática de ensino das oficinas de arte educação

O entrevistado 4 descreve sua rotina da seguinte maneira:

[...] quando os alunos chegam na sala de aula, a gente já começa a aula com a conversa. Aí, começa a aula dizendo a ele, pra quando ele sair de casa com a roupa da capoeira, ou sem roupa de capoeira, mesmo, pra como ele vai se comportar na rua. Depois, dessa conversa, a gente senta, alonga, faz aquele alongamento, depois faz o aquecimento; aí vamos pra aula, aula prática, né? A gente começa a aula; vários tipos de golpes e depois na hora do lanche, a gente também senta mais um pouquinho, pra conversar. A gente avisa também da saída. Aí, tem alguns meninos que dizem “ah, tu vai pra uma areia, pra terra pular, vai num sei aonde pular”. Aí eu digo assim: “pode ir, pode pular, pode fazer o que quiser; mas, antes, antes de tudo, vai em casa, avisa a mamãe, o papai ou responsável, avisa que já chegou do CEPA e daí, você pode pular onde você quiser”. Porque, como você tem horário de chegar no CEPA, tem de sair, também. Então, você tem que ter esse horário de chegar em casa também.

Essa conversa do entrevistado é sobre o dia a dia dos/as educandos/as. Os/as educadores/as sempre começam as oficinas fazendo perguntas e dando orientações, levando em consideração a aproximação com a realidade dos/as beneficiários/as da entidade, voltada à perspectiva da Educação Popular. O entrevistado 4 mostra que essa conversa vai possibilitar uma ressignificação sobre a concepção de “capoeira” que “[...] antes, era muito marginalizada, tinha como sendo de maloqueiro ou alguma coisa assim parecida”; por isso, é importante a fala do educador sobre o comportamento dos/as educandos/as.

Percebemos, pelo relato do entrevistado/educador, que suas aulas são planejadas e desenvolvidas de forma mais espontânea, principalmente por causa da sua experiência prática, enquanto mestre de capoeira, diferente do observado na narrativa da entrevistada 2, que possui uma formação tradicional referente à sua profissão.

O entrevistado 4 acrescenta:

[...] a gente tem, tem um olhar, né? A gente tem porque são muitos anos que eu faço capoeira. Tem o gordinho, tem o magrinho, tem aquele que tem mais jeito, tem aquele que tem menos jeito, né? Aprende, mas uns tem mais dificuldade do que o outro. Então, um exemplo, a gente vai fazer AU, né? Que é a estrelinha que vocês conhecem como estrelinha, aqui na capoeira chama-se AU. Um exemplo: vamos fazer o AU, aí diz “ah, não sei. Ó, cê sabe, então, vamos tentar? Vamos”. Aí o exemplo, aí ele vai fazer o AU, aí não sai tão, perfeito, né? Aí eu, “tá ótimo”. Veja só, vejam fazendo, tal. E agora, com essa, essa modernidade de celular, né? A gente diz assim: “ó, vou gravar você fazendo”. Aí filma ele fazendo e depois olha aqui, ó, precisa melhorar mais o quê? Precisa melhorar isso, precisa melhorar aquilo, né?

Mas daí a gente apaga. Aí, mostra a ele que apagou. Entendeu? Aí, isso, a gente tá falando no AU, né? Mas vários tipos de golpe, que a gente vai nesse mesmo caminho. Alguns tem facilidade de aprender, até por conta do biofísico dele, né? E tem outras que tem mais dificuldade de aprender, mas com o jeitinho, a gente chega lá.

Podemos observar que a dinâmica citada pelo entrevistado demonstra sua “maneira de fazer” própria, que está alinhada à forma com que o mesmo foi aprendendo seu saber/fazer capoeira. Percebemos que, mesmo possuindo dificuldades relacionadas à leitura, por causa de um não desenvolvimento da educação escolar formal, o educador utiliza ferramentas e equipamentos para aprimorar sua forma de ensino. Acreditamos que essa característica advém desse olhar, mais voltado às necessidades do público que atende e de como o educador pode desenvolver sua prática ao seu favor, como característica e missão presente na educação popular, que a entidade tem como princípio. Consideramos que o uso dessas ferramentas e equipamentos nas aulas de capoeira, se materializam como uma tática (CERTEAU, 1998), que o entrevistado passou a utilizar na sua prática de ensino.

Figura 5 - Aula de Capoeira



Fonte: Arquivo do CEPA (2018)

Outra maneira de fazer observada na prática do entrevistado 4, diz respeito ao método mencionado no trecho abaixo:

[...] eu tenho um, um método de trabalhar, que é: o aluno mais graduado ensina ao menos graduado. Como ele vai ensinar? Eu boto os dois de lado. Aí, eu digo assim: “ó, faça aí, servindo de espelho”. Aí, o menino faz o movimento; aí, o outro vai tentar fazer, tendeu? Porque se eu for fazer, o golpe vai sair, entre aspas; não é querendo ser não; mas, vai sair perfeito. Então, dificulta mais para o menino fazer. Aí, às vezes, até eu, quando eu for dar um, fazer algum movimento, eu tento fazer ele, mais ou menos do jeito que ele tá fazendo, pra ele ver que tá no caminho certo. Cê entendeu?

Percebemos que o educador também utiliza estratégias (CERTEAU, 1998) em sua forma de ensinar. Utiliza de uma linguagem que permite uma relação mais aproximada com os/as educandos/as, para que eles/as entendam que estão no caminho certo e para que não se sintam desconfortáveis. Ao mesmo tempo, percebemos uma interessante relação de poder/saber ao colocar outros/as educandos/as como referência de ensinamento para os/as demais. Essa relação de poder/saber pode ser observada entre o educador e os/as educandos/as de acordo com a estratégia mencionada acima. E entre os/as próprios/as educandos/as, pela designação de uns/umas mais graduados e/ou mais experientes; ou seja, alguns/algumas educandos/as apresentam um saber/fazer capoeira mais desenvolvido.

Observamos, ainda, algumas táticas oportunizadas pelo entrevistado: “[...] a gente marca pra dar aula lá no salão. Aí chega lá, o salão tá molhado, ou o salão tá ocupado, ou outra coisa. Então, a gente já tem o segundo plano, né? De fazer numa praça, de fazer num parque, de fazer em algum lugar, assim” (Entrevistado 4). Caracterizamos essa conduta como uma tática porque, mesmo que o entrevistado diga que tem um segundo plano, ele só é definido diante das circunstâncias percebidas no momento da aula.

Neste sentido, o entrevistado 4 narra um acontecimento marcante ao ser perguntado sobre alguma experiência significativa que teve no CEPA:

[...] experiência boa, foi uma viagem para a Bahia, pelo CEPA. Passei uma semana lá. Aí, isso aí eu aprendi muito lá, também, com eles; e também ensinei, né? Que tava tendo uma festa lá e eu dei uma aula de capoeira pra mais de duzentos meninos, lá. Que foi uma coisa incrível, que a gente ficou besta, como foi que eu dominei? Né? Essa turma, primeiro a pessoa, dar uma aula a duzentos meninos, assim, e dá tudo certo, e meio assim, sem material, né? Criatividade. É... Eu peguei um, um galho de mato lá, fiz um risco no chão, fiz um monte de coisa lá, uma atividade com eles lá, bem legal. Eu aprendi muito lá também.

Percebemos outra tática referente ao que o educador fez, ao se deparar com esse quantitativo de pessoas, numa roda de capoeira. Como ele explanou, utilizou sua criatividade para suprir a demanda de orientar, de forma conjunta, esse quantitativo de pessoas. Inferimos, assim, que é na capacidade criativa, que os sujeitos têm a possibilidade de (re)produzir, (re)inventar as maneiras próprias de (re)agir no cotidiano (JUNQUILHO; ALMEIDA; SILVA, 2012).

O educador, naquele momento, conseguiu desenvolver uma técnica própria e específica, utilizando-se do que Certeau (1992), conceitua como “tática”, por deter um saber/fazer que desenvolveu ao longo da sua vivência; uma vez que, os sujeitos ordinários, nos seus lugares, produziram criatividade e imprevisibilidade (BORGES et al, 2016). Em outra palavras, o educador empregou o que Certeau (1998), conceitua como “bricolagem”, ao inventar produtos para significar o seu saber/fazer pessoal, em vista de um trabalho livre e criativo.

Também capturamos, por meio da narrativa do entrevistado 6, uma forma de consumo daquilo que o financiador exige nos projetos sociais, que pode ser considerado como produção (CERTEAU, 1996).

[...] e nos projetos que vão sendo aprovados esses temas [referentes aos eixos temáticos dos projetos sociais] são apresentados. Daí, a gente adequa à nossa realidade, sempre pesquisando sobre o que tá acontecendo; e não fica só engessada. A gente tem os projetos, por exemplo, que financiam o CEPA e a gente cumpre com aquelas metas; mas, também, a gente arruma uma brecha pra fazer algumas coisas à parte, tratando de outros temas (Entrevistado 6).

Para aquela produção, que se configura como formal, advinda das exigências do financiador e que a equipe gestora, pedagógica e os próprios profissionais do CEPA planejam e traçam as metas para atender tanto as exigências do edital quanto suas próprias ações, configurando-se como consumo (CERTEAU, 1998). Podemos perceber que, ainda assim, podem haver outras diversas brechas possíveis nas atividades cotidianas.

Em relação à dinâmica da prática de ensino das oficinas de arte educação, o entrevistado 6 também expõe sua maneira de fazer:

[...] aí eu procuro dividir as turmas. Como eu te falei, os educandos audiovisuais, alguns vão despontando, porque acaba tendo um desempenho melhor em determinada área do audiovisual. Aí, esses educandos, que vão com mais facilidade, eu acabo trabalhando, com eles, a questão do protagonismo, tá entendendo? Aí eu consigo, de certa forma, ao mesmo tempo que alguns tão editando, eu posso já ir adiantando ou ensinando outras coisas, com os demais educandos, numa outra área.

Então, eu procuro dividir a nossa turma em alguns setores: no setor de produção, setor de edição e o setor que vai ser os atores, os alunos que vão tirar fotografia. A gente organiza pra que todos possam ocupar um espaço (Entrevistado 6).

Portanto, o educador nos relata sua maneira de fazer, em relação ao seu pensamento e à sua organização, da melhor forma possível, para sua turma, de acordo com os próprios critérios. Ao mesmo tempo, pudemos observar a tática que utilizou para a organização e o desenvolvimento da sua aula.

Outro ponto destacado pelo entrevistado foi o relato de algo que ele considerou como resultado dessa “maneira de fazer” utilizada:

[...] ela [educanda] veio com a visão de boa, só pra ver os amigos, ficar por aqui. Mas, depois, que ela teve essa chance de ser responsável por algo, pra produzir um ambiente, pra gente gravar um curta, aí ela mudou totalmente a visão. Ela é minha aluna e é uma das alunas mais assim... é...dedicada e totalmente, que ela se envolve muito bem o que eu proponho, ela deslancha, faz de boa e é o que eu acho massa (Entrevistado 6).

No trecho acima, percebemos que o educador 6 se utiliza de uma estratégia, na produção da dinâmica de sua aula, por ocupar um lugar próprio enquanto educador da entidade. Além de perceber o consumo que sua educanda faz dessa sua produção. As ações do educador e da educanda acontecem, sobretudo, porque as maneiras de fazer se dão no cotidiano por meio das estratégias e táticas, pois existe uma posição de produção e outra de consumo (FARIA; DA SILVA, 2017).

A entrevistada 5 narra a dificuldade de aproximação que teve com os/as educandos/as, por causa da profissão e temas abordados por ela :

[...] então assim, com o passar do tempo eu fui criando um vínculo com eles, porque eu fui deixando de lado o discurso do projeto, essa necessidade de atender o projeto; e passei a enxergar eles e a escutar eles, pra que eles me conhecessem. Então, esse texto de ser psicóloga, caiu muito, né? Porque eu comecei a falar a linguagem deles, eu comecei a tá junto deles. Então, melhorou. Aí, foi totalmente diferente, tá sendo bem diferente, né? Mas foi bem complicado no começo, viu?

Além da relação de poder/saber que a entrevistada tem, em relação aos educandos/as, por possuir um lugar próprio, referente ao seu saber/fazer, ela utilizou a tática de mudar a forma de desenvolver suas atividades; pois estava percebendo que a prática anterior não estava dando o resultado esperado, porque a relação de poder/saber estava muito aparente.

Assim, a entrevistada utilizou a tática certeuniana de se aproximar, ainda mais, da realidade e da linguagem dos/as educandos/as, para que a receptividade do seu trabalho fosse mais intensa. Esse também é um ponto importante, porque a tática utilizada vai ao encontro da ideia de educação popular freiriana.

Para que essa orientação, sob o prisma da educação popular, funcione na organização, encontramos uma prática de gestão ordinária (CARRIERI; PERDIGÃO; AGUIAR, 2014) que é a visita domiciliar.

5.1.3 Prática de visita domiciliar

Essa prática tem o objetivo de “[...] conhecer a realidade familiar dos/as educandos/as, como também de envolver os familiares na participação das atividades pedagógicas dos/as filhos/as” (Projeto Político Pedagógico, 2018). Nós tivemos a oportunidade de acompanhar uma visita domiciliar, com as educadoras da Educação Infantil. O destaque dessa prática é que existe toda uma preparação para que ela aconteça.

A visita domiciliar se constitui da seguinte maneira: por meio dos endereços dos/as educandos/as, na matrícula, os/as educadores/as fazem um planejamento próprio de qual vai ser a dinâmica de visita. Ou seja, quais são os dias e para quais casas irão primeiro; e, assim, sucessivamente, até suprir a demanda. Aqui podemos enxergar maneiras de fazer (CERTEAU, 1998) distintas, de acordo com cada educador/a.

Os/as educadores/as utilizam-se de táticas mais antigas em alguns momentos, pois já possuem experiências com as visitas feitas anteriormente nas casas dos/as educandos/as que precisam visitar novamente. Também fazem uso de táticas novas, pois precisam tomar decisões imediatas quando se deparam com alguma dificuldade, na hora da visita.

A entrevistada 2 expõe a seguinte situação como exemplo:

[...] a gente chegou numa rua, em que procurávamos uma determinada criança, que tinha o nome de Yasmin; e nessa casa morava uma Yasmin. Só que essa criança não era a que a gente estava procurando. Mas, quando eu perguntei se era uma criança chamada Yasmin, a gente se apresentou que era do CEPA e a família já foi bem receptiva. Mandou a gente entrar, e conversando; e foi então que a criança chegou; e quando eu olhei pra criança, ela não tinha 4 anos [a idade inicial das crianças da

Educação Infantil]. Eu acho que ela tinha uns 10 anos; e ela já estudava na escola municipal do bairro. Então, ao ver aquela criança, eu vi que ela não era a criança que a gente estava procurando. Então eu falei, perguntei a idade, conversei com a mãe; e disse que aquela criança não era a que a gente estava procurando; que a gente não estava na casa certa, porque a criança que a gente estava procurando, era pra ter 4 anos, mas é... que a filha dela, no caso, a que ela achou que era nossa aluna, poderia fazer uma atividade no CEPA, nas oficinas de arte-educação. Aí, a gente falou, agradeceu pela receptividade e falou que ela poderia participar de alguma oficina. E a gente sugeriu que ela nos fizesse uma visita, pra conhecer o nosso espaço.

Percebemos que, diante de uma situação inesperada, a educadora utilizou uma tática (CERTEAU, 1998) para contornar a situação, da melhor forma possível; ao mesmo tempo em que retribuiu a receptividade da família, ao sugerir que a filha dela fizesse alguma atividade no CEPA, nas oficinas de arte educação. Acreditamos que essa ação se configurou como tática, pois, a situação foi inesperada. Constatamos, também, que os/as educadores/as são reconhecidos/as no bairro; e esse reconhecimento é demonstrado pelo acolhimento das famílias.

Os/as educadores/as têm internalizado que, para as visitas domiciliares, é preciso utilizar a vestimenta padrão da organização (farda); pois, assim, eles/as são reconhecidos/as como educadores/as do CEPA. Esse é um importante ponto a ser destacado, pois visitam lugares intimidadores; porque a entidade atende uma população que fica à margem das prioridades básicas do desenvolvimento social e econômico; e que está contornada pela falta de infraestrutura básica, principalmente relacionada à falta de segurança.

Figura 6 - Visita Domiciliar



Fonte: Arquivo do CEPA (2020)

Uma vez que o trabalho desenvolvido pelo CEPA, na comunidade, é bastante conhecido e validado, proporciona aos educadores/as serem reconhecidos/as como ligados à entidade. Essas circunstâncias são amenizadas oferecendo uma sensação maior de segurança para os/as mesmos/as. Percebemos, assim, que as pessoas que fazem as visitas domiciliares têm uma preocupação em ser reconhecidas nos lugares, enquanto ligados ao CEPA e não de outros espaços. Por isso, como já dissemos, sempre utilizam a farda para essa atividade.

Percebemos, portanto, o que Carrieri, Perdigão e Aguiar (2014), conceituam como significações identitárias e culturais. Essas significações dizem respeito à produção discursiva, verbal ou não verbal, da construção da identidade individual do indivíduo, proporcionada pela interação com as outras pessoas, pelas significações culturais e pela produção simbólica nos espaços de interação social (CARRIERI; PERDIGÃO; AGUIAR, 2014).

Na visita domiciliar os/as educadores/as devem seguir um *script*, estratégia certeuniana desenvolvida pela equipe de coordenação. Então, devidamente vestidos com a farda da entidade, os/as educadores/as vão às casas dos familiares dos/as educandos/as, se apresentam como educadores/as do CEPA e falam que estão fazendo a visita domiciliar. Explicam, de forma geral, que o objetivo da visita é

conhecer mais de perto o/a educando/a; e mostram que esta é uma oportunidade da família conhecer os/as educadores/as do CEPA. Normalmente, a reação dos familiares é boa, convidam para entrar na casa, sentar, oferecem água e se dispõem ao diálogo, de forma acolhedora.

Durante as visitas, o teor das conversas é para apresentação mútua e explicação de como acontece a dinâmica das aulas no CEPA. Conquistado esse terreno, os/as educadores/as dizem que precisam fazer algumas perguntas e anotar as respostas no relatório de visita domiciliar. Explicam que são perguntas relacionadas ao dia a dia da família e dizem da importância de eles/as terem uma melhor noção do cotidiano da família. São perguntas voltadas às expectativas, dos/as educandos/as e seus familiares, sobre a atividade que irão desenvolver no CEPA. Falam sobre as condições de vida da família, relacionadas à moradia, alimentação, questões financeiras, questões de cuidados com os/as educandos/as, questões relativas ao trabalho, entre outras (Relatório de Visita Domiciliar, 2020).

Essas informações, colhidas por meio desse questionário, servem para construir um relatório de visita domiciliar, para análise da realidade das crianças que são atendidas pelo CEPA, bem como, do contexto social em que elas vivem. Além destas questões, os/as educadores/as também colocam as dificuldades enfrentadas nas visitas domiciliares. Esse relatório é muito importante para a entidade, pois é a partir dele que algumas ações são planejadas, para melhor atender às crianças, de acordo com sua realidade. Lembrando, novamente, que essas ações são realizadas na perspectiva da educação popular e que essas informações alimentam as justificativas e argumentações necessárias para a elaboração de projetos sociais (Diário de Campo, 2020).

A visita domiciliar normalmente é executada no início do ano e do projeto; mas, ela também pode acontecer em outros momentos, a depender da especificidade. Não somente os/as educadores/as desempenham essa atividade, apesar de serem os/as principais componentes dessa prática; mas, outras pessoas da organização os/as acompanham, para dar apoio, como: equipe de Coordenação, Pedagogo/a, Psicólogo/a, Assistente Social e, até mesmo, pessoas da Diretoria.

5.1.4 Prática de planejamento

O planejamento está presente em diversas práticas da organização, senão em todas. É um processo muito importante no cotidiano do CEPA, onde, de forma geral, observamos duas vertentes interessantes: a primeira é a do planejamento enquanto instituição, que possui aspectos de uma gestão compartilhada e colegiada; e que é pensada de forma estratégica. Queremos dizer que há um planejamento anual, sob responsabilidade da Coordenação e da Diretoria, que abarca toda a organização e os/as profissionais que atuam no CEPA.

O planejamento está voltado para as atividades pensadas e executadas para que, ao final do processo, os objetivos sejam atingidos. O planejamento se inicia com a visão macro da entidade; mas, não é um documento fechado. Por se buscar uma gestão compartilhada, as ideias e decisões são tomadas de forma colegiada, em harmonia com os/as profissionais. Esse planejamento é fluído e se desenvolve ao longo do ano, por causa da dinâmica da organização (importante ver 5.1.5 Práticas de reuniões).

Verificamos que essa dinâmica vai ao encontro da gestão ordinária, pois acontece no cotidiano ordinário da entidade; e é uma prática social e cultural formada por uma diversidade de códigos e interesses (CARRIERI; PERDIGÃO; AGUIAR, 2014). Do mesmo modo, há infinitas possibilidades, através das maneiras de fazer, de pensar e de resistir, (CARRIERI et al., 2018) pois o cotidiano é constituído pela riqueza das ações dos praticantes (JUNQUILHO; ALMEIDA; SILVA, 2012).

Outro aspecto relevante para o CEPA, diz respeito à importância da memória organizacional. O estudo de Sá et al. (2018), aborda a influência e o impacto que ela tem, na gestão da entidade; e Araújo (2018), a utilizou para desenvolvimento do seu trabalho de conclusão de curso, apontando as perspectivas desse processo dentro da organização.

Percebemos que esse aspecto, referente à memória organizacional, tem características de uma gestão ordinária porque ela é desenvolvida de forma particular, uma vez que, mesmo que possuam documentos e processos que podem ser revisitados, também é observada a importância das experiências passadas, quando não, necessariamente, precisam ser tomadas as mesmas decisões de momentos anteriores, como aponta essa observação:

[...] o presidente chama a atenção ao pedido da coordenadora financeira para ele socializar um relatório passado, referente a um projeto passado.

Ele fala que tudo que ele tem, o CEPA tem também; e que é preciso buscar esses documentos, quando necessário. Fala também que essas questões eram muito centralizadas nele mesmo antes de ser presidente, por fazer parte da organização desde o começo; mas, que agora, isso não é preciso (Diário de Campo, 2020).

Também pudemos perceber que a visão de longo prazo do CEPA, está determinada em, no máximo, um ano, pois a maioria dos projetos têm esse prazo de execução. Não queremos dizer que não pode haver um planejamento mais longo. Normalmente, essas prospecções são transformadas em atividades para execução, nesse período de tempo de um ano, que podem reverter naquele resultado almejado mais longo, porém de uma forma mais espontânea (Diário de Campo, 2020).

Em relação a essa visão de longo, médio e curto prazo, a entrevistada 5 aponta um relato interessante, que também pudemos observar em outros/as entrevistados/as. Contudo, cada um/a tem a sua maneira de fazer:

[...] o planejamento, ele é muito assim, moldável. Eu pego o projeto financiador, vejo os objetivos dele, né? O que é que tá te pedindo ali; crio um planejamento a curto, médio, longo prazo. Por quê? Porque pode acontecer de haver alterações. É mais fácil ter alterações em médio prazo, do que em longo prazo. A longo prazo é aquilo que já, por exemplo, se em um projeto financiador, eu tenho que desenvolver dez rodas de diálogo, então, isso é o longo prazo. No período de um ano, durante o projeto. Mas em médio prazo é tipo, mês que vem eu tenho planejado uma roda de diálogo com a oficina de dança, sobre uma determinada temática, uma temática X. Mas, até chegar esse dia, alguma coisa pode se alterar e eu precisar mudar a temática, precisar mudar a dinâmica da atividade, da roda de conversa. Então, esse planejamento, ele é muito moldável, nesse sentido. Entendeu?

Verificamos, por meio da narrativa e das observações, que a prática de planejamento e a prática de elaboração de projetos são interligadas. Essa articulação acontece porque o planejamento de toda a organização é delimitado pelos projetos sociais financiadores, que impõem estratégias (CERTEAU, 1998) e uma “lógica de ação” (CERTEAU, 1985) particular. Ou seja, o planejamento começa a ser desenvolvido a partir da elaboração dos projetos e se estende aos outros/as profissionais, quando da sua aprovação.

Porém, a equipe Diretoria/Coordenação está começando a desenvolver planejamentos para dois anos, ou mais. Acreditamos que esse processo está sendo desenvolvido pela maior confiança que a equipe está dando ao seu trabalho, bem como, é fruto das devolutivas de avaliações promissoras dos financiadores, que impulsionam a equipe a buscar desafios maiores, inclusive com concorrência em projetos plurianuais (Diário de Campo, 2020).

A outra vertente é o planejamento em nível micro, de cada profissional que faz parte do CEPA. Em relação a essa vertente, apresentamos alguns pontos que conseguimos perceber nas entrevistas.

[...] o planejamento é desenvolvido primeiramente, basicamente, por mim, no que se refere às atividades direcionadas ao projeto que eu tiver acompanhando. Mas ele não é engessado porque ele é articulado, ele sempre tá falando com outro projeto que é desenvolvido na instituição. Então é um planejamento que ele vai se moldando dessas articulações. Então, ele é compartilhado de maneira geral com a equipe de coordenação. Tem um plano de ação e é encaminhado pra equipe de coordenação pedagógica. Mas em alguns fragmentos onde existe essa articulação é compartilhado especificamente com aquele [educador/a] que vai participar e não o projeto todo (Entrevistada 5).

[...] Normalmente eu tenho uma noção do que eu vou fazer, né? Porque querendo ou não é uma atividade que é repetitiva, principalmente, na prestação de contas. Mas aí, sempre aparece uma demanda e outra. Como é normal no dia a dia sempre aparece uma surpresinha ou outra, né? E faz com que a gente saia um pouquinho do normal do dia a dia, mas aí a gente consegue resolver do jeitinho que a gente pode. [...] O planejamento eu começo, primeiramente, com essa questão da prestação de contas, porque ela é mensal, então ela tem um prazo, tem uma data específica que precisa ser encaminhada. Aí, feita a elaboração da prestação de contas, eu tenho que ver essa questão de tempo e prazo pra poder pegar nas outras responsabilidades porque a gente sempre recebe bombas e tem que resolver, tem que ser rápido e é tudo questão de prazo (Entrevistada 3).

[...] eu gosto de me planejar um dia antes pra eu saber o que vou fazer amanhã. Aí, eu já fico pensando e vendo o que eu vou fazer pra no dia não estar sem saber o que fazer. Eu gosto de planejar na minha cabeça. Tem o cardápio, né? Que eles fazem e mandam eu seguir. Aí, eu vou pelo cardápio que tem na cozinha, mas, por exemplo, algumas vezes o cardápio não é seguido, porque, por exemplo, hoje é pra fazer um tipo de alimento, só que não tem o alimento. Aí, você também faz de acordo com o que tem lá, né? Às vezes chega fruta do banco de alimento. Aí, vamos dizer, hoje vai ser macarronada só que como vem muita fruta e pra não se estragar eu tenho que aproveitar aquelas frutas. Como a gente recebe doação, às vezes vem coisa que a gente tem dar logo pra não estragar. Aí, eu vou lá, aviso que eu não vou fazer aquela merenda porque chegou fruta ou outro alimento (Entrevistada 7).

Observamos que, para cada profissional, existe uma maneira de fazer própria, que está relacionada, tanto com suas experiências práticas, vivenciadas ao longo do tempo, quanto ao seu saber/fazer. Portanto, as maneiras de fazer acontecem de forma diferente, a depender da área de atuação do/a profissional. Percebemos, também, algumas relações de poder/saber (FOUCAULT, 1992, 2006) em determinadas situações; como quando a entrevistada 5 fala que o compartilhamento do seu planejamento é diferente, a depender do público (equipe de coordenação/educador/a). Essa forma de compartilhamento pode ser justificada,

pelo fato de os/as educadores/as ocuparem lugares diferentes na estrutura formal da entidade.

Tivemos acesso, também, à estratégia (CERTEAU, 1998) de elaboração de plano de ação apontada pela entrevistada 5. Esse documento é solicitado pela coordenação/diretoria aos/às educadores/as, sempre no começo do desenvolvimento dos projetos aprovados. O plano de ação contempla o planejamento individual de cada educador/a, referente às atividades que irão desenvolver: para atingir as metas dos projetos, para pensar como essas atividades serão colocadas em prática; e para analisar os artefatos e materiais necessários à realização do plano (Diário de Campo, 2020). Esse documento não é fechado, pois, ao longo do tempo, ele vai sofrendo modificações a depender da execução do projeto que é acompanhada pela Coordenação/Diretoria, nas reuniões de planejamento mensal.

Segundo a narrativa da entrevistada 3, percebemos que a prática de prestação de contas, ao mesmo tempo que está interligada com a prática de elaboração de projetos, se caracteriza como uma estratégia advinda dos financiadores e órgãos de contabilidade; pois, precisa atender aos requisitos mínimos da lei nº 13.019/2014 (MROSC). Nessa prática, a profissional, imprescindivelmente, segue a forma imposta pela lei, não cabendo nenhuma tática possível.

Ao mesmo tempo, observamos que a entrevistada 7, por possuir um lugar praticado, que advém do seu saber/fazer, tem um planejamento cotidiano. Este planejamento leva em consideração a dinâmica ordinária da sua tarefa, que é aceita sem muitos questionamentos, pela equipe de coordenação, com quem mantém uma relação de poder/saber (FOUCAULT, 1992, 2006) específica, relacionada ao seu saber/fazer cozinhar.

5.1.5 Prática de reuniões

Esse tipo de prática é a mais comum no CEPA, pois a equipe sempre se reúne para debater pontos e alinhar questões pertinentes à gestão do CEPA, seja para um aspecto mais macro ou micro. Percebemos que é muito comum a equipe se reunir de forma espontânea para discussão de um acontecimento repentino, ou de

uma demanda inesperada. Os/as profissionais que participam dessas reuniões dependerão da especificidade da mesma; mas, sempre imbuídos da ideia de coletividade e participação junto àqueles ligados diretamente à demanda debatida (Diário de Campo, 2020). Importante ressaltar que Certeau (1980), afirma que a coletividade induz a um comportamento prático; pois, o indivíduo se ajusta ao processo de reconhecimento, concedendo uma parte de si à jurisdição do outro.

Não conseguimos observar de perto esse tipo de reunião mais espontânea; mas, conseguimos levantar narrativas sobre 3 tipos de reuniões, que já são regulares na entidade e que nos proporcionaram vários pontos importantes para a análise.

5.1.5.1 Prática de reuniões de planejamento com equipe de Coordenação/Diretoria

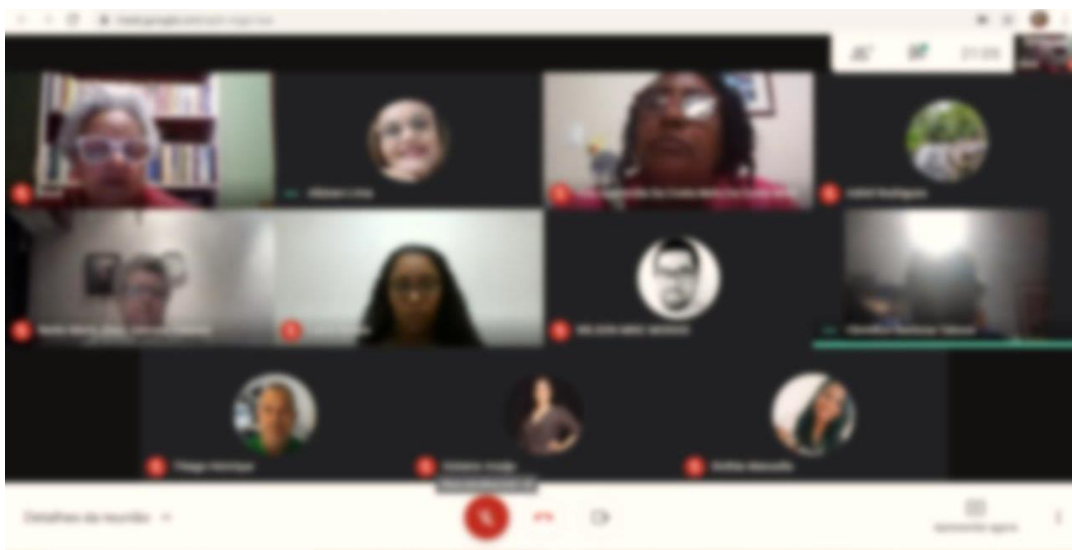
Essas foram as reuniões nas quais conseguimos fazer observação participante de forma contínua, pois elas aconteciam remotamente, via *Google Meet*. Esse tipo de reunião acontecia de forma mensal, antes da pandemia. Normalmente, a equipe de Coordenação ia desenvolvendo seu trabalho e elencando alguns pontos de pauta, para serem debatidos na reunião, que além da equipe de Coordenação também era composta pela equipe de Diretoria.

Contudo, ao longo desse tempo, como citamos anteriormente, a equipe de coordenação se reunia, de forma espontânea, quase todos os dias, para debater questões cotidianas e específicas que não, necessariamente, precisariam da equipe de Diretoria para a tomada de decisão. Observamos, portanto, que o grupo da Coordenação é composto pelas coordenadoras de projetos sociais, pedagógica e financeira, técnica administrativa, bem como equipe de apoio, que são os/as Pedagogos/as, Psicólogos/as e Assistentes Sociais, possui um lugar próprio apresentando algumas relações de poder/saber nessa dinâmica.

Com a pandemia do Covid-19, essas reuniões de Coordenação/Diretoria passaram a acontecer semanalmente, de forma remota. Essa readequação aconteceu, principalmente, porque as demandas e as mudanças, causadas pelo isolamento social, não conseguiriam ser debatidas e resolvidas apenas com reuniões mensais. Ou seja, houve uma sobrecarga de questões que precisariam ser resolvidas mais rapidamente com o intuito de uma melhor organização e

alinhamento da gestão da entidade. Participam dessa reunião conjunta, entre Coordenação e Diretoria as coordenadoras pedagógica e financeira, o Pedagogo, a Psicóloga, a Assistente Social, a Técnica administrativa, o Presidente, a Tesoureira, o Educador de Informática, e, algumas vezes, uma integrante do conselho fiscal (Diário de Campo, 2020).

Figura 7 - Reunião de Planejamento da Equipe de Coordenação/Diretoria pelo Google Meet



Fonte: O Autor (2020)

A dinâmica das reuniões de planejamento da equipe de Coordenação/Diretoria acontece da seguinte maneira: os/as profissionais vão, de forma natural, elencando pontos de pauta que acham importantes a serem debatidos na reunião; e sinalizam no grupo do Whatsapp do CEPA. Comumente, o Presidente da instituição coloca uma mensagem de lembrete da reunião, um dia antes, já com alguns pontos que foram colhidos, ou que ainda precisam ser debatidos, de reuniões anteriores. E as outras pessoas sinalizam se têm mais algum ponto.

As reuniões acontecem nas terças-feiras, a partir das 19h30m, sem uma hora específica para terminar. As que observamos, duravam em torno de 3 horas. No momento da reunião observamos que o Presidente e a Coordenadora pedagógica são as pessoas que coordenam a mesma, muitas vezes, em paralelo. Depois das boas vindas e da espera pela entrada dos/as participantes na sala do Google Meet (em torno de 10 min), é lançado o primeiro ponto de pauta para discussão. Assim, o

profissional que elencou o ponto de pauta é convidado a iniciar e falar sobre do que se trata, para depois, abrir para que os/as outros/as participantes deem sua opinião.

São lançadas as ideias, sugestões e argumentos sobre o assunto, por cada profissional que se sentir confortável; mas, é muito comum que todos/as contribuam. Algumas vezes, essa contribuição é feita de forma espontânea; e o próprio participante escolhe se dará sua opinião, ou não. A Coordenadora pedagógica e/ou o Presidente também solicitam a opinião dos/as participantes. Essas ideias, sugestões e argumentos são apresentados naquele momento; e há uma discussão em torno do assunto, para se chegar a alguma ação que a entidade precisa resolver. Por via de regra, essa ação é demandada para alguém desempenhar.

Percebemos que alguns assuntos/demandas não conseguem ser resolvidos em apenas uma reunião. Então, depois de se chegar à ação a ser realizada naquela semana, o ponto de pauta é debatido, novamente, na próxima reunião, para se saber o que avançou e o que precisa continuar a ser feito.

Em relação às racionalidades enxergadas nessa prática, percebemos que as argumentações partem de diversas perspectivas. Algumas vezes, é necessário uma intencionalidade voltada a atender alguma exigência do financiador; outras vezes é necessário atender aos princípios da entidade, ocasionando uma prática de resistência a alguma imposição. Constatamos que o CEPA sempre está envolto em uma “lógica de ação” (CERTEAU, 1985) inevitável, para conseguir suprir suas demandas da melhor forma possível. A ampla participação dos/as educadores/as e a coletividade são elementos importantes nessa prática.

Percebemos que o presidente atual possui uma relação muito próxima com a equipe de Coordenação, assim como com os/as outros/as profissionais da entidade, pois participa ativamente dos encontros, sejam de planejamento dos educadores, (5.1.5.2), dos encontros de formação continuada (5.1.5.3) e/ou em ações mais específicas, como os diversos eventos que a entidade proporciona (não no momento da pesquisa, por causa da pandemia). Esse é um ponto de destaque, visto que ele ocupa uma relação de poder/saber, (FOUCAULT, 1992, 2006) por ser presidente do CEPA. Mas, há um esforço visível em tornar essa relação mais próxima com os/as demais, entendendo que todos/as são educadores/as da entidade, seguindo a “lógica de ação” de uma gestão participativa e descentralizada, como descrevemos anteriormente.

Outro ponto observado foi que, em uma reunião, a Coordenadora pedagógica não estava presente; e o Presidente falou que os pontos de pauta debatidos precisariam retornar, por causa da ausência dela. Essa necessidade de retorno dos pontos, numa próxima reunião, por causa da ausência da Coordenadora pedagógica, deixou explícita uma relação de poder/saber; porque, anteriormente, no grupo do *Whatsapp* do CEPA, uma outra participante comunicou que não teria condição de participar; e não foi apontado que, por causa da sua ausência, os pontos de pautas precisariam ser debatidos novamente. Perceptível, portanto, que a Coordenadora pedagógica constitui uma relação de poder/saber não somente nessa prática, mas, em outras práticas da entidade, por ocupar um lugar próprio que é validado também pelo Presidente da entidade.

Do mesmo modo, em outra reunião de planejamento da equipe de coordenação/diretoria, um pedagogo expressou que sente que existe uma organização paralela ao grupo principal (portanto, se colocando nesse lugar); e que, algumas vezes, só sabe o que acontece nesse grupo, depois da socialização (Diário de Campo, 2020). O que conseguimos entender, analisando essa questão, é que, de fato, existem dois grupos no CEPA. Um é o “principal”, que é constituído por algumas pessoas que ocupam um lugar mais “privilegiado” no que diz respeito às funções desempenhadas na entidade. O outro grupo é constituído por algumas pessoas que estão na lida diária, com o público direto. Essa diferenciação ficou evidente nas atividades de doações, na pandemia, quando essa situação ficou subentendida em algumas narrativas dos/as entrevistados/as.

Melhor dizendo, entendemos que esse segundo grupo se organiza de uma forma mais “espontânea”, pelo fato de terem uma aproximação maior e, aparentemente, uma disponibilidade maior, quando aparecem demandas específicas, como doações. Ao mesmo tempo, observamos também, que a maioria das demandas relacionadas às atividades, em virtude da pandemia (doações), eram socializadas no grupo geral do *Whatsapp* do CEPA para os/as profissionais, espontaneamente, se alocarem.

Portanto, vimos que a maioria dos/as profissionais que fizeram as atividades relacionadas à pandemia, foram desse segundo grupo. Logo, entendemos algumas relações de poder/saber entre as equipes e grupos do CEPA, pelos profissionais ocuparem lugares e espaços (CERTEAU, 1998) diferentes. Um pressuposto dessa diferenciação de grupos pode ser explicado pelo fato de alguns/algumas

profissionais não realizarem determinadas atividades, por ocupar um lugar que não, necessariamente, seja demandado em suas funções; por exemplo: participar ativamente de todas as atividades de doação. Porém, cabe ressaltar que o discurso do CEPA indica que não é para haver essa hierarquização; inclusive, são buscados/as profissionais que estejam alinhados/as, defendendo o princípio de coletividade.

Outrossim, uma situação com a qual nos deparamos, foi que alguns/algumas profissionais relataram que ficaram sabendo de uma reunião particular entre o Presidente, a Coordenadora pedagógica e as Irmãzinhas da Assunção. Esse fato causou uma sensação desconfortável em algumas pessoas da entidade; porque isso já aconteceu outra vez e o resultado levou a algumas reclamações à equipe. Observamos que, apesar do CEPA ser bastante aberto, quando falamos de problemas a serem resolvidos, ou de algo que esteja acontecendo de forma diferente do esperado, em alguns momentos bem específicos, já que tivemos conhecimento apenas de dois momentos incluindo esse, acontece esse fechamento com as lideranças mais expressivas, o que causa desconforto e estranhamento no restante da equipe, gerando uma sensação de tensão misturada com curiosidade (Diário de Campo, 2020).

Uma característica comum na prática de reunião da Coordenação é que sempre há explanação de algum ponto que está fora dos pontos de pauta elencados anteriormente; e/ou de outros assuntos que estão acontecendo na entidade. Ou seja, mesmo numa prática em que há um padrão a ser seguido, estipulado pela própria organização, podemos observar uma dinamicidade presente de acordo com a necessidade, ou seja, outras formas de consumo (CERTEAU, 1998).

5.1.5.2 Prática de reuniões de planejamento com educadores

Essa reunião tem o objetivo de alinhar algumas questões com os/as educadores/as. Antes da pandemia acontecia mensalmente; e era demandada uma manhã ou tarde para a mesma. No período da pandemia, esse tipo de reunião acabou não acontecendo com muita frequência, por causa, principalmente, da suspensão das atividades de ensino. Conseguimos acompanhar três reuniões, sendo uma no início da pandemia; a segunda, após dois meses da primeira (ambas

de forma remota); e a última, de forma presencial, seguindo os protocolos de segurança. Quando se fala em educadores/as é preciso abranger todos/as os profissionais do CEPA, pois a ideia de Educação Popular aconselha que todos/as, independentes da sua função, desempenham o educar de alguma maneira.

Em outras palavras, a educação popular enquanto “lógica de ação” institui relações de poder/saber e, conseqüentemente, produz subjetividades importantes, particularmente, a do ser educador/a. Logo, captamos os conceitos de subjetivação e objetivação. Subjetivação, no sentido de como cada indivíduo pratica o conjunto de regras, envolvendo a decisão de ser um tipo particular de sujeito (NADIR, 2020, SKINNER, 2013) que, nesse caso, mesmo desempenhando uma função diferente (cozinheira, por exemplo), se reconhece, também, como educadora. E a objetivação, quanto ao processo de externalização da sua identidade, que se torna concreta e/ou visível.

Na dinâmica dessa prática, a equipe de Coordenação/Diretoria repassa e discute questões relacionadas às metas dos projetos, às atividades desenvolvidas, à articulação com outras OSC's e com oficinas diferentes. Repassam informações importantes; bem como os/as educadores/as apresentam seu planejamento mensal, possíveis dificuldades que estão enfrentando, ideias e sugestões que pensam em fazer, entre outras questões. Essa é uma prática em que todos/as têm a oportunidade de explanar suas ideias e ajudar a pensar o planejamento do CEPA.

Figura 8 - Reunião com Educadores/as



Fonte: O Autor (2020)

Um ponto observado, que nos chamou a atenção, é que essas reuniões com educadores/as, em meio à pandemia, tiveram uma preocupação maior, por parte da equipe de Coordenação/Diretoria, em saber como eles/as estavam se sentindo. Existe uma preocupação no cuidado com o/a outro/a, mais do que, simplesmente, saber sobre questões relacionadas às atividades que eles/as desenvolvem na organização. Esse é um ponto importante, pois essa atitude vai ao encontro da ideia da Educação Popular freiriana, como base fundante da entidade, que abrange os/as profissionais do CEPA.

Somente na terceira reunião, quando participamos presencialmente, é que, além desse ponto de escuta, houve um maior debate sobre como poderiam pensar o retorno das atividades naquela época; visto que havia um movimento dos órgãos governamentais para a retomada das atividades. Basicamente, essa reunião aconteceu para que a equipe de Coordenação/Diretoria ouvisse a opinião dos/as educadores/as, cada qual com sua especificidade, para que chegassem, conjuntamente, a uma melhor decisão.

Pudemos observar que a racionalidade empregada na entidade se distancia daquela racionalidade tradicional de gestão, que busca maximização de recursos e processos. Ou seja, essa “lógica de ação” empregada no CEPA, expressa um “modo de fazer” gestão, que é resistência perante os modos tradicionais difundidos hegemonicamente.

Consideramos que é necessário um desenvolvimento específico para determinadas atividades, de acordo com o que Carrieri, Perdigão e Aguiar (2014), apontam, ao falar que a gestão ordinária é constituída por uma “[...] pluralidade de códigos, referências, interesses pessoais e relacionais” (p. 700); e não, simplesmente, por uma reprodução acrítica de ferramentas, muitas vezes, pensadas em outros contextos e, mais especificamente, objetivadas para resultados monetários.

Concomitantemente, essa prática de gestão ordinária é permeada por diversas relações de poder/saber. Relações essas, entre os/as próprios/as educadores/as, pois cada um/a possui uma dinâmica de trabalho própria e um saber/fazer específico, que compõe suas posições e argumentações.

Percebemos uma relação de poder/saber (FOUCAULT, 1992, 2006), de forma bastante explícita quando um educador, ao falar do seu sentimento e opinião sobre a pandemia do Covid-19, levantou uma questão polêmica; pois, questionou alguns

pontos sobre a necessidade de isolamento social e desconfiança em relação à curva ápice dos infectados. Acreditamos que o educador tinha, também, outras questões mais pessoais por trás; já que era início da pandemia e havia muitas dúvidas sobre a situação da pandemia. Diante dessa situação, pudemos perceber que outras pessoas e, principalmente, o Presidente da entidade, que participava da reunião, expressaram suas opiniões, de forma embasada em aspectos científicos, sobre as questões discutidas nas mídias sociais. Ou seja, os pontos levantados caracterizavam um arcabouço teórico mais profundo sobre o tema; principalmente de um saber mais específico que coloca o Presidente numa posição mais privilegiada em relação ao educador.

Ademais, observamos o que Nadir (2002), conceitua como subjetivação, pois ela se dá a partir de como cada um pratica um conjunto de regras, de acordo com sua trajetória de vida; pois, é um processo de interiorização que envolve a decisão sobre ser um determinado tipo de sujeito (SKINNER, 2013). Bem como, enxergamos a objetivação, (SKINNER, 2013) que diz respeito ao processo de externalização do qual alguém ou algo é tornado visível, produzindo sua identidade. Essa dinâmica é auto formativa, uma vez que os sujeitos participam da sua própria subjetividade, que é construída por meio dos processos de objetivação e subjetivação. (COSTA; LEÃO, 2018).

5.1.5.3 Prática de reuniões de formação continuada

Essa é outra prática que acontecia mensalmente na entidade; e abrangia uma manhã ou uma tarde. Nela, o objetivo é discutir algum tema específico, como forma de aperfeiçoamento de todos/as os profissionais do CEPA, considerando a ideia de que todos/as são educadores/as. Com a pandemia, a prática também está acontecendo uma vez ao mês; contudo, de forma remota por meio do *Google Meet*. A reunião possibilitou abranger/ampliar o público, com a participação de outras pessoas que fazem parte de uma rede de OSC's, pessoas simpatizantes e profissionais de diversas localidades, não somente nacional, mas, também, internacional.

Normalmente, as pessoas responsáveis pela execução da prática são a Coordenadora pedagógica e o Pedagogo. Eles, conjuntamente, elencam os temas a

ser trabalhados, seja por causa dos projetos financiados, ou pelas sugestões dos/as demais, nas outras reuniões. Por exemplo, já houve uma formação sobre autismo, pela demanda das professoras da Educação Infantil.

Nessa prática, o que pudemos perceber é que sempre é almejada a possibilidade de trazer pessoas convidadas para debater sobre os temas sugeridos. Essa condição possibilita um engajamento maior por parte da equipe do CEPA, pois proporciona um debate mais rico e aprofundando sobre as questões, por parte de uma pessoa externa à entidade. Entretanto, também é projetada a possibilidade da própria equipe liderar a reunião, com a discussão de algum ponto de interesse do grupo para poder compartilhar sua experiência e seu conhecimento.

Este ponto é importante, pois a entidade entende que a importância das experiências e saberes/fazeres dos/as seus/suas próprios/as profissionais e isso proporciona um possível espaço praticado (CERTEAU, 1998) para com esse/a profissional. Ou seja, há a possibilidade daqueles/as profissionais que não naturalmente ocupam um lugar próprio, de criar seu espaço, mesmo que de forma temporária, pois os sujeitos ora podem estar em lugares próprios, ora nos espaços de transgressões (MACHADO; FERNANDES; SILVA, 2017).

Para além dessas práticas de reuniões, conseguimos acompanhar reuniões específicas, para o curso oferecido pelo financiador do edital, para o qual sugerimos a participação. Essas reuniões foram muito importantes, pois pudemos fazer observações participantes *in loco*, para captar algumas nuances dessa prática, que serviram, inclusive, para alimentar nosso roteiro de entrevistas semiestruturadas.

5.1.5.4 Prática de reunião do curso formativo oferecido pelo edital do financiador

Essa foi a prática específica planejada para execução do curso formativo, para o qual a entidade se inscreveu, pelo edital do financiador que sugerimos como uma alternativa interessante de participação do CEPA. A prática foi importante, pois nos possibilitou fazer a observação participante, de forma presencial, respeitando todos os protocolos de saúde estipulados pela OMS.

Cabe ressaltar que, como fomos responsáveis pela sugestão da participação no edital público, ficou a sensação de uma espera, para a liderança dessa atividade; porém tentou-se participar o mínimo possível do planejamento e do desenvolvimento

das atividades do curso para observar como isso seria feito. Mesmo assim, por ser uma participação participante nós nos colocamos como um apoio para pensar e sugerir como essa execução poderia ser realizada; o que, de fato, aconteceu.

Acontece que essa também é uma característica da entidade, como apontamos anteriormente, na descrição das práticas de reunião. Normalmente, é esperado que os/as profissionais que levantam ideias, pontos a serem debatidos, tenham essa posição de liderança ao executar a atividade. Característica que corrobora com o estudo de Sá et al. (2018), ao observarem que, praticamente, em todas as atividades, é necessária uma liderança para que ela caminhe de forma satisfatória, para que não fique uma atividade meio solta, em que a equipe não sabe muito bem o papel de cada um/a.

A dinâmica da prática foi realizada da seguinte maneira: reuniões semanais aconteceram de forma presencial, já que as fases dos cursos tinham datas específicas para entrega das atividades. O convite para a participação se estendeu para todos/as os/as profissionais do CEPA, que podiam se deslocar e não estavam no grupo de risco. Houve uma adesão de forma espontânea e, essencialmente, a participação maior foi do segundo grupo, aquele que tem mais “disponibilidade”. Esse ponto é interessante, pois já o debatemos anteriormente, por meio da narrativa do pedagogo, de que existem “grupos” diferentes no CEPA.

Figura 9 - Reunião do Curso Formativo



Fonte: O Autor (2020)

As reuniões aconteceram na parte da manhã, em forma de roda de conversa, em que era apresentada, via projetor, a atividade que precisaria ser executada. Nessa prática observamos, também, um maior protagonismo do Educador de Informática, uma vez que o curso utilizou ferramentas *online*, sendo ele a pessoa com mais *expertise* nessa área. Ao mesmo tempo, ele foi encarregado de explicar o curso, como funcionariam as atividades e como entregá-las.

Ao longo das reuniões, observamos a abertura dada aos participantes em sugerir ideias, proposições de como fazer determinada atividade. Foram discutidas as articulações com as práticas dos/as educadores, como poderiam usá-las para responder a alguma demanda do curso. Portanto, a “lógica de ação” de gestão compartilhada e coletividade se fez presente nessa prática. Ao final da reunião, eram demandadas as atividades que cada um/a deveria fazer e trazer no próximo encontro.

Percebemos que a dinâmica da atividade tinha uma particularidade em relação à organização e execução da atividade. A Coordenadora pedagógica sempre procurava explicar, ou até mesmo, ouvir as outras pessoas que não estavam na reunião. Essa ausência gera duas situações: a primeira é referente à “lógica de ação” da coletividade presente na gestão da entidade, onde há a preocupação de que a maior parte das pessoas, que fazem a organização, seja ouvida ou esteja ciente das decisões. E a segunda situação é que os processos da organização têm o tempo mais voltado a esse tipo de gestão compartilhada, mesmo sofrendo imposições de data de entrega das atividades. Ou seja, a gestão prioriza mais o processo, do que propriamente o resultado em si; ressaltando que, mesmo assim, precisam se adequar aos prazos estipulados para entrega das demandas, estratégia (CERTEAU, 1998) utilizada pelos financiadores.

Outra observação é que as atividades planejadas quase sempre não eram finalizadas na reunião correspondente. Sempre ficava algum ajuste para fazer no encontro posterior e, algumas vezes, isso gerava a situação de primeiro tentar finalizar a atividade anterior para prosseguir com a próxima atividade gerando alguns atrasos nas datas internas de execução da atividade (Diário de Campo, 2020). Ademais, também era comum a explanação de algo que não fazia parte específica do encontro, mas que era aproveitado o momento para o debate. Também observamos essa característica nas reuniões de planejamento abordadas anteriormente.

Em relação às dimensões de disputas de poder e relações de poder/saber, houve um momento muito interessante, no qual a coordenadora financeira falou do seu sentimento sobre a pouca participação dos/as profissionais do CEPA. Pudemos observar a falta de alguns educadores/as, bem como de algumas pessoas que ocupam a posição de apoio à equipe de Coordenação/Diretoria.

No tocante ao sentimento da coordenadora financeira, a mesma citou que, alguns membros não estão levando a sério o curso formativo oferecido pelo financiador, lembrando que este é para captação de recursos; e todos/as precisam participar desses momentos. Falou que sente algumas resistências de algumas pessoas em participar desses momentos; e que essa atitude é muito desconfortável para ela. Chegou a falar que o recurso financeiro da sua função já estava garantido e que precisava da participação de todos/as; e não só daqueles que tinham ou não tinham seus projetos aprovados; porque o CEPA trabalha e privilegia o sentido do coletivo (Diário de Campo, 2020).

Podemos observar nesse recorte o que Certeau (1998), aborda como lugar. Ou seja, ela ocupa um “lugar próprio” na estrutura da organização; e faz parte da sua função esse tipo de atividade de captação de recursos e elaboração de projetos. Pressupomos que, possivelmente, os/as outros/as profissionais, por não ocuparem esse lugar próprio, não sentem a necessidade de desempenhar essa função. Porém, como explanado previamente, o CEPA procura ter uma gestão compartilhada, em que todos/as não só podem, como devem fazer parte e contribuir para um melhor alinhamento da gestão da entidade.

Esse ponto nos traz novamente o que abordamos anteriormente sobre a existência de diferentes grupos, em virtude das atividades realizadas, gerando diferentes relações de poder/saber (FOUCAULT, 1992, 2006). Destacamos que, mesmo em uma “lógica de ação” de uma gestão compartilhada, que aparenta ser resistência à gestão hegemônica, percebemos a defesa dos lugares próprios dos sujeitos, no tocante às suas funções e responsabilidades.

Esse aspecto de gestão compartilhada foi ressaltado numa determinada atividade do curso, em que a execução era voltada apenas à equipe de Coordenação/Diretoria. Mesmo assim, a atividade foi executada com os/as demais participantes do curso. Aqui podemos observar que a equipe de Coordenação/Diretoria fez um consumo (CERTEAU, 1998) distinto do que o financiador sugeriu.

Nessa atividade, voltada a responder um questionário sobre a gestão da entidade, suas atividades, seus processos, seus profissionais, entre outros; também foi possível observar, de alguma maneira, uma harmonização dos discursos dos/as educadores/as, já que eram solicitadas suas opiniões sobre as perguntas do questionário. Ou seja, a depender da resposta de um/a ou outro/a educador/a, os/as demais seguiam a mesma ideia/opinião. Essa articulação podia estar associada à ideia de subjetivação e objetivação que constitui a subjetividade dos/as profissionais do CEPA. Contudo, captamos, de forma bem perceptível, algumas subjetividades bem aparentes, nas quais determinados/as educadores/as defendiam, categoricamente, sua opinião distinta das dos/as demais.

Entendemos que essa questão de harmonização de discursos e subjetividades aparentes pode ser articulada com a ideia de Carrieri, Perdigão e Aguiar (2014), sobre significações culturais e identitárias. Estas significações, de forma geral, dizem respeito às construções e desconstruções das várias visões de mundo, nos espaços de interação social e de produção verbal ou não verbal dos sujeitos, pela interação mútua com as histórias das outras pessoas, respectivamente.

5.1.6 Prática de participação nos conselhos de direito

Essa é uma prática também importante para o CEPA, pois faz parte de sua atividade enquanto OSC. Como sabemos, essas organizações estão à frente das questões comunitárias do seu público alvo; e consistem numa forma de garantir mais efetividade do seu trabalho e de participar ativamente das questões públicas e políticas. Queremos dizer que as OSC's podem participar, operacionalmente, da criação de políticas públicas, por meio da participação em conselhos de direitos municipais, estaduais e, até mesmo, federais. Especificamente, o CEPA possui assento no Conselho Municipal de Direitos da Criança e do Adolescente (COMDICA), e no Conselho Municipal de Assistência Social (CMAS).

Os Conselhos de Direitos são órgãos colegiados, orientados pelo princípio da paridade (50% de representantes do governo e 50% de representantes da sociedade civil), que garante a representação de diferentes segmentos sociais.

Os/as representantes têm a incumbência de formular, supervisionar e avaliar as políticas públicas nas esferas municipal, estadual e federal⁴.

Uma narrativa de que tivemos conhecimento, em um ponto de pauta de reunião da equipe de Coordenação/Diretoria, nos fez perceber que essas relações são repletas de disputas de poder. A coordenadora financeira, ao socializar as questões debatidas em uma reunião de um conselho municipal, no qual o CEPA tem assento, relatou que um dos conselheiros argumentou que a prefeitura tinha outras prioridades, nesse momento de pandemia, em relação ao atraso do repasse de recursos mensais dos projetos financiados por meio do fundo do conselho. Importante lembrar de que cada Conselho de Direito pode ter um fundo, por onde os conselhos recebem as doações monetárias dos governos, estipuladas por lei, bem como dos financiadores de projetos sociais. Esses repasses podem acontecer de forma mensal ou integral.

Esse depoimento gerou discussão na reunião do CEPA; e o Presidente chegou a dizer que “[...] é preciso militância, luta. Não se pode baixar a cabeça, principalmente agora. Diz que algum ajuste será preciso fazer (por parte da prefeitura); mas, não um corte dessa maneira (deixar de repassar o recurso); por isso é preciso luta” (Diário de Campo, 2020). Logo, pudemos observar que, além das dinâmicas micro e internas das relações de poder/saber, entre os/as profissionais da entidade, o trabalho das OSC’s precisam resistir às questões macro, de cunho externo, como as imposições feitas pelos editais públicos, de cada financiador e as imposições dos órgãos governamentais e dos Conselhos de Direito, por exemplo.

Em relação às resistências, observamos que a entidade, como um todo, utiliza táticas (CERTEAU, 1998) de pressionar essas instâncias (nesse caso, a prefeitura municipal); nas reuniões dos Conselhos de Direito, de acordo com as necessidades. Assim, o CEPA percebeu que poderia usar a estratégia (CERTEAU, 1998) de pressionar a prefeitura, por meio do Ministério Público, para tentar minimizar essa relação desigual perante o conselho, pois havia a possibilidade de uma resolução maior, por se tratar de uma instância legitimada de poder. Ao mesmo tempo, também perceberam que é importante se articular com outras OSC’s (Diário de Campo, 2020).

⁴ <http://www.dedihc.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=9>

Outro ponto importante pesquisado na prática é que as relações com esse tipo de parceiro (Conselhos de Direito), são muito importantes e relevantes para a gestão do CEPA; pois, é a partir delas que muitas decisões são tomadas. Aqui observamos o que Certeau (1998), conceitua como “produção e consumo”; uma vez que o Conselho ocupa o lugar de produção, por ser uma instância de poder legitimada, ao ser o principal órgão de fiscalização do trabalho das OSC's. Essas entidades podem até fazer o consumo (CERTEAU, 1998) dessas imposições de formas diferentes; mas, desde que consigam suprir as exigências.

O CEPA utiliza diversas estratégias e táticas, pois essa relação entre a organização e os Conselhos de Direito é política; e é preciso de uma base formal, com argumentações baseadas em documentos e muito debate nessas disputas de poder. Verificamos, portanto, o uso de tecnologias de poder (VILLADSEN, 2014) ao utilizar ferramentas de gestão, muitas vezes com elaboração própria, para sustentar suas argumentações, referentes às suas práticas cotidianas, como relatórios de educadores/as, fotos de atividades, entre outras. Podemos dizer, então, que as técnicas de gestão utilizadas pelo CEPA formam seu próprio sistema, por meio da sua racionalidade específica ao se utilizar da “lógica de ação” (CERTEAU, 1985) da Educação Popular.

5.1.7 Prática de cozinhar e limpar

Essas práticas acontecem com um planejamento próprio das responsáveis pelas atividades, no que diz respeito à organização, limpeza e preparação dos alimentos. O cardápio, configurado como estratégia, (CERTEAU, 1998), é elaborado por uma profissional especializada em nutrição, externa à organização. Contudo, observamos que a cozinheira pode se utilizar de táticas e, algumas vezes, estratégias certeunianas.

Sobre seu cotidiano, a entrevistada 7 descreve da seguinte maneira:

[...] quando eu chego logo de manhã já vou fazendo o café. Aí, quando é oito horas, eu já começo a preparação da comida dos educandos. Porque todo dia é uma comida diferente; mas, eu gosto de adiantar as coisas. Se for uma carne, eu gosto de adiantar antes; botar na geladeira. Uma verdura, já adianto, porque senão não dá tempo de fazer a merenda de oito horas, pra ficar pronta até nove e meia, entendeu? [...] eu gosto de me planejar assim, um dia antes, pra eu saber o que eu vou fazer amanhã. Aí, eu já fico

pensando e vendo o que eu vou fazer, pra, no dia, não estar sem saber o que fazer. Eu gosto de planejar na minha cabeça.

A entrevistada 7 narra que gosta de se planejar de acordo com as demandas da organização; e que esse planejamento é realizado de acordo com a sua percepção, “na cabeça”; e não é algo fechado ou já posto. Essa característica também foi observada no entrevistado 4; pois ambos possuem um saber/fazer prático, que foram adquirindo ao longo da vida.

A entrevistada 7 declara que o processo mais formal da sua função diz respeito ao cardápio elaborado por uma nutricionista, para a entidade seguir, como apoio para uma alimentação saudável para os/as educandos/as. Consequentemente, observamos uma estratégia, nesta ação, que é o cardápio a ser seguido. Porém, observamos que, nesse processo, a entrevistada utiliza várias táticas; pois, às vezes, há a necessidade de mudar o planejamento do cardápio, a depender das doações que recebem, semanalmente, de uma entidade pública municipal.

Entendemos que, a depender dos alimentos que são recebidos na doação, a alimentação do dia muda; pois, a entrevistada 7 nos disse: “[...] como a gente recebe doação, às vezes, vem coisa que a gente tem que dar logo pra não estragar. Aí, eu aviso que eu não vou fazer aquela merenda [do cardápio] porque tem fruta ou outro alimento que chega [na doação]”. Em outros termos, a entrevistada se utiliza de alguma tática, pelo fato de que, somente naquele momento em que chega a doação, é que ela observa o que tem que ser usado rápido; e então, ela que decide o que pode ser feito. Essa decisão também corresponde ao seu saber/fazer prático, enquanto dona de casa.

Percebemos que, por causa da sua experiência e do seu saber/fazer adquirido ao longo da vida, principalmente, por ser dona de casa, ela apresenta algumas relações de poder/saber em relação aos outros/as profissionais da entidade. Essa situação se apresenta, não só em relação à equipe de Coordenação/Diretoria, no tocante ao que pode e não pode ser feito na cozinha; mas, também, com os/as educadores/as, pelo fato de sempre perguntarem sobre como fazer determinados alimentos.

Da mesma maneira, a entrevistada apresentou uma situação que expressou poder/saber, com a chegada de uma nova auxiliar de serviços gerais, para ocupar a vaga deixada por ela, ao ocupar a função de cozinheira. Essa relação aconteceu

porque a entrevistada 7 foi responsável por ensinar e instruir o trabalho da nova colaboradora, a partir da forma como desenvolvia essa função anteriormente; como foi narrado abaixo:

“[...] assim, quando ela chegou, pediu pra eu ficar sempre orientando ela, no que tinha que fazer. Aí, eu mostrei as salas e o que eu fazia, né? Aí, eu mostrei tudinho, que tinha os dias que eu gostava de lavar a sala da Educação Infantil, que é a que tem os dois banheiros. Como é de criança, também tem que tá bem limpinha. Aí, dizia a ela que tem os ventiladores, que tinha que ficar limpando, os banheiros que tem que lavar duas vezes ao dia, as bancas (cadeiras), que tem que estar limpando com água sanitária, pra desinfetar porque, os meninos, na hora do recreio, bota a mão no chão, aí, duas vezes, durante o dia, tem que limpar as cadeiras e a mesinha deles. Aí, vem a parte de cima, né? Aliás, tudo, porque tem que limpar os corredores, os banheiros, a sala do dentista, a do audiovisual, a da aula de dança, a brinquedoteca, a do administrativo, tudo. Aí, eu fui ensinando a ela como é que ela tinha que fazer, né?” (Entrevistada 7).

Ao observar essa relação de poder/saber, entre a entrevistada 7 e a colaboradora de serviços gerais, percebemos que ela (a entrevistada), também já esteve do outro lado dessa relação, quando era auxiliar de serviços gerais e passou a ser a cozinheira da entidade. Ao ser questionada sobre como aprendeu seu saber/fazer relacionado à cozinha, e/ou se houve algum treinamento oferecido pela entidade, a entrevista 7 diz que:

[...] não, porque eu ajudava muito a outra cozinheira, na cozinha. Eu enxugava os pratos, ia fazendo alguma coisa, organizando as verduras que chegavam de doação. Aí, eu ia vendo como ela fazia as coisas; e, às vezes, perguntava a ela. Também, quando ela saía de férias, eu ficava no lugar dela, fazendo as comidas mais simples. Aí, eu fui pegando a base; e até hoje. No começo eu estranhei um pouco porque nunca tinha feito comida assim, pra muita gente. Ficava assim, quando ela [a outra cozinheira] tava de férias, eu ficava; mas, diminuía (o quantitativo de educandos/as), porque a Educação Infantil também estava de férias. Tinha só as oficinas da arte CEPA. Aí, era menos educandos/as. E, agora, tem a arte CEPA e tem a Educação Infantil. Aí, quando junta, tem que ser muita comida; mas, eu estou gostando.

Quando a entrevistada ocupava a função de serviços gerais, percebemos que, a relação de poder/saber (FOUCAULT, 1992, 2006) entre a antiga cozinheira e ela, acontecia de modo similar. Ela reconhecia o “lugar próprio” que a cozinheira anterior ocupava; e se utilizava desse reconhecimento para aprender sobre novas atividades e/ou aperfeiçoar seu saber/fazer. Ao observar essa mudança de função, verificamos que a dinâmica também se inverteu, na sua relação com a atual

colaboradora de serviços gerais. Agora, a entrevistada 7 ocupa um lugar próprio, que pode ter sido formado por seu espaço praticado anteriormente.

De forma geral, a entrevistada 7 segue preceitos de um trabalho cotidiano, (CARRIERI, PERDIGÃO; AGUIAR, 2014, CARRIERI et al, 2018) que vivencia na sua experiência como dona de casa e mãe. Ela apresenta táticas no sentido de planejar seu trabalho de forma autônoma, possibilitando um cotidiano mais dinâmico, de acordo com as demandas da cozinha. No que diz respeito ao dia do recebimento de doação de alimentos, mais especificamente, ela já tem, mais ou menos, um padrão a ser seguido, que é não preparar a refeição do cardápio, e esperar ver o que chega de doação, para incluir no que ela já ia fazer; ou mudar completamente a alimentação. Nesses momentos, enxergamos a utilização de táticas, ao “improvisar”, de acordo com o tipo de alimento que foi doado, alguma refeição; ou fazer um cardápio novo, que vem da sua inventividade “artesanal” (CERTEAU, 1998) e da sua experiência prática, inclusive como dona de casa, o que podemos associar ao conceito de bricolagem (CERTEAU, 1998).

5.1.8 Outros aspectos interessantes de serem apontados

É relevante apresentar os vários papéis que os/as profissionais dessas organizações precisam desenvolver. A maioria dos/as entrevistados/as apontaram essas características nas suas dinâmicas no CEPA.

[...] a gente cumpre com as nossas metas, mas todo mundo sempre é responsável por algo a mais dentro do CEPA. Isso é delegado ou distribuído nos nossos encontros, nas nossas reuniões, onde a gente vê as demandas e discute e alguém diz assim: “não, então eu faço essa parte e outro: então eu ajudo nessa outra parte”. Então, a gente costuma dividir muito (Entrevistado 6).

[...] a gente acaba sendo multifuncional porque assim, as instituições, as organizações, elas não são equiparadas com tudo que elas precisam pra poder fazer um trabalho com excelência, né? Então, a gente acaba fazendo vários papéis. Então, às vezes, eu tô na instituição e naquele determinado momento eu não tenho algo pra fazer com relação ao projeto, não tenho um atendimento psicológico pra fazer. Então, eu vou fazer o quê? Eu vou organizar pastas de documentos. Eu vou fazer alguma coisa que não tem nada a ver com o meu trabalho, mas enquanto profissional da instituição. Então, o que eu faço hoje, tudo é necessário, né? (Entrevistada 5)

[...] a gente faz algumas demandas que seria algo mais operacional da secretaria, por exemplo: uma coisa que é extremamente necessária é a matrícula. Então a gente precisa fazer a matrícula das crianças. Então,

é uma coisa necessária que, realmente, não tem alguém específico quem faça. Então, a gente tem que assumir e fazer (Entrevistada 2).

[...] quando a gente trabalha com o coletivo não existe um recorte. Meu trabalho é pedagógico, mas eu preciso estar relacionada, compreendendo e contribuindo com o financeiro. O meu trabalho é do pedagógico, mas eu preciso me envolver e contribuir com a gestão. O meu trabalho do pedagógico, mas eu preciso estar prestando atenção naquilo que é feito na cozinha. Então, às vezes, faço até menos. Então, as dificuldades não são com o mais, as dificuldades são com o menos. Nós estamos a servir uma comunidade e solicitar atenção e cuidado, um cuidado que não somente vai na direção de uma única necessidade, mas ele na direção de múltiplas necessidades (Entrevistada 1).

Podemos compreender, a partir das falas acima, que o princípio da Educação Popular, que orienta as práticas do CEPA, se caracteriza como uma prática de resistência ao modelo tradicional da educação, voltado, essencialmente, aos aspectos cognitivos. A prática de planejamento está envolta em todas as práticas pesquisadas, sejam relacionadas ao planejamento mais estratégico da entidade, ou em relação ao planejamento mais individual dos/as profissionais. Neste sentido, essa prática de planejamento está interligada pela prática de projetos sociais, pois a dinâmica, tanto dos planejamentos quanto do próprio cotidiano do CEPA, é influenciada pelos projetos sociais aprovados.

Observamos que a “lógica de ação” da gestão da entidade tem uma racionalidade que expressa um “modo de fazer” que, também, é resistência à gestão tradicional. O CEPA possui uma “maneira de fazer” própria ao apresentar uma gestão compartilhada e colegiada, possibilitando que, não somente os/as profissionais de determinado setor, ou de determinada função, participem do planejamento da entidade. Acrescentamos que cada profissional tem seu próprio planejamento individual, que acontece de forma diferente, a depender da área de atuação do/a mesmo/a, por meio das suas experiências e do seu saber/fazer.

Percebemos, também, que os financiadores ocupam um lugar próprio, ao qual impõem estratégias relacionadas, principalmente, às exigências de participação no edital público e na forma de execução do seu projeto. Bem como, os Conselhos de Direito e outros órgãos governamentais também ocupam esse lugar próprio, enquanto estrategistas, pois são instâncias legitimadas de poder, já que são os principais órgãos de fiscalização das atividades das OSC's. Para esse entendimento, captamos uma racionalidade específica que, algumas vezes, o CEPA utiliza para atender as exigências dos financiadores; outras vezes, para atender aos

princípios da entidade, ocasionando práticas de resistência, apresentando um consumo (CERTEAU, 1998) diferente do imposto.

Percebemos que a prática de reuniões é muito presente no CEPA e se configura de diversas formas, tais como: reuniões da equipe de Coordenação/Diretoria, reuniões com educadores/as, reuniões de planejamento, reuniões de formação continuada; e reuniões específicas para atender alguma demanda particular. Percebemos diversas relações de poder/saber (FOUCAULT, 1992, 2006) no cotidiano do CEPA; principalmente, entre os vários profissionais, expressões que se evidenciam por meio da dinâmica própria do trabalho, que advém do saber/fazer específico que compõe suas posições e argumentações.

As expressões e relações de poder/saber, referentes aos lugares próprios que os/as profissionais apresentam, são voltadas às suas funções, relacionadas às equipes e grupos diferentes, dos quais fazem parte, por ocuparem lugares e espaços também diferentes. Contudo, as relações de poder/saber mais aparentes foram observadas nas pessoas do Presidente e da Coordenadora Pedagógica; especificamente, por ocuparem um lugar próprio de destaque na entidade. Podemos ressaltar, também, a relação de poder/saber expressada pelo pesquisador referente à apreciação e aceite da participação do CEPA em um edital público que sugeriu. Essa relação aconteceu pelo lugar próprio em “ser” um pesquisador de uma instituição legitimada de poder.

Em se tratando de estratégias, percebemos que o CEPA as utiliza para a elaboração do plano de ação junto aos/às profissionais, em relação ao *script* que precisam seguir nas visitas domiciliares e quando pensam o cardápio junto à cozinheira. Os/as educadores/as também se utilizam de estratégias: no desenvolvimento e autonomia de organização das suas práticas de ensino, por ter uma saber/fazer formal e prático construído; com os/as educandos/as, nas aulas da Educação Infantil e nas oficinas de arte educação. E, ainda, a equipe de Coordenação/Diretoria se utiliza de estratégias para pressionar os órgãos governamentais, por meio do Ministério Público, que é uma instituição legitimada de poder.

No que diz respeito às táticas observamos algumas relacionadas ao planejamento cotidiano, que não é fixo; mas, que depende das demandas ordinárias. Essas táticas, apresentadas pelos/as profissionais, advém das suas diferentes “maneiras de fazer” constituídas pelo saber/fazer prático. Também são referentes ao

uso de ferramentas e equipamentos tecnológicos, nas aulas, para uma melhor aproximação com o público alvo; referem-se, ainda, ao desenvolvimento de aulas em locais diferentes, quando há necessidade; e/ou para contornar alguma dificuldade. As táticas se apresentam através de técnicas próprias e específicas, relacionadas ao ensino e à organização das turmas, utilizando-se da criatividade/bricolagem. Da mesma forma, observamos táticas mais antigas e táticas novas nas visitas domiciliares, bem como na adequação do cardápio, a depender dos alimentos disponíveis e doados num determinado dia.

Essas observações nos possibilitaram enxergar diversas “maneiras de fazer” próprias para cada profissional, especialmente, pela “lógica de ação” (CERTEAU, 1985) de uma gestão participativa e descentralizada. Inclusive, a “lógica de ação” da Educação Popular produz subjetividades importantes, principalmente, relacionadas ao/à educador/a, como educador popular. Percebemos que o CEPA possibilita a criação de espaços praticados, mesmo que de forma temporária, para os/as profissionais. Queremos dizer que, ao mesmo tempo em que há uma produção, observamos diversos consumos diferentes dessa produção.

Percebemos que o cotidiano do CEPA é composto de histórias e operações heterogêneas. (CERTEAU, 1998). Nele, os sujeitos criam suas próprias práticas (CARRIERI et al., 2018) e demonstram que não são passivos (MACHADO, 2018). Esse cotidiano é rico de oportunidades de criatividade e subversões, mesmo que sejam temporárias, onde há infinitas possibilidades de maneiras de fazer, pensar e resistir (CARRIERI et al., 2018).

Portanto, o cotidiano é um espaço individual e grupal, que envolve o compartilhamento de sentidos por parte dos sujeitos nele inseridos. Nesse estudo tivemos a oportunidade de enxergar a riqueza das ações dos/as seus/suas praticantes, pois os sujeitos podem estar em lugares próprios, na condição de estrategistas, ou realizando táticas nos espaços de transgressões (MACHADO; FERNANDES; SILVA, 2017).

Assim, as práticas discutidas nesta análise podem ser entendidas como um tipo de dispositivo de poder, que constitui a gestão, como uma tecnologia de poder (SOUZA et al., 2006, CARRIERI, 2014, COSTA; LEÃO, 2018). Ademais, foi possível observar, também, que a resistência cotidiana é relativamente autônoma à subjetividade socialmente enraizada (NAPOLITANO; PRATTEN, 2007).

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa se propôs a responder como se apresentam as práticas de resistência, imbricadas pelas estratégias e táticas certeunianas e por relações de poder/saber, na gestão ordinária de uma OSC de Caruaru-PE. Conseguimos verificar as práticas de gestão ordinária da organização, no que diz respeito às suas atividades, de forma recortada. Vale ressaltar que a explanação de tais práticas de gestão não foi viabilizada por completo. Não conseguimos elencar todas as práticas organizativas do CEPA, por entendermos que existe uma infinidade de possibilidades e práticas na entidade. Fizemos, portanto, um recorte daquelas que conseguimos captar e que apresentavam, por meio das narrativas dos/as entrevistados/as e observações participantes, os conceitos pesquisados e que conseguiram responder às perguntas de pesquisa deste estudo.

Conseguimos observar as práticas de resistência referentes à ideia de estratégias e táticas certeunianas, nas práticas acessadas, a saber: *prática de elaboração de projetos sociais; prática de ensino da educação infantil; prática de ensino das oficinas de arte educação; prática de visita domiciliar; prática de planejamento; prática de reuniões de planejamento com equipe de coordenação/diretoria; prática de reuniões de planejamento com educadores; prática de reuniões de formação continuada; prática de reunião do curso formativo oferecido pelo edital do financiador; prática de participação nos conselhos de direito; e prática de cozinhar e limpar.*

Compreendemos que os sujeitos ordinários ocupam lugares e espaços que possibilitam, tanto a produção de um espaço praticado, quanto a ocupação de um lugar próprio, mesmo que de forma momentânea. Observamos não somente o consumo que fazem, das imposições sofridas; como também, em momentos oportunos, a produção da sua própria prática. Queremos dizer que o cotidiano do CEPA é influenciado, de forma contundente, pelos projetos sociais, pelos órgãos governamentais e pela lei do MROSC. Todos eles impõem uma maneira específica de gestão e desenvolvimento das atividades da entidade. Contudo, ao mesmo tempo, vimos práticas de resistência a essas imposições, não somente em relação aos aspectos macros, como práticas de resistência aos aspectos micros dos/as próprios/as profissionais internos/as da organização.

Em relação às práticas de poder/saber, constatamos a ideia de um poder relacional, apontado por Michel Foucault. Ou seja, enxergamos que todos/as os/as profissionais do CEPA desempenham relações de poder/saber junto aos/à demais, em nível igual ou em níveis estruturais diferentes. Essa relação de poder/saber acontece, principalmente, em relação aos saberes fazeres dos sujeitos ordinários, construídos ao longo da sua história de vida e das suas experiências pessoais e/ou profissionais. Ademais, essas relações de poder/saber também se apresentaram e podem ser momentâneas, configurando-se como uma pequena subversão às imposições sofridas.

Esse estudo, em uma Organização da Sociedade Civil (OSC), do agreste pernambucano, contribuiu cientificamente, pela posição que estas organizações ocupam na estrutura social, pois estão intercaladas entre uma gestão pública e uma gestão empresarial. Portanto, percebemos que as OSC's estão numa posição marginalizada perante os discursos hegemônicos; não somente em relação à sua gestão, como também, mais especificamente, essa entidade, em relação à sua localização geográfica. Ao estudar sua gestão, conseguimos ampliar o conhecimento.

Assim, apontamos que as narrativas dos sujeitos ordinários e suas vivências e práticas cotidianas são importantes ao pensar a gestão de uma organização. Por meio da perspectiva da gestão ordinária, buscamos analisar outras racionalidades possíveis, ressaltando as particularidades da realidade local e dos/as profissionais que constituem o CEPA.

Como contribuição prática, enxergamos que a gestão própria que o CEPA desenvolve pode ser considerada híbrida; pois, em alguns aspectos, principalmente naqueles impostos por órgãos governamentais/fiscalizadores e legitimados de poder, são utilizadas ferramentas e racionalidades técnicas. Também percebemos a importância e a riqueza da gestão cotidiana dos homens e mulheres comuns, que são evidentes no cotidiano praticado por eles/as e que diz respeito aos seus saberes/fazeres, que adquiriram ao longo de suas vidas.

Compreendemos a importância de alternativas aos discursos difundidos de forma hegemônica na sociedade; nesse caso, relacionadas, principalmente, com a ideia de Educação Popular, que pode ser uma alternativa interessante ao pensarmos sobre educação. Nessa perspectiva o objetivo não é, simplesmente, o

desenvolvido do aspecto cognitivo; mas, mostrar que a educação pode ser transformadora da realidade local, por meio do empoderamento coletivo.

No que diz respeito às limitações do estudo, elencamos a não utilização do método de pesquisa etnográfica, muito difundida nesse tipo de pesquisa, com o objetivo de entender o cotidiano, pois possibilita vivenciá-lo de forma profunda. Entendemos que articular a narrativa ao método etnográfico, pode proporcionar uma pesquisa ainda mais consistente nos seus achados. A utilização do método etnográfico foi impedida, sobretudo, por causa da pandemia do Covid-19.

Outra limitação foi observada em relação a não aproximação sobre as práticas dos/as educandos/as, pois estas se configuram como ações também importantes na dinâmica da organização pesquisada. Acreditamos que, ao pesquisarmos as práticas dos/as componentes conseguiríamos enxergar várias práticas de resistência e relações de poder/saber. Ademais, não conseguimos acessar algumas práticas citadas nas narrativas, como: as doações e a matrícula.

Como sugestão para trabalhos futuros, sugerimos que o estudo sobre o cotidiano ordinário e seus modos de gestão também sejam pesquisados em outros tipos de organização, como públicas e empresariais; e junto a outros sujeitos, que estão à margem dos estudos tradicionais. Acreditamos que uma pesquisa com as teorias utilizadas nessa pesquisa, em uma empresa privada, pode nos apresentar vários achados interessantes; pois, essas organizações são regidas por uma racionalidade muito específica; e observar o uso que os sujeitos fazem dela, pode constituir um avanço teórico na área. Entretanto, ressaltamos a importância da não instrumentalização dos conceitos nesse tipo de pesquisa.

Por fim, acreditamos que conseguimos atingir o objetivo inicial da pesquisa, demonstrando o cotidiano do CEPA, intercalado pelas práticas de resistência e pelas relações de poder/saber expressas por sujeitos educadores e educadoras, que contribuem para a produção do conhecimento científico, ao mesmo tempo em que fazem a diferença, protagonizando ações de Educação Popular numa OSC, localizada numa cidade do agreste pernambucano.

REFERÊNCIAS

ABONG. Associação Brasileira das Organizações Não-Governamentais; Observatório da Sociedade Civil. **O dinheiro das ONGs: Como as Organizações da Sociedade Civil sustentam suas atividades - e porque isso é fundamental para o Brasil**. São Paulo: ABONG, 2014, 56 p. Disponível em: http://www.bibliotecadigital.abong.org.br/bitstream/handle/11465/177/ABONG_O%20DINHEIRO%20DAS%20ONGS.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

ARAUJO, L. C.; LEMOS, M. S.; THIOLLENT, M. J. M. A APLICAÇÃO DO PENSAMENTO FOUCAULTIANO NOS ESTUDOS ORGANIZACIONAIS BRASILEIROS ENTRE 2006 E 2016: UM ESTUDO BIBLIOMÉTRICO. In: **Anais do X CASI - X Congresso de Administração, Sociedade e Inovação**. Petrópolis(RJ) FMP-FASE, 2018.

AZEVEDO, R. **A CPI das ONGs e a “calamitas”**. Veja, mar. 2007. Disponível em: <https://veja.abril.com.br/blog/reinaldo/a-cpi-das-ongs-e-a-8220-calamitas-8221/>. Acesso em 04 abr. 2020.

BASTOS, L. C.; BIAR, L. de A. Análise de narrativa e práticas de entendimento da vida social. DELTA: **Documentação de Estudos em Linguística Teórica e Aplicada**, v. 31, n. SPE, p. 97-126, 2015.

BARROCAL, A. **Bolsonaro nomeia agente secreto para lidar com ONGs e movimentos sociais**. Carta Capital, out. 2019. Disponível em: <https://www.cartacapital.com.br/politica/bolsonaro-nomeia-agente-secreto-para-lidar-com-ongs-e-movimentos-sociais/>. Acesso em: 20 jan. 2020.

BARROS, A.; CARRIERI, A. P. O cotidiano e a história: construindo novos olhares na Administração. **Revista de Administração de Empresas**, v. 55, n. 2, p. 151-161, 2015.

BERNARDO, P.; SHIMADA, N. E.; ICHIKAWA, E. Y. O formalismo e o “jeitinho” a partir da visão de estratégias e táticas de Michel de Certeau: apontamentos iniciais. **Gestão & Conexões**, v. 4, n. 1, p. 45-67, 2015.

BITTENCOURT, M. I. G. F.. Michel de Certeau 25 anos depois: atualidade de suas contribuições para um olhar sobre a criatividade dos consumidores. **POLÊM! CA**, v. 11, n. 2, p. 185-192, 2012.

BORGES, C. S.; VARGAS, C. L. B.; CRUZ, C. B.; SANTOS, G. F. As pesquisas em Educação e os Cotidianos com Michel de Certeau. **Pró-Discente: Caderno de Produção Acadêmico-Científica**, v. 22, n. 2, p. 9-25, jul./dez. 2016.

BRANDÃO, R. T. P.. A Ordem do Discurso: aula inaugural no Collège de France, pronunciada em 2 de dezembro de 1970. (Resenha). **InterEspaço: Revista de Geografia e Interdisciplinaridade**, v. 1, n. 3, p 392-398, 2015.

BRASIL. Secretaria-Geral da Presidência da República. **Quem são e o que fazem as organizações da sociedade civil no Brasil?** In: LOPES, L. de F.; SANTOS, B. dos; e XAVIER, I. R. (orgs.). MARCO REGULATÓRIO DAS ORGANIZAÇÕES DA SOCIEDADE CIVIL. Brasília: Governo Federal, 2014.

CABANA, R. D. P. L.; ICHIKAWA, E. Y. As Identidades Fragmentadas no Cotidiano da Feira do Produtor de Maringá. **Organizações & Sociedade**, v. 24, n. 81, p. 285-304, 2017.

CARRIERI, A. P. As gestões e as sociedades. **Farol - Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade**, v. 1, n. 1, p. 21-64, 2014.

CARRIERI, A. P.; PERDIGÃO, D. A.; AGUIAR, A. R. C. A gestão ordinária dos pequenos negócios: outro olhar sobre a gestão em estudos organizacionais. **Revista de Administração**, v. 49, n. 4, p. 698-713, 2014.

CARRIERI, A. P.; PERDIGÃO, D. A.; MARTINS, P. G.; AGUIAR, A. R. C. A Gestão Ordinária e suas Práticas: O Caso da Cafeteria Will Coffee. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 12, n. 1, p. 1-13, 2018.

CAVEDON, N. R. **Método Etnográfico: da etnografia clássica às pesquisas contemporâneas**. In: Metodologias e análises qualitativas em pesquisa organizacional: uma abordagem teórico-conceitual / Eloisio Moulin de Souza (org.). Vitória : EDUFES, 2014.

CEPA - CENTRO DE EDUCAÇÃO POPULAR ASSUNÇÃO. cepacaruaru.org, 2020. Disponível em: <https://cepacaruaru.org/sobre-n%C3%B3s>. Acesso em: 31/03/2020.

CERTEAU, M.. **A invenção do cotidiano 1: Artes de fazer**. 3. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1998.

CERTEAU, M.; et al. **The practice of everyday life. Vol. 2, Living and cooking**. University of California Press, 1980.

CERTEAU, M.. Histórias de corpos. **Projeto História: Revista do Programa de Estudos Pós-Graduados de História**, v. 25, 2002.

CERTEAU, M. Teoria e método no estudo das práticas cotidianas. In: SZMRECSANYI, M. I. Q. F. (Org). **Cotidiano, cultura popular e planejamento urbano**. São Paulo: FAU/USP, p. 3-17, 1985.

CORREIA, G. F. A.; CARRIERI, A. P. O Cotidiano de Negócios Familiares em Matozinhos/MG . **Revista Economia & Gestão**, v. 19, n. 52, p. 101-117, 2019.

COSTA, F. Z. N.; GUERRA, J. R. F.; LEÃO, A. L. M. S.. O Solo Epistemológico de Michel Foucault: Possibilidades de Pesquisa no Campo da Administração. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, p. 168-179, abr. 2013. ISSN 2175-8077.

COSTA, F. Z. N.; LEÃO, A. L. M. S. A Vida Organizada dos Fãs de Harry Potter. **Organizações & Sociedade**, v. 25, n. 84, p. 122-154, 2018.

CZARNIAWSKA, B. (Ed.). **A narrative approach to organization studies**. Sage Publications, 1998.

CZARNIAWSKA, B.. Narrating organization studies. **Narrative Inquiry**, v. 21, n. 2, p. 337-344, 2011.

CZARNIAWSKA, B.. Organizations as obstacles to organizing. In: ROBICHAUD, Daniel; COOREN, François (eds.) **Organizations and organizing: Materiality, agency, and discourse**. New York: Routledge, p. 3-22, 2013.

CZARNIAWSKA, B.. The uses of narrative in organization research. **rapport nr.: GRI reports**, n. 2000, 2000.

DURAN, M. Maneiras de pensar o cotidiano com Michel de Certeau. **Diálogo Educ.**, Curitiba, v. 7, n. 22, p. 115-128, set.-dez., 2007.

FARIA, A. M.; DA SILVA, A. R. L.. Estudos organizacionais baseados em Michel de Certeau: A produção internacional entre 2006 e 2015. **Revista Alcance (Online)**, v. 24, n. 2, p. 209, 2017.

FOUCAULT, M.. **A Arqueologia do Saber**. 7. ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2007.

FOUCAULT, M.. **A ordem do discurso: aula inaugural no Collège de France, pronunciada em 2 de dezembro de 1970**. Tradução de Laura Fraga de Almeida Sampaio. São Paulo: Edições Loyola, 1996.

FOUCAULT, M. **Estratégia, Poder-Saber**. In: Ditos e Escritos IV. Org. Manoel Barros de Mota. 2ª ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2006.

FOUCAULT, M. **Microfísica do poder**. 10. ed. Rio de Janeiro: Graal, 1992. 295p

FOUCAULT, M. **Vigiar e Punir: nascimento da prisão**. Biblioteca Nacional de Portugal, 2013. ISBN 978-972-44-1809-4

FRANCO, S.; LEÃO, A. Da Folia à 'Performance': Biopoder na Organização do Carnaval de Olinda. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 20, n. 3, p. 1-27, 2019.

FRANÇA FILHO, G. **Definindo Gestão Social**. In: I Encontro Nacional de Pesquisadores em Gestão Social (I ENAPEGS), Juazeiro do Norte-CE, 2007.

FREIRE, P.. **Educação como prática da liberdade**. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 2009.

FREIRE, P.. **Pedagogia do Oprimido**. 29ª edição. São Paulo: Paz e Terra, 1987.

GENRE (Temporada 3, ep. 5). Westworld [Série]. Direção: Anna Foerster. EUA: HBO, 2020. *Online* (103 min).

GODOI, C. K. Análise do Discurso na perspectiva da interpretação social dos discursos: uma possibilidade aberta aos estudos organizacionais. **GESTÃO.Org - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 3, n. 2, p. 90-105, 2005.

GOUVÊA, J. B.; CABANA, R. P. L.; ISHIKAWA, E. Y. As histórias e o cotidiano nas organizações: uma possibilidade de dar ouvidos àqueles que o discurso hegemônico cala. **Farol – Revista Brasileira de Estudos Organizacionais**, v. 5, n. 12, p. 297-347, 2018.

HONORATO, B. E. F.; SARAIVA, L. A. S. Cidade, População em Situação de Rua e Estudos Organizacionais. **Desenvolvimento em Questão**, v. 14, n. 36, p. 158-186, 2016.

IBARRA-COLADO, E. Organization studies and epistemic coloniality in Latin America: thinking otherness from the margins. In: **Organization**. London, v. 13, n. 4, p. 463-488, 2006.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Panorama Cidade**. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/pe/caruaru/panorama>. Acesso em 31/03/2020.

IPEA – INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. **Perfil das organizações da sociedade civil no Brasil** / organizador: Felix Garcia Lopez. – Brasília: Ipea, 2018.176 p. ISBN: 978-85-7811-329-2.

IPIRANGA, A. S. R. Práticas Culturais de Espaços Urbanos e o Organizar Estético: Uma Proposta de Estudo. **Revista Interdisciplinar de Gestão Social**, v. 5, n. 2, p. 105-123, 2016.

JIMÉNEZ, C. **Bolsonaro intensifica perseguição à imprensa e ONGs enquanto desgasta base de apoio**. EL PAÍS, São Paulo, nov. 2019. Disponível em: <https://brasil.elpais.com/politica/2019-11-30/bolsonaro-intensifica-perseguiacao-a-imprensa-e-ongs-enquanto-desgasta-base-de-apoio.html>. Acesso em: 20 jan. 2020.

JOAQUIM, N. de F. A gestão (extra)ordinária do cotidiano. In: VII Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD. 2012, Curitiba. **Anais [...]** Curitiba: EnEO, 2012.

JUNQUILHO, G. S.; ALMEIDA, R. A.; SILVA, A. R. L.. As "artes do fazer" gestão na escola pública: uma proposta de estudo. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 10, n. 2, p. 329-356, 2012.

MACHADO, F. C. L.. **O Ordinário, As Culturas E a Gestão: Um Estudo Sobre Os Processos De Organizar No Artesanato Em Piúma (ES)**. (Dissertação de mestrado). Universidade Federal do Espírito Santo, Programa de Pós-Graduação em Administração, Vitória, 2018.

MACHADO, R. C.; CHROPACZ, F.; BULGACOV, Y. L. M.. Epistemologia de Certeau e sua Contribuição para os Estudos Baseados em Prática em Organizações. **Revista Ciências Administrativas**, v. 26, n. 2, 2020.

MACHADO, F. C. L.; FERNANDES, T. A.; SILVA, A. R. L. DA. Michel de Certeau e Estudos Organizacionais: uma leitura do cenário brasileiro. **Caderno de Administração**, v. 25, n. 2, p. 24-43, 1 dez. 2017.

MACHADO, F. C. L.; SILVA, A. R. L.; FERNANDES, T. A.. The ordinary, cultures, and management: the organizing processes within the handicraft sector in Piúma (ES), Brazil. **Organizações & Sociedade**, v. 27, n. 95, p. 644-673, 2020.

MAGALHÃES, T. G.; SANTOS, G. L. Etnografia e Estudos Organizacionais: Análise Bibliográfica dos Trabalhos Publicados nos Anais do CBEO – Congresso Brasileiro de Estudos Organizacionais. **Revista Brasileira de Estudos Organizacionais**, v. 3, n. 2, p. 145-170, 2016.

MARINS, S. R.; IPIRANGA, A. S. R. O organizar ampliado de práticas cotidianas. **Farol - Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade**, v. 4, n. 09, p. 148-204, 2017.

MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MEDEIROS, J. P.; SOUZA, W. J. A gestão de uma ONG na percepção de seus associados: o caso da Ascamar. **Revista Organizações em Contexto**, v. 6, n. 12, p. 56-77, 2010.

MELO, M.. **Profissionalização nas organizações não-governamentais**. Tese de Doutorado em Sociologia, UFPE, Recife: 2013. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/bitstream/123456789/11829/1/TESE%20MARINA%20MEL%20-%202013%20corrigida.pdf>.

MIRANDA, U. L.; AMARAL, J. C.; DE ASSIS, L. B.. Nós, Daniel Blake: Uma Análise dos Dispositivos de Controle, Dominação e Resistência. **Farol-Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade**, v. 5, n. 14, p. 1265-1313, 2018.

MORAIS, W. M. **O CEPA e seus egressos: para além da avaliação de projetos, quais impactos podem ser mapeados?**. Trabalho de Conclusão do curso de graduação em Administração, UFPE, Caruaru, 2018.

MOTTA, F. C. P.; ALCADIPANI, Rafael. O pensamento de Michel Foucault na teoria das organizações. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 39, n. 2, 2004.

NAPOLITANO, V.; PRATTEN, D.. Michel de Certeau: Ethnography and the challenge of plurality. **Social anthropology**, v. 15, n. 1, 2007.

NARDI, H. C. **Trabalho e ética: os processos de subjetivação de duas gerações de trabalhadores metalúrgicos e do setor informal**. (Tese de doutorado em

Sociologia). Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, Programa de Pós-Graduação em Sociologia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002.

NASCIMENTO, A. R.; SILVA, J. B. . PRÁTICAS EDUCATIVAS E POSTURAS DE VIDA: Alternativas para quem pretende educar educando-se. In: **XXXL Congresso Internacional ALAS**, 2019, Lima. ALAS Peru, 2019.

NEYLAND, D. **Organizational Ethnography**. Thousand Oaks, CA: SAGE, 2008. ISBN 978-1-4129-2342-2

NUNES, E. S.. **Gestão do terceiro setor: dificuldades e desafios na profissionalização: um estudo de caso da organização Instituto Empreender**. (Especialização em Gestão Empresarial). Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento, Centro Universitário de Brasília, Brasília, 2017.

OLIVEIRA, J. S.; CAVEDON, N. R.. Micropolíticas das práticas cotidianas: etnografando uma organização circense. **Rev. adm. empres.**, São Paulo , v. 53, n. 2, p. 156-168, Apr. 2013a.

_____. Uma abordagem política das práticas cotidianas: um estudo etnográfico num circo. **Revista Interdisciplinar de Gestão Social**, v. 2, n. 1, p. 81-104, 2013b.

OLIVEIRA, J. S.; CAVEDON, N. R. Paixão pela Arte ou Arte pela Paixão? Etnografando Práticas e Emoções no Processo Organizativo de um Circo no Canadá. **Revista de Administração da UFSM**, v. 11, n. 5, p. 1344-1360, 2018.

PAIVA JÚNIOR, F. G. de; LEÃO, A. L. M. de S.; MELLO, S. C. B. de. Validade e confiabilidade na pesquisa qualitativa em administração. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, p. 190-209, dez. 2011. ISSN 2175-8077.

PERANI, C. Sociedade civil, movimentos sociais e ONGs no brasil. **Cadernos do CEAS: Revista crítica de humanidades**, n. 244, p. 2019-230, 2018. doi> <http://dx.doi.org/10.25247/2447-861X.2018.n244.p219-230>

POMPEU, S. L. E.; ROHM, R. H. D.. Administração do terceiro setor: desafios enfrentados na gestão de ONG LGBT. **Revista de Ciências Humanas, Florianópolis**, v. 52, p. 1-23, dez. 2018. ISSN 2178-4582.

POUBEL, L.; MARGON, J.; JÚLIO, A. C.. Contribuições do Fazer Etnográfico para a Pesquisa Criticamente Reflexiva. **Farol-Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade**, v. 5, n. 12, p. 348-393, 2018.

REZENDE, L.; OLIVEIRA, J. S.; ADORNO, E. C. L. M. Compreendendo o Corpo a partir das Práticas de Organização: Etnografia de uma Organização Artesanal . **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 17, n. 1, p. 35-53, 2018.

RODRIGUES, F. S.; ICHIKAWA, E. Y. O Cotidiano de um Catador de Material Reciclável: a Cidade sob o Olhar do Homem Ordinário. **Revista de Gestão Social e Ambiental**, v. 9, n. 1, p. 97-112, 2015.

SÁ, M. **Filhos das feiras: uma composição do campo de negócios agreste**. Recife: Fundação Joaquim Nabuco, Editora Massangana, 2018.

SÁ, M. **Sobre Organizações e Outros Escritos**. Olinda-PE: Livro Rápido, 2009.

SÁ, M.; TABOSA, C.; ARAUJO, R.; MORAIS, W. Desafios à Gestão de uma ONG Agrestina: o caso do Centro de Educação Popular Assunção (CEPA) sob diversos olhares. **Revista Interdisciplinar de Gestão Social**, v. 9, n. 1, 2020.

SACCOL, A. Z.. Um retorno ao básico: compreendendo os paradigmas de pesquisa e sua aplicação na pesquisa em administração. **Revista de Administração da UFSM**, v. 2, n. 2, p. 250-269, 2009.

SANTOS, E. C.; SILVA, I. H. F.; DIAS, P. K.; MORAIS, W. M.. Mapeando Dificuldades e Intervenções no Cotidiano das Organizações de Cultura Popular em Caruaru-PE. **Revista Interdisciplinar de Gestão Social**, v. 9, n. 2, 2020.

SANTOS, M. A. E. “Profissão Pedinte”: (Re) Conhecendo a Gestão Ordinária da Representação Social de uma “Pedinte” na Cidade de Cascavel-PR. In: **VI Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho – EnGPR**. Curitiba (PR), 2017.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 2 ed. São Paulo: Cortez, 2017.

SILVA, L.; RUSSO, R. Aplicação de entrevistas em pesquisa qualitativa. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 10, n. 1, p. 1-6, 2019.

SKINNER, D. Foucault, subjectivity and ethics: towards a self-forming subject. **Organization**, v. 20, n. 6, p. 904-923, 2013.

SOUZA, E. M.; JUNQUILHO, G. S.; MACHADO, L. D.; BIANCO, M. F. A analítica de Foucault e suas implicações nos estudos organizacionais sobre poder. **Organizações & Sociedade**, v. 13, n. 36, p. 13-25, 2006.

SOUZA LEÃO, A. L. M. et al. O QUE PODEMOS APRENDER COM O ESTUDO DE CASOS EM ADMINISTRAÇÃO? Um Ensaio Baseado na Abordagem Naturalista de Robert Stake. **Amazônia, Organizações e Sustentabilidade**, v. 1, n. 1, p. 45-59, 2012.

SOUZA SANTOS, B. Para Além do Pensamento Abissal: Das linhas locais a uma ecologia de saberes. **Revista Crítica de Ciências Sociais**, v. 78, p. 3-46, 2007.

TEIXEIRA, J. C.; CARRIERI, A. P.; PEIXOTO, T. C. O cotidiano da cidade de Belo Horizonte na revista Veja BH: a classe média alta, a cidade poderosa e os dilemas do planejado versus o vivido. **Revista Gestão e Conexões**, v. 4, n.2, p.8-40, 2015.

TEIXEIRA, J., C. **As artes e práticas cotidianas de viver, cuidar, resistir e fazer das empregadas domésticas**. (Tese de doutorado). Universidade Federal de Minas Gerais Belo, Belo Horizonte, Brasil. 2015.

VALE, L. M. E.; JOAQUIM, N. F. Legume Nosso de Cada Dia: O Hortifrúti na História da Gestão Ordinária do Mercado Central de Belo Horizonte . **Gestão & Conexões**, v. 6, n. 2, p. 54-73, 2017.

VILLADSEN, K.. Tecnologia versus ação: uma falsa oposição atribuída a Foucault nos estudos organizacionais. **Organizações & Sociedade**, v. 21, n. 71, p. 642-660, 2014.

APÊNDICE A - ROTEIRO DE OBSERVAÇÃO (*in loco*)

OBJETIVO: Entender como se dá o cotidiano da OSC pesquisada atentando-se a como se constitui sua gestão ordinária. Observar as relações sociais dessas práticas permeadas pelo poder e identificar se existe alguma prática de resistência.

1. Descrição do local
2. Identificação das atividades desenvolvidas e de suas finalidades
3. Identificação dos materiais utilizados e sua finalidade
4. Identificação dos responsáveis pela atividade
5. Identificação e descrição das pessoas envolvidas na atividade
6. Descrição das interações (Como você se relaciona com Fulano?)
 - Interações hierárquicas (entre profissionais em funções diferentes)
 - Interações horizontais (entre profissionais com mesma função)
 - Interações entre eles e não profissionais
 - Interações entre profissionais e não humanos
7. Descrição da organização ou processo do trabalho
8. Possíveis procedimentos e/ou regras seguidos ou não
9. Ações em relação à dúvida
 - O que você faz quando não sabe proceder?
 - A quem você pede ajuda?
10. Existência de adaptação da atividade (fora de algo já imposto) [combinar com entrevista]
 - Por que você faz essa atividade?
 - Como você sabe qual procedimento seguir?
 - Por que você segue o procedimento X? Por que você não segue o procedimento X?
11. Identificação de problemas recorrentes ou incomuns (usar artigo RIGS como suplemento)
12. Como resolvem os problemas
 - Quando você vê que existe um problema o que você faz?
 - Como e a quem você comunica o problema?
13. Quais foram as modificações necessárias para atender o MROSC?

APÊNDICE B - ROTEIRO DE OBSERVAÇÃO (online)

OBJETIVO: Perceber como acontecem as relações e acontece os encaminhamentos das atividades do CEPA, na pandemia, observando os encontros com a equipe de coordenação e a reunião com os educadores que estão acontecendo *online*.

1. Como estão acontecendo as práticas na pandemia? O que mudou?
2. Como se materializa a dinâmica do encontro *online*?
3. Quem coordena o encontro? Quem fala mais?
4. Como se evidenciam as disputas de poder?
5. Quais são os encaminhamentos mais comuns e como acontecem?
6. Como é a relação entre os participantes da reunião (em que momentos participam)?
7. Quais são as recomendações sugeridas pela equipe do CEPA aos educadores?
8. Quais são as relações internas e/ou exteriores formadas pela pandemia (entre pessoas e/ou entre organizações)?

APÊNDICE C - ROTEIRO DE ENTREVISTA

OBJETIVO: COMO SE EVIDENCIAM AS RELAÇÕES DE PODER/SABER E AS PRÁTICAS DE RESISTÊNCIA NA GESTÃO ORDINÁRIA DE UMA OSC DE CARUARU-PE?	
Por meio das narrativas dos sujeitos pesquisados constituir uma narrativa própria sobre as práticas de gestão ordinária, bem como possibilitar capturar algumas estratégias e táticas cearenseanas no sentido de compreender relações de poder/saber e práticas de resistência	1. Eu queria que você me contasse sobre como foi seu primeiro contato e sua chegada no CEPA 2. Eu queria que você me falasse como é seu dia a dia no trabalho 3. Existe algum planejamento para desenvolver seu trabalho? 4. Como ele é feito? 5. Como é sua relação com os educandos? 6. Como essa troca acontece? 7. Como é sua relação com a equipe do CEPA? 8. Em quais momentos essa relação acontece? 9. Como isso ocorre? 10. Como é sua relação com os outros educadores? 11. Você desenvolve atividades em conjunto com eles? 12. Em relação ao seu trabalho no CEPA, como a equipe contribui? 13. Como você percebe a sua contribuição no CEPA? No que você acredita que contribui? 14. Em que situações você pensa que essa contribuição acontece? 15. Você se sente escutado nas suas demandas? 16. Você sente dificuldade em implementar alguma ideia? 17. Quais são as principais responsabilidades do seu trabalho no CEPA? 18. O que você faz que vai além dessas responsabilidades? 19. Porque você faz essas responsabilidades? 20. Se você acha que algumas dessas responsabilidades é desnecessária? 21. Fale-me de alguma experiência significativa que você teve no CEPA 22. Você tem algum sonho que

	pretende realizar no CEPA?
	1. O que mais mudou no seu trabalho com a pandemia do Covid-19? 2. Como você vivenciou sua relação com os/as educandos/as na pandemia? 3. E sua relação com a equipe do CEPA? 4. Quais foram as maiores dificuldades em relação à pandemia? 5. Aconteceu alguma situação positiva na pandemia? Qual?