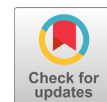


Artigo de Pesquisa

## A gestão da inovação como prática: Contribuições do conceito de gestão ordinária

Bárbara do Nascimento Alves\* , Andreza de Amorim Lima Ferreira ,  
Emanuela Ribeiro Lins  e Elisabeth Cavalcante dos Santos 

Programa de Pós-graduação em Gestão, Inovação e Consumo da Universidade Federal de Pernambuco, PPGIC/UFPE-CAA, Caruaru, PE, Brasil



### Detalhes Editoriais

Sistema double-blind review

#### Histórico do Artigo

Recebido: 23 de Mar., 2020

Revisado: 22 de Jul., 2020


Aceito: 10 de Ago., 2020

Disponível online: 25 de Dez, 2020


CLASSIFICAÇÃO JEL: M19

ARTIGO ID: 1862

#### Editor Chefe

Dr. Denny Rossetto   
SKEMA Business School

#### Editor Científico Responsável

Dr. Edmundo Inácio Júnior   
Universidade de Campinas, UNICAMP

#### Revisão Ortográfica e Gramatical

Dra. Mônica Império Costa  
Palavra Seleta Revisão Textual

### Resumo

**Objetivo:** Analisar as práticas de gestão ordinária como complemento às abordagens da gestão da inovação. **Metodologia/abordagem:** Pesquisa exploratória, por meio de levantamento bibliográfico. **Principais resultados:** A gestão ordinária, como auxiliadora das abordagens da gestão da inovação, explica a capacidade dos indivíduos de fazer diversas tarefas de forma coletiva e contextualizada, a fim de realizar todo o trabalho da inovação. Isso pode dar oportunidades ao gestor de conduzir e de reposicionar as atividades pertinentes ao cotidiano organizacional. **Contribuições teóricas/metodológicas:** Esta pesquisa apresenta relevante discussão de como o trabalho diário das pessoas que compõem a organização permite construir um conhecimento mais integralizado, envolvendo todos os processos relacionados à complexidade da inovação. **Relevância/originalidade:** Lançando um novo olhar sobre a organização e suas interações, a gestão ordinária pode ser uma ferramenta teórica útil para apreender a gestão da inovação na prática, pois ela é vista como um processo em que as diversas formas de fazer e de saber dos indivíduos são importantes para o trabalho real da inovação. **Contribuições sociais/para a gestão:** A relação entre as abordagens da gestão da inovação e da gestão ordinária destaca o trabalho dos indivíduos nos processos de inovação, considerando as idiosincrasias do ambiente organizacional em contextos periféricos.

**Palavras-chave:** Gestão da inovação; Gestão ordinária; Práticas do cotidiano.

© 2021 ANEGEPE Ltda. Todos os direitos reservados.

### Abstract

**Objective:** to analyze the practices of ordinary management as a complement to the approaches of innovation management. **Methodology/approach:** an exploratory research was carried out through a bibliographic survey. **Main results:** ordinary management as an aid to innovation management approaches explains how individuals can do different activities in a collective and contextualized way to be able to carry out all the innovation work, and can give opportunities to the manager to conduct and reposition the activities that are carried out in the organizational routine. **Theoretical/methodological contributions:** this research presents a relevant discussion of how the daily work of the people who make up the organization allows to build a more integrated knowledge about all the processes that involve the complexity of innovation. **Relevance/originality:** the ordinary management can be a useful theoretical tool for understanding innovation management in practice and taking a new look at understanding the organization and its interactions, considering it as a process, where the different ways of doing and the knowledge of individuals is important for the real work of innovation. **Social/management contributions:** the relationship between innovation management and ordinary management approaches gives greater attention to the work of individuals in innovation processes and considering the idiosyncrasies present in the organizational environment of peripheral contexts.

**Keywords:** Innovation management; Ordinary management; Everyday practices.

© 2021 ANEGEPE Ltda. All rights reserved.

#### Cite como:

Alves, B. N.; Ferreira, A. A. L.; Lins, E. R. e Santos, E. C. (2021). A Gestão da Inovação como prática: Contribuições do conceito de Gestão Ordinária. Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, 10(1), Artigo e1862. <https://doi.org/10.14211/regepe.v10i1.1862>

#### \*Contato Principal

Bárbara do Nascimento Alves  
[barbara\\_gus@hotmail.com](mailto:barbara_gus@hotmail.com)



<https://doi.org/10.14211/regepe.v10i1.1862>

ISSN: 2316-2058 | © 2021 ANEGEPE Ltda. All Rights Reserved.

## INTRODUÇÃO

A temática da inovação vem sendo destacada no âmbito empresarial, nos últimos tempos, como uma das principais incentivadora da competitividade. Desse modo, ela é compreendida como a mola propulsora do empreendedorismo, em função da sua capacidade de transformar, de maneira rápida e eficiente, ideias em produtos, serviços e processos – dados comprovados pelos estudos de [Carvalho et al. \(2011\)](#), [Silva e Dacorso \(2013\)](#), [Mendes et al. \(2013\)](#), [Reichert et al. \(2015\)](#), [Héraud \(2017\)](#), e [Godin \(2017\)](#).

Ao estudar a gestão da inovação, é possível notar suas múltiplas perspectivas, como o enfoque no funil de oportunidades e nas etapas para inovar; as análises de mercado; a prospecção tecnológica; o benchmarking; a gestão de portfólio; e a gestão da mudança ([Cohendet e Simon, 2017](#)). Além disso, por trás de toda a estrutura que dá suporte à inovação, como recursos, políticas de fomento, investimento em capital humano e arranjos produtivos ([Carvalho et al., 2011](#)), estão as práticas realizadas pelas pessoas comuns, no cotidiano organizacional. Vale salientar, ainda, que a gestão da inovação é vista majoritariamente sob uma perspectiva funcionalista, por grande parte da literatura, sendo tradicionalmente focada nos modelos de inovação, na estrutura organizacional ou no comportamento gerencialista do empresário inovador, a partir de uma abordagem verticalizada e pontual ([Dougherty, 2017](#); [Glückler e Bathelt, 2017](#)).

Nesse contexto, é possível verificar que as teorias vigentes no campo da gestão da inovação têm um alcance limitado, pois as abordagens convencionais se baseiam na simplificação dos papéis dos indivíduos, que são considerados, muitas vezes, como passivos da organização (não criam, combinam e recombina entendimentos). Além disso, as funções estão mais centralizadas nas etapas separadas dos processos, decompostas hierarquicamente ([Silva et al., 2014](#); [Cohendet e Simon, 2017](#); [Godin, 2017](#); [Héraud, 2017](#); [Pfitzner et al., 2016](#)). Por focalizar a resolução de problemas e a divisão das responsabilidades, esse entendimento acaba não aproveitando a aprendizagem coletiva e o saber-fazer das pessoas que compõem e formam o ambiente organizacional ([Dougherty, 2017](#); [Glückler e Bathelt, 2017](#)).

Diante do exposto, para compreender a gestão da inovação na prática, é necessário entender os Estudos Baseados em Prática (EBP), pois eles veem a organização a partir das atividades e das ações do dia a dia do ambiente organizacional. Nesse contexto, depreende-se a perspectiva da gestão ordinária, que pode ser uma lente teórica útil à compreensão do trabalho real da inovação, haja vista a observação interna da estrutura das organizações, isto é, as relações, os sentidos, as regras e os interesses estabelecidos no cotidiano, entre os diferentes profissionais envolvidos ([Grant et al., 2004](#); [Carriero et al., 2014](#); [Gouvêa et al., 2018](#)).

A gestão ordinária está centrada no questionar, a partir da prática, a universalidade da administração hegemônica ([Carriero et al., 2014](#)), para observar os diversos elementos que compõem tanto a vida cotidiana quanto as ações individuais e coletivas. Sendo assim, o cotidiano é o espaço de ação, no dia a dia, que é vivenciado, construído e reconstruído historicamente, não podendo ser sintetizado, quando a realidade é estudada ([Gouvêa et al., 2018](#)). Então, para avançar no entendimento da gestão da inovação, é preciso analisar as práticas de gestão ordinária ao longo do fazer cotidiano.

Estudos sobre práticas da inovação apontam a necessidade de toda a empresa se organizar no trabalho real da inovação, não focando apenas as etapas do processo, já que os indivíduos trabalham situados em suas práticas, com fins de desempenhar

suas funções com qualidade ([Feldman e Pentland, 2003](#); [Dougherty, 2017](#); [Glückler e Bathelt, 2017](#)). Assim, considerando o alcance até certo ponto limitado das abordagens no campo da gestão da inovação, a gestão ordinária pode complementar essas teorias, trazendo uma perspectiva centrada no fazer do homem/mulher comum ordinário(a) e nas suas práticas cotidianas.

Diante disso, este ensaio teórico teve como problema norteador a investigação de como as práticas da gestão ordinária auxiliam na melhor compreensão da gestão da inovação. Na tentativa de responder a essa problemática, como objetivo geral, as práticas de gestão ordinária foram analisadas como complemento às abordagens da gestão da inovação.

Este estudo se justifica tanto por trazer um novo olhar para a gestão da inovação, com base nas práticas do cotidiano, quanto pela necessidade de analisar essa temática no campo da Administração, uma vez que a gestão ordinária propicia uma nova forma de entender a realidade da organização e suas interações, considerando-a como um processo, em que as diversas formas de fazer e de saber dos indivíduos são importantes para o trabalho real da inovação.

Dessa forma, a contribuição deste artigo consiste em apresentar a gestão ordinária como complemento à gestão da inovação, visto que o trabalho diário dos indivíduos componentes da organização permite construir um conhecimento mais integralizado de todos os processos constituintes da complexidade da inovação. Vale destacar que a relação entre essas duas abordagens ainda é incipiente na literatura, o que permite a outros pesquisadores adotar a lente teórica ora utilizada para investigar e trazer novas contribuições, tanto para a área da gestão da inovação quanto para temas relacionados a contextos periféricos.

Isso posto, este ensaio teórico foi elaborado a partir de uma pesquisa exploratória ([Gil, 2017](#)), por intermédio do levantamento bibliográfico ([Lakatos e Marconi, 2017](#)), realizado em sites especializados (Google Acadêmico, Scielo, Spell), a fim de identificar as bases teóricas fundamentadoras das noções de gestão da inovação e de gestão ordinária.

Dadas as exposições principais, o estudo está estruturado em cinco partes, além desta seção introdutória, para apresentar: (1) as abordagens da gestão da inovação, identificando as estruturas e os modelos predominantemente funcionalistas, bem como suas limitações para focalizar a natureza coletiva, com base na aprendizagem interpessoal e contextual da inovação; (2) as práticas de gestão ordinária, com ênfase em sua nova perspectiva acerca dos modelos preestabelecidos da Administração; (3) a discussão da relação simbiótica entre a gestão da inovação e a gestão ordinária; (4) os estudos teórico-empíricos, que principiaram o entendimento dessa relação e podem promover insights para a realização de pesquisas futuras; e (5) as considerações finais.

## GESTÃO DA INOVAÇÃO

É inegável que a gestão da inovação vem se tornando o foco de muitas discussões centrais, em diferentes esferas da sociedade, sendo uma das principais estratégias para impulsionar o avanço e as forças de uma organização. Pesquisas recentes apresentam a complexidade e a abrangência dessa abordagem, tanto no campo empírico quanto em pesquisas fragmentadas e mal fundamentadas teoricamente ([Crossan e Apaydin, 2010](#); [Zabala-Turriagoitia, 2014](#); [Machado et al., 2019](#)).



Diversas são as evidências que apontam a inovação como resultado de um processo contínuo e multiestágio, que viabiliza a transformação de ideias em produtos, bens e serviços novos ou melhorados, com a finalidade de lograr sucesso e desenvolvimento no mercado (Cooper, 1994; Baregheh et al., 2009; Silva et al., 2014; Reichert et al., 2015).

A esse respeito, uma visão mais ampla de inovação foi apresentada por Schumpeter (1957), no século XX, que a tomava como o resultado da combinação de materiais e de forças surgidas de maneira descontinuada, referentes à introdução de novos bens, de métodos de produção, da abertura de um novo mercado, da conquista de uma nova fonte de oferta de matérias-primas ou de bens semimanufaturados, e do estabelecimento de uma nova organização de qualquer indústria. Essas ações seriam o estímulo para impulsionar o desenvolvimento econômico e ultrapassar o limite das rotinas existentes.

Em que pese essas considerações, há várias frentes de explicação para elucidar o conceito e o contexto da inovação. O Manual de Oslo, da Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD, 2005), trata especificamente de cinco tipos de inovação: de produtos, de serviços, de processos, de marketing e organizacional, possibilitando ao gestor identificar a área pretendida para implementar novas práticas de negócio, a

sistemática e de observar a relevância das interações entre as pessoas e as funções organizacionais no processo de inovação, a gestão da inovação está presente em várias abordagens do campo da Administração (Lopes et al., 2012; Lopes et al., 2012; Silva et al., 2014; Tidd et al., 2008).

Os estudos sobre a gestão da inovação possuem, em sua maioria, foco no desenvolvimento dos produtos e em pesquisa e desenvolvimento (P&D) (Pugh, 1991), com boa parte da literatura se concentrando nos modelos de inovação de produtos com níveis previsíveis de incertezas, e nos modelos lineares e estruturados, formulados com base em uma estrutura decisória, que segue etapas de desenvolvimento (Salerno et al., 2009; Silva et al., 2014).

Ao analisar o contexto da gestão da inovação, é possível identificar que, em grande parte dos modelos, o enfoque está principalmente na tecnologia, nas relações de negócio com o consumidor e nos produtos resultantes de uma produção discreta e de uma estrutura complexa. Esses diferentes modelos estão disponíveis na literatura e são desdobrados pelos vários setores da economia (Silva et al., 2014), como evidencia o resumo de Pfitzner et al. (2016), que abarca o assunto na literatura nacional e internacional, pontuando os escopos de cada modelo (Tabela 1).

Modelos de gestão da inovação	Autor / ano	Escopo (objetivo)
Modelo 1	Adams et al. (2006)	Medir a gestão da inovação a partir de: inputs, gestão do conhecimento, estratégia de inovação, organização e cultura, gestão de portfólio, gestão de projeto e comercialização. Está fundamentado nas variáveis controláveis e na seleção darwiniana das empresas vencedoras no âmbito do mercado.
Modelo 2	Bin e Salles-Filho (2012)	Modelo de gestão da inovação baseado nos processos evolucionários de busca e de seleção. Faz parte da abordagem evolucionária dos sistemas socioeconômicos.
Modelo 3	Tidd et al. (2008)	A inovação se baseia nos processos de busca, de seleção e de implementação da inovação, e o aprendizado fornece estímulo de melhoria em cada um deles.
Modelo 4	Smith et al. (2008)	Explica os fatores determinantes da gestão da inovação: estilo de liderança e gestão, recursos, estrutura organizacional, estratégia corporativa, tecnologia, gestão do conhecimento e colaboradores.
Modelo 5	Quadros (2008)	Explica os processos e ferramentas do macroprocesso de gestão da inovação, formado por: mapeamento/prospecção, ideação, mobilização de recursos, seleção estratégica de projetos, implementação e avaliação ex-post de resultados.
Modelo 6	Gavira (2008)	Modelo baseado nos subprocessos de: busca de ideias, determinação da estratégia, alocação de recursos, gerenciamento do relacionamento externo, desenvolvimento e gerenciamento de projetos, implantação da inovação, provimento do ambiente inovativo.

**Tab. 01**

Modelos de gestão da inovação e escopo

Fonte: Adaptada de Pfitzner et al. (2016, p. 5).

fim de se diferenciar e de se posicionar no mercado. Além disso, conforme a Lei da Inovação nº 10.973 de 2004, em seu art. 2º, alínea IV (Brasil, 2004), inovar é trazer novidade ou aperfeiçoar o ambiente produtivo ou social, resultando em novos processos, produtos ou serviços.

Na visão de Tidd et al. (2008), Fayter (2010) e de Terra et al. (2012), a inovação pode assumir diferentes formas em relação à sua aplicação nos produtos, nos processos e nos serviços, divergindo também quanto à classificação, sendo: (a) incremental, quando alguma melhoria é realizada na organização; (b) radical, se provoca grandes mudanças no mercado; e (c) disruptiva, caso altere a ordem do mercado, provocando uma ruptura. É relevante compreender que, para a organização atuar nessas categorias, ela terá que classificar as suas inovações em relação ao tipo, ao foco e ao grau de novidade.

Mediante a apresentação dos conceitos, pode-se verificar que as definições supracitadas revelam a percepção da evolução e da expansão da inovação para além de uma tendência. Sendo assim, por sua multidisciplinaridade, complexidade e abrangência, bem como pela necessidade de inovar de forma

A partir da observação da Tabela 1, aduz-se que os modelos de gestão da inovação estão focados em evidenciar o estilo de liderança, a estratégia, a estrutura organizacional e a disponibilidade de recursos, sendo que as ações da gestão se concentram na geração de ideias, no gerenciamento de portfólio e de projetos, na comercialização e nos resultados.

De acordo com a análise dos Modelos 3 e 4, apesar de a gestão da inovação incluir a aprendizagem e a gestão do conhecimento em seus processos, realçando a articulação entre a estrutura, a estratégia e os colaboradores, nota-se que as estratégias devem ser informadas corretamente, de modo top down, para direcionar as ideias dos colaboradores ao cumprimento dos objetivos organizacionais. Além disso, a relação entre a estrutura e os indivíduos sustenta a necessidade do trabalho em times, para alcançar resultados inovadores (Pfitzner et al., 2016).

Nos Modelos 5 e 6, a inovação é vista como um ciclo iterativo, que possibilita a execução bem sucedida dos processos, sendo as práticas de gestão estruturadas para acompanhar todas as



suas etapas (Pfitzner et al., 2016). Esses modelos, contudo, não discorrem sobre como os indivíduos devem ser capacitados para o desenvolvimento de suas atividades.

A esse propósito, faz mister salientar que a gestão da inovação carrega, em seus pressupostos, abordagens tradicionais e funcionalistas acerca da concepção de estrutura hierarquizada, ou seja, os níveis mais baixos devem executar as decisões tomadas pelos níveis intermediários e estratégicos. Isso suscita a compreensão de seus modelos de processos apenas em etapas separadas, a partir da decomposição hierárquica e descontextualizada da prática holística do trabalho (Dougherty, 2017).

Nas abordagens tradicionais da gestão da inovação, as comunicações aparecem de forma top down, limitadas a acontecer no modelo bottom up. Nessa perspectiva convencional, a gestão da inovação sintetiza o trabalho diário real de inovação de produtos, de serviços e de processos. Seu foco nos resultados e nos aspectos econômicos pode restringir, desse modo, a inovação à perspectiva das interações sociais (Schon, 1983; Nonaka e Takeuchi, 1995) e às abordagens contextualizadas e interpessoais, baseadas na aprendizagem e na natureza coletiva do trabalho de inovação (Glückler e Bathelt, 2017).

Considerando, então, que as abordagens da gestão da inovação possuem uma limitação em seus modelos de inovação, são apresentados, no tópico seguinte, os EBP, a fim de reforçar a importância de se atentar ao saber-fazer dos indivíduos no âmbito organizacional.

## ESTUDOS BASEADOS EM PRÁTICA

Os EBP são formados por um conjunto de teorias e abordagens (uma espécie de “guarda-chuva”), com os pressupostos compartilhados entre si, podendo ser reconhecidos como teorias práticas. Para tanto, eles tentam aglutinar tradições existentes, ganhando destaque nas pesquisas em função da discussão sobre a limitação da racionalidade e do questionamento acerca do paradigma funcionalista nos estudos organizacionais (Schatzki, 2006; Bispo, 2013; Nicolini, 2013; Bispo et al., 2014; Bispo, 2015; Santos e Silveira, 2015).

A fim de apresentar os aspectos que demonstram ou explicam os fenômenos da vida social e de possibilitar a sua compreensão, os EBP têm buscado mostrar a relevância das atividades das pessoas e suas performances. Ou seja, destaca-se o espaço-tempo do fazer dos indivíduos, compreendendo que o conhecimento é construído a partir das práticas, em um processo que associa o conhecer e o fazer, considerando a dimensão macro na microdinâmica da organização (Schatzki, 2006; Nicolini, 2013; Bispo, 2013; Bispo, 2015; Santos e Silveira, 2015).

Nesse sentido, as práticas são lentes pelas quais se observa, de maneira situada e contextualizada, os fenômenos da organização, apreendendo que o conhecimento é uma construção de inteligibilidade coletiva e incorporada ao cotidiano (Schatzki, 2006; Sandberg e Tsoukas, 2011; Nicolini, 2013; Pimentel e Nogueira, 2018). Desse modo, ações, interações sociais, estruturas, performances e arranjos materiais constituem uma memória prática, que é capaz de nutrir a inteligibilidade coletiva (Schatzki, 2003, 2006; Pimentel e Nogueira, 2018).

Em conformidade com Bispo (2015, p. 4), o entendimento de prática foi influenciado por quatro áreas do conhecimento: “tradição marxista, fenomenologia, interação simbólica e o legado de Wittgenstein”, cujas contribuições foram cruciais

para compreender os fenômenos: “conhecimento, significado, atividade humana, poder, linguagem, organização” como uma rede de atividades, na qual o saber e o fazer não estão separados.

Para Schatzki (2006), as práticas envolvem quatro princípios fundamentais: entendimentos práticos (know-how), regras expressamente formuladas e explícitas, estruturação teleológico-afetiva e entendimentos gerais (coletivos), articulados em um espaço-tempo, e expressos em múltiplas ações organizadas, inter-relacionadas e interconectadas, capazes de evidenciar como a organização acontece.

Bispo (2013), que chama esse modo de pensar as organizações de knowing-in-practice, corrobora essas informações, atestando que o conhecimento é construído a partir de um processo que associa ao saber-fazer as práticas, as ações e as atividades realizadas pelas pessoas no cotidiano (knowing-in-doing).

De acordo com Czarniawska (2013), Duarte e Alcadipani (2016), a abordagem das práticas traz, igualmente, uma compreensão diferenciada sobre as instituições, chamada de organizing, pela qual a organização é vista como um processo, não sendo, portanto, uma entidade fixa, homogênea e estável. Isso oferece novas possibilidades de explorar e de entender a produção da organização como um contínuo resultado de processos, já que ela está sempre em curso ativo de ações.

As práticas podem unir diferentes níveis de análises e constituir a base para avaliar a produção da organização, dando a oportunidade para que se perceba como, de fato, o trabalho dos indivíduos acontece no cotidiano (Miettinen et al., 2009).

Nesse sentido, para Czarniawska (2013), a apreensão da organização como produção dá sentido aos processos que estão sempre acontecendo (organizing), possibilitando a ela compreender as ambiguidades circundantes do ambiente organizacional. Desse modo, a organização é percebida como o resultado dos modos de organizar, não de um processo fixo, estático e acabado.

É oportuno mencionar, nos EPB, como citado por Bispo (2015), Pimentel e Nogueira (2018), que a prática é percebida como unidade de análise, para entender e reinterpretar os fenômenos organizacionais, e, a partir de então, acessar as ações, as agências e os agentes ou profissionais. Latour (2011), Bispo (2015) e Nicolini (2013), contudo, aludem à necessidade de respeitar as idiosincrasias de cada abordagem, com base na prática escolhida, pois é ela que determinará os critérios de análise. Assim, a chave da prática depende da abordagem selecionada, e esta deve estar alinhada ao fenômeno estudado.

Neste estudo, busca-se identificar os fenômenos do cotidiano da organização, por meio da abordagem das práticas de gestão ordinária, considerando o entendimento dos conceitos do cotidiano e do organizing como essenciais à compreensão da organização e de sua produção. Assim, no tópico seguinte, é exibido um modelo não convencional de organização, pautado em um conjunto de atividades concernentes às práticas cotidianas da gestão ordinária.

## GESTÃO ORDINÁRIA

Desde o início do século XXI, em razão da gestão ordinária desconstruir os pressupostos dos modelos do mainstream management (Martins, 2008; Carrieri et al., 2014; Carrieri et al., 2018; Gouvêa et al., 2018), pesquisadores tratam-na como um

novo olhar para entender a organização, ora tratada como um processo em constante modificação, que depende da interação dos indivíduos com o ambiente organizacional.

Isso faz com que a gestão ordinária apresente uma perspectiva diferenciada para os modelos preestabelecidos da Administração, relacionada à gestão realizada no cotidiano dos negócios ordinários (Carriero et al., 2014), com foco nas pessoas comuns que, por sua vez, possuem diversas formas de fazer e de saber (Martins, 2008).

Tomando por base essa colocação, o estudo das práticas cotidianas está voltado à rotina das pessoas que não ocupam cargos elevados, centrando-se nas ações organizativas de suas atividades, bem como nas estratégias e nas táticas de sobrevivência que interferem no fazer cotidiano organizacional (Certeau, 1998; Carriero et al., 2018).

Exemplos de tais práticas, estratégias e táticas podem ser visualizados na produção de Sá (2018), que mostra os modos de fazer e de saber de pessoas comuns (no caso, de feirantes de confecções, do Agreste de Pernambuco), em negócios ordinários. Elas realizam atividades a partir da dinâmica, dos hábitos e da prática aprendida no cotidiano familiar, sendo que as heranças presentes no núcleo doméstico balizam os meios de organizar dos agentes investigados.

Alicerçado no exemplo supracitado, é plausível dizer que a gestão ordinária se encaixa nos estudos de pequenas organizações, tendo em vista que ela não se molda por um modelo predeterminado de gestão, que visa objetivos organizacionais, mas dá luz a uma nova forma de perceber e de reconhecer outros tipos de gerenciamento, pautados na criatividade e no uso da intuição dos sujeitos comuns, originando, com isso, outro modo de interpretar os diferentes discursos dispersos, contidos principalmente no cotidiano dos pequenos negócios (Carriero et al., 2018).

Pela proposta da gestão ordinária, os indivíduos ganham voz para contar suas histórias e alcançam a importância que as abordagens tradicionais não lhes conferiam (Carriero et al., 2014; Gouvêa et al., 2018). Essa gestão questiona a universalidade da administração hegemônica, pois a vida cotidiana é formada por diversos elementos que também compõem as práticas individuais e coletivas. Assim, o cotidiano é o espaço de agir da vida, no dia a dia experimentado, construído e reconstruído historicamente; e é ele que se destaca, quando a realidade está sendo estudada (Gouvêa et al., 2018).

Se o discurso molda as organizações e, por meio dele, as crenças e as relações entre os indivíduos são construídas, refletir acerca das práticas da gestão ordinária abre um leque de oportunidades para formar um conhecimento diferente do imposto pela administração hegemônica (Grant et al., 2004). Daí, a necessidade de compreender o cotidiano a partir das inúmeras vozes dos sujeitos, que fazem e caracterizam o ambiente organizacional (Carriero et al., 2014; Gouvêa et al., 2018).

Certeau (1998) – um dos autores que propuseram a gestão ordinária –, a partir da ideia de “homem ordinário”, entende o cotidiano como um terreno móvel, em que as múltiplas interações sociais tecem a história e reconstróem as memórias, abrindo espaço para que se percebam as capacidades das pessoas comuns, em vez de focalizar apenas os grandes homens. Isso significa dizer que a formalidade das práticas colocadas pelas instituições, e a maneira como estas ordenam e centralizam os processos, podem inibir a criatividade dispersa nos grupos ou

nos indivíduos que, por sua vez, muitas vezes, ficam presos às redes de vigilância e não conseguem realizar suas atividades cotidianas.

Nesse diapasão, as práticas do cotidiano valorizam o fazer real dos sujeitos, que buscam diferentes soluções para problemas práticos (Vargas e Junquillo, 2013), assim como consideram que as ações estão em constante mutação, uma vez que os saberes dos sujeitos lhes permitem realizar tipos heterogêneos de ações cotidianas, abrindo espaço para pequenas subversões das regras, seja para afrontar as normas estabelecidas, seja para estender as ações exercidas pelos indivíduos (Certeau, 1998; Schatzki, 2006).

Faz mister notar que, à luz da gestão ordinária, os indivíduos, no contexto das organizações, realizam atividades silenciosas, entendidas como ações comuns, que têm alta significância para o ambiente em que estão inseridos (Certeau, 1998; Barros e Carriero, 2015). No cotidiano, portanto, são mostradas as maneiras de fazer, as histórias e as operações heterogêneas realizadas pelos sujeitos praticantes, como um trabalho de patchwork, no qual as peças de diferentes moldes se encaixam para realizar a tarefa diária que, às vezes, não é percebida pelas abordagens da administração tradicional (Gouvêa et al., 2018).

Pela perspectiva da gestão ordinária, os indivíduos não são meros replicadores de ordens estabelecidas; eles têm a possibilidade de subverter o instituído, ainda que de maneira sutil, pois as práticas ocorrem no dia a dia, em todos os ambientes, e constroem uma inteligibilidade coletiva (Schatzki, 2003; Gouvêa et al., 2018; Pimentel e Nogueira, 2018). É nesse direcionamento que as abordagens da gestão ordinária se fazem presentes, dando oportunidade à realização de eventos não previstos nas abordagens tradicionais, no cotidiano dos indivíduos que formam as organizações, por meio de suas estratégias e táticas (Certeau, 1998).

Certeau (1998) esclarece, ainda, que o processo produtivo é desenvolvido no cotidiano, sendo nele introduzidos os diferentes modos de fazer e de saber dos indivíduos, uma vez que ele incorpora o modo de conviver e de atuar característico de cada organização. As práticas cotidianas dão potencial para que as pessoas levem adiante seus negócios, por meio da criatividade e da inovação, desenvolvidas pelas experiências e práticas compartilhadas pelos indivíduos no dia a dia do trabalho realizado, sem que haja, em muitos casos, qualquer preparação técnica de management (Carriero et al., 2018).

Estudar as práticas de gestão ordinária permite ampliar o olhar para analisar e entender o cotidiano gerencial, a partir do movimento das práticas criadas pelos sujeitos comuns, que revelam suas ações, atos, gestos e palavras, marcados pela pluralidade e multiplicidade de experiências (Martins, 2008). Investigar o cotidiano dos indivíduos que realizam trabalhos ordinários é também uma nova forma de abarcar a realidade organizacional (Barros e Carriero, 2015).

É relevante entender, ainda, que as práticas da gestão ordinária podem, por intermédio de seus movimentos, auxiliar no trabalho diário da gestão da inovação, trazendo significativa contribuição para a compreensão das atividades realizadas na organização. Para entender essa combinação, o próximo tópico trata da relação simbiótica entre as gestões da inovação e ordinária, mostrando como ela pode impulsionar o trabalho real da gestão da inovação.

## GESTÃO DA INOVAÇÃO E GESTÃO ORDINÁRIA: UMA RELAÇÃO SIMBIÓTICA

Para entender a gestão da inovação, por meio da abordagem das práticas, que é uma compreensão ontológica e epistemológica, na qual o conceito de gestão ordinária se insere, é preciso um deslocamento filosófico do pesquisador e o esforço de pensar a realidade social e organizacional como um conjunto de práticas, ou malhas práticas, como propõe [Schatzki \(2003\)](#).

Assim, a gestão da inovação pode ser vista como uma prática interligada a outras da realidade organizacional, que é formada por ações, estruturas (regras, estruturas teleoafetivas, compreensões gerais) e arranjos materiais. O conceito de memória prática, nesse sentido, também pode ser útil, pois é ela a responsável por manter a compreensão geral da prática, tornando disponíveis aos membros da organização algumas performances específicas, mutuamente inteligíveis (reconhecidas no coletivo) ([Schatzki, 2003](#)).

Então, a partir da análise das práticas de gestão ordinária, pode-se perceber a gestão da inovação, não somente como um processo racional e ordenado, como demonstrado nos modelos que entendem a inovação como resultado contínuo e multiestágio, com foco nos resultados e nos aspectos econômicos ([Cooper, 1994](#); [Baregheh et al., 2009](#); [Silva et al., 2014](#); [Reichert et al., 2015](#)), mas como um processo essencialmente social, histórico e incerto, dependente de interações de diferentes sujeitos e de distintos arranjos materiais ([Schatzki, 2003](#); [Glückler e Bathelt, 2017](#); [Dougherty, 2017](#)).

É nessa direção que [Dougherty \(2017\)](#) argumenta, ao considerar a complexidade característica da inovação e os desafios relacionados ao desenvolvimento de novos produtos, serviços e processos, com fins de agregar valor aos clientes, que aumentam em número e mudam constantemente. Isso aponta para a necessidade de o campo da gestão da inovação realizar uma profunda investigação sobre as implicações do trabalho cotidiano envolvido.

Compostos por inúmeras partes não lineares, em imprevisível interação, uma vez que pequenas mudanças nos produtos, serviços ou processos podem alterar o ciclo de inovação e ocasionar grandes efeitos ([Grandori, 2010](#)), os sistemas são reconhecidamente complexos. Essa percepção, que parte da ideia de complexidade, conduziu as organizações à adição de novas formas de trabalho real da inovação e da sua visão contextualizada, enfatizando em seus modelos as ações e as relações interpessoais dos indivíduos, bem como a aprendizagem e a natureza coletiva do trabalho ([Glückler e Bathelt, 2017](#)).

Sendo assim, a organização começa a vislumbrar a importância das práticas dos indivíduos que compõem o ambiente organizacional ([Dougherty, 2017](#)), podendo interagir e inserir em seu contexto as abordagens da gestão ordinária, que considera a padronização dos procedimentos e as regras fatores de distanciamento da realidade concreta das pessoas responsáveis por executar as atividades, levando-as a conduzir um trabalho descontextualizado ([Carriero et al., 2014](#)).

Em contrapartida, quando se contextualiza o trabalho da inovação, é possível verificar que a padronização pode não ser compatível com a diversidade de sujeitos, o contexto e as histórias deles decorrentes ([Carriero et al., 2018](#)), sendo admissível não apenas analisar novos objetos, mas lançar também novos olhares sobre o que está sendo estudado no cotidiano ([Certeau, 1998](#)).

Em que pese essas considerações, [Dougherty \(2017\)](#) ainda alude que, para lidar com o evento da complexidade, requerem-se dos inovadores habilidades adicionais para o trabalho real da inovação. Isso implica no entendimento de que as funções desempenhadas não podem ser vistas como etapas separadas do contexto geral, pois, como pontua [Carriero et al. \(2018\)](#), os sistemas complexos envolvem um conjunto de passos que exige uma visão holística do trabalho, a fim de que ele possa contribuir para o desenvolvimento de uma mente coletiva, em um sistema social.

Logo, para estudar o cenário da gestão da inovação, [Carriero et al. \(2018\)](#) ressaltam a potencial contribuição do cotidiano para o conhecimento da realidade organizacional, haja vista a sua condição de fio que tece a história das instituições. Assim, é primordial dar ouvidos às pessoas comuns, integrantes do ambiente, porque elas são responsáveis por criar e recriar, nas suas múltiplas práticas, as organizações. É justamente nesse percurso que as práticas da gestão ordinária complementam as abordagens da gestão da inovação, pois indicam o caminho para a compreensão do seu trabalho real, a partir do dia a dia das pessoas que o realizam, das várias maneiras de fazer e de saber, e da diversidade de vozes dos sujeitos e dos grupos formadores do âmbito organizacional ([Carriero et al., 2014](#); [Dougherty, 2017](#); [Gouvêa et al., 2018](#)).

Vale enfatizar também a possibilidade de a gestão ordinária ajudar a entender a gestão da inovação em pequenas organizações, muitas delas familiares, que não seguem padrões puramente racionais e, em geral, são marginalizadas pela literatura da Administração ([Carriero et al., 2014](#); [Carriero et al., 2018](#)).

Ademais, ao observar a complementaridade das duas abordagens, é possível notar suas ricas contribuições para o âmbito dos estudos organizacionais, oferecendo um conhecimento mais acurado do ambiente organizacional, com base não apenas nas etapas preestabelecidas do processo de inovação, mas no contexto das atividades realizadas, permitindo um sistema de inter-relações de ações conjuntas ([Dougherty, 2017](#)).

Considerar o trabalho coletivo dos indivíduos, em vez de analisá-lo em partes separadas, propicia uma melhor compreensão de realidades complexas. A esse respeito, [Dougherty \(2017\)](#) enfatiza a carência dos gestores de organizar toda a estrutura da empresa em torno da prática do processo de inovação, envolvendo os indivíduos no trabalho real e contextualizado ali desenvolvido.

A relevância das interações dos indivíduos nos processos de inovação, atestada por [Dougherty \(2017\)](#), vai ao encontro das constatações de [Nonaka e Takeuchi \(1995\)](#), que já apontavam a necessidade de maior atenção à gestão do conhecimento e às expertises dos profissionais para a geração do conhecimento e a ampliação das capacidades de inovação.

Por compreenderem que o conhecimento abarca um processo de criação dos indivíduos, [Nonaka e Takeuchi \(1995\)](#) propuseram sua propagação coletiva, por meio de quatro formas de conversão do conhecimento: (1) socialização (partilha de conhecimento tácito, por meio de comunicação face a face, que envolve brainstorming e conversas informais); (2) externalização (articulação do conhecimento tácito do indivíduo para o grupo, abrangendo conversas abertas à indução/dedução e à inferência criativa); (3) combinação (sistematização do conhecimento explícito, aplicando-o e promovendo do grupo para a organização, por meio de modelos e protótipos); e

(4) internalização (incorporação de conhecimento tácito, da organização para o indivíduo, que aprende fazendo, sendo esse conhecimento integrado à cultura organizacional).

Os aspectos elencados por Nonaka e Takeuchi (1995) são essenciais ao compartilhamento dos conhecimentos tácitos e explícitos, que promovem continuamente a reflexividade coletiva, beneficiam a gestão da organização, e dão sentido às atividades realizadas no cotidiano organizacional, uma vez que a prática é constituída por uma série de elementos relacionados aos entendimentos compartilhados, às regras, às estruturas teleoafetivas e à compreensão geral (Schatzki, 2003, 2006). Então, pensar a gestão da inovação sob esse viés possibilita a ampliação do olhar sobre os processos de inovação, para que eles possam abranger a sua complexidade pelo trabalho dos fazedores do cotidiano (Certeau, 1998), ressaltando a natureza processual da organização e o conhecimento situado, contextual e coletivo dos indivíduos (Dougherty, 2017; Glückler e Bathelt, 2017).

Questionar a visão tradicional e funcionalista da gestão da inovação é buscar novas maneiras de organizar o trabalho real da inovação (Dougherty, 2017), a partir da compreensão das práticas (Schatzki, 2006) e do fazer cotidiano das pessoas (Barros e Carrieri, 2015), despertando a atenção da gestão para os indivíduos que, por meio de suas ações cotidianas, modificam as práticas organizacionais e permitem a construção de diversos conhecimentos, muitas vezes imprevisíveis (Gouvêa et al., 2018).

Exatamente por esse motivo, Dougherty (2017) enfatiza que o conhecimento consiste na prática do trabalho, responsável por moldar os tipos de relações interpessoais, e na exploração da expertise dos indivíduos, a fim de descobrir e de resolver questões complexas da organização. Assim, trabalhar a gestão da inovação a partir das práticas cotidianas dos indivíduos é perceber que a inovação diz respeito à criatividade (Certeau, 1998) para lidar com questões do dia a dia, e depende de um conhecimento essencialmente prático, incorporado pelos sujeitos de ação.

À vista disso, é possível reforçar que a gestão ordinária dá potencial à gestão da inovação, por permitir essa compreensão e por explicar as nuances da realidade do trabalho da inovação, além de contribuir para que a gestão seja vista, igualmente, a partir das ações dos fazedores do cotidiano, deixados em segundo plano nos estudos tradicionais (Barros e Carrieri, 2015; Gouvêa et al., 2018).

Nesse sentido, quando o trabalho é entendido como prática, ele incorpora os meios e os fins das atividades, facilitando a sua compreensão em todo o processo de inovação, e incitando os agentes inovadores a criar, a combinar, a recombinar e a aplicar conhecimentos para gerar novos produtos, serviços ou processos, em contextos reais (Dougherty, 2017).

Sendo assim, a gestão ordinária pode dar oportunidades ao gestor de narrar o desenvolvimento cotidiano das pessoas que formam a organização e de reposicionar seu status diante de saberes legitimados (Barros e Carrieri, 2015). Essa nova forma de tratar a gestão da inovação contribui para inovar e gerar novos conhecimentos, pois pode significar uma alternativa de compreensão, de forma integralizada, de como acontece a gestão da inovação, abrindo caminhos para diferentes formas de realizá-la.

A análise da gestão da inovação, a partir das práticas de gestão ordinária, sugere princípios relevantes para organizar a gestão e apoiar o processo de inovação (Dougherty, 2017). Além disso, os elementos que compõem o fazer cotidiano dos indivíduos são fundamentais aos estudos organizacionais (Certeau, 1998;

Gouvêa et al., 2018), pois evidenciam a importância de dar ouvidos àqueles que a administração hegemônica simplifica (Barros e Carrieri, 2015; Gouvêa et al., 2018), permitindo novas possibilidades de gestão aos processos de inovação.

Como foi visto até aqui, os conceitos de gestão ordinária (resumidos na Tabela 2) podem ser aplicados para ampliar a compreensão da gestão da inovação. O estudo das práticas ordinárias, portanto, contribui para o entendimento de todos os processos de inovação e dos fenômenos organizacionais de modo situado (Pimentel e Nogueira, 2018), permitindo observar o desenvolvimento da organização (Schatzki, 2006). Além disso, ele estimula o compartilhamento de conhecimentos, aproveitando a expertise dos indivíduos para construir novos insights e trabalhar a complexidade da inovação (Dougherty, 2017).

As definições de cotidiano e de organizing, nas abordagens da gestão da inovação, também oportunizam a priorização do entendimento dos processos e do trabalho real da inovação, de maneira situada, organizada e contextualizada (Czarniawska, 2013; Duarte e Alcadipani, 2016), pois, como explanam Barros e Carrieri (2015) e Gouvêa et al. (2018), compreender as práticas do cotidiano pelas perspectivas da gestão ordinária é abraçar um novo caminho, em que o saber-fazer das pessoas é visto a partir do cotidiano organizacional.

Dito isso, na próxima seção deste artigo, alguns resultados da pesquisa teórico-empírica são exibidos (Tabela 2), demonstrando como as práticas de gestão ordinária podem auxiliar na compreensão da gestão da inovação.

#### GESTÃO ORDINÁRIA NA PRÁTICA: RESULTADOS DE PESQUISAS TEÓRICO-EMPÍRICAS

A concepção da gestão ordinária integra alguns aspectos relevantes (práticas, cotidiano e organizing) para o trabalho real da inovação, aos quais se deve atentar no contexto da realidade organizacional. A seguir, por meio da síntese de alguns estudos teórico-empíricos, que podem servir como guia para a realização de pesquisas futuras, eles serão explorados.

O entendimento do trabalho real da inovação é contemplado na pesquisa de Vale e Joaquim (2017), que destaca as práticas de gestão ordinária, por meio da análise do cotidiano e das formas de gestão adotadas no Mercado Central de Belo Horizonte. As práticas de gestão ordinárias dizem respeito às práticas sociais, permeadas no cotidiano, e às diferentes estratégias e táticas, empreendidas para lidar com a dinamicidade do ambiente organizacional, e para realizar a organização e a manutenção do negócio. Para as autoras, tais práticas surgem no cotidiano organizacional e se referem aos saberes dos indivíduos, aos hábitos, às regras, às estratégias e às táticas de sobrevivência, permitindo entender a gestão de forma mais ampla, além dos conceitos das escolas de Administração, haja vista sua capacidade de se (re)construir a partir das práticas cotidianas.

A perspectiva prática no trabalho da gestão da inovação pode ser vista empiricamente no estudo de Pimentel (2019), cujo locus investigado foi uma instituição privada de ensino superior (IES) brasileira, que buscava, à época da pesquisa, o reconhecimento como escola de negócios focada em inovação. Para o autor, a organização que deseja promover a inovação deve considerá-la um processo de construção contínua, sendo essencial, nesse sentido, apreender a inteligibilidade das práticas que sustentam a sua produção, com base nos sentidos atribuídos à inovação por seus fazedores, uma vez que elas levam a caminhos capazes de favorecer ou de limitar a ocorrência dos processos inovativos. Para o autor, a busca por condições favoráveis à inovação abarca



Conceitos	Autor/ano	Definição	Aplicação na gestão da inovação
Práticas	Schatzki (2003, 2006); Nicolini (2013); Bispo (2015); Santos e Silveira (2015); Pimentel e Nogueira (2018).	As práticas são constituídas pelas ações, interações sociais, estruturas, performances e arranjos materiais da organização que, por sua vez, formam a memória prática e constroem a inteligibilidade coletiva. Elas envolvem ainda as regras expressamente formuladas e explícitas, a estruturação teleológica-afetiva e os entendimentos gerais (coletivos), que formam o espaço-tempo de múltiplas ações organizadas, possibilitando entender a organização a partir de sua produção.	Permite compreender a inovação como um processo social, que mobiliza saberes-fazer para responder às necessidades do contexto. Desse modo, a gestão da inovação passa a ser vista como um conjunto de atividades, estruturas e arranjos materiais. A finalidade não é estruturar ou padronizar o processo de inovação, mas compreender como ele acontece de modo espontâneo. É preciso entender profundamente o contexto no qual a inovação ocorre, compreendendo a gestão da inovação, principalmente em pequenas organizações. Tratar a gestão da inovação, a partir das práticas do cotidiano, é reconhecer novas formas de organizar o trabalho real da inovação, e de dar ouvido às pessoas comuns, que compõem o ambiente, com base nos seus saberes-fazer.
Cotidiano	Certeau (1998); Barros e Carrieri (2015); Gouvêa et al. (2018).	O estudo do cotidiano enfatiza as ações, a criatividade e as formas de apropriação do real que emergem das múltiplas interações. Enfoca modos de falar e fazer que diferem do discurso científico, mas que oferecem outras formas de pensar sobre as práticas cotidianas. É um convite a valorizar a ação produzida no cotidiano por uma infinidade de sujeitos. Todo o processo de criação e (re) produção do discurso é realizado no âmbito do cotidiano das pessoas, muitas vezes de forma anônima. O cotidiano é o momento em que o passado se vincula ao futuro e em que as estruturas sociais ganham vida, exercem seus efeitos e se transformam. Assim, o cotidiano permite identificar como grandes estruturas impactam o dia a dia das pessoas. Entender o cotidiano como algo sempre novo e refeito pelo presente. É onde os indivíduos realizam atividades silenciosas, importantes para o ambiente em que estão inseridos. O cotidiano é relevante para compreender as pluralidades de histórias que compõem as múltiplas vozes das pessoas na organização e as interações a partir das experiências dos sujeitos.	Permite à gestão da inovação abranger o contexto no qual a inovação surge. As práticas do cotidiano dão potencial à gestão da inovação para explicar as nuances da realidade do trabalho da inovação, pois é a partir da pluralidade de histórias das pessoas, de suas estratégias e táticas, que a organização constrói sua memória, incentivando para que a gestão seja vista por meio das ações e das múltiplas vozes dos fazedores do cotidiano. Olhar a gestão da inovação sob as perspectivas do cotidiano é uma maneira de enxergar novas possibilidades de gestão para os processos de inovação.
Organizing	Czarniawska (2013); Duarte e Alcadipani (2016).	Entende a organização como um processo contínuo, que está sempre acontecendo, e a concebe como ambígua e incerta, abarcando uma perspectiva construcionista, no sentido de que nada está organizado para sempre. A organização é vista como terreno móvel, disperso, heterogêneo, o que permitindo tratar, na prática, a complexidade de organizar.	A gestão da inovação, entendida como um processo, abre espaço para lançar outro olhar sobre a organização de seus processos de inovação, uma vez que são tratados, em grande parte da literatura, pelos modelos essencialmente funcionalistas. O organizing possibilita estudar a organização no seu espaço-tempo, ou seja, atenta à produção da organização, a partir das ações e das práticas dos indivíduos, dando suporte para a gestão da inovação trabalhar a sua complexidade pela realidade das pessoas que formam o ambiente organizacional. Adotar a noção de organizing possibilita entender a gestão da inovação como uma prática, em meio a outras que constituem a organização, composta por atividades com caráter processual. Todas as práticas inacabadas e precárias, que lidam com fenômenos, muitas vezes imprevisíveis (como pode ser a inovação), mas que acontecem de modo organizado, dando sentido às ações realizadas pelos sujeitos, permitem o alcance dos objetivos (às vezes não ditos), constituindo um modo de entender o organizar como um processo em constante modificação.

Tab. 02

Conceitos de gestão ordinária aplicados à gestão da inovação

Fonte: Elaborada pelos autores.

um processo reflexivo por parte da gestão, centrado no contexto e nos entendimentos compartilhados, o que, na organização analisada, reverberou em menor atenção ao portfólio de produtos e em maior visibilidade aos caminhos fomentadores da inovação, dispostos na dinâmica dos saberes e dos fazeres dos profissionais envolvidos.

Sobre o enfoque no cotidiano da gestão da inovação nas organizações, pode-se citar o estudo de Rates et al. (2019), na área de enfermagem, que destaca o cuidar como uma prática permeada por trajetórias subjetivas, oriundas da relação trabalhador-usuário. Mostrando um sistema de saúde brasileiro deficitário, com diversos entraves nos serviços, que envolvem padrões ultrapassados de gestão, de normas e de rotinas para os hospitais, bem como uma infraestrutura sucateada e em más condições, os autores argumentam em favor das combinações e recombinações dos saberes-fazer da equipe de enfermagem no cotidiano. São essas práticas que ressignificam o trabalho e abarcam, de forma legítima, o contexto de pacientes/famílias/comunidades na gestão do cuidado. Elas inovam, desse modo, a partir do reconhecimento das táticas e das reinvenções,

atentando à complexidade oriunda das relações estabelecidas entre esses vários sujeitos, produtores dos cuidados reais, e definem as práticas dos enfermeiros.

A gestão da inovação pela lente do cotidiano também pode ser apreendida no trabalho de Duran (2007), que ouviu algumas professoras com o intuito de refletir sobre as práticas do dia a dia da educação básica. Percebeu-se, na análise dos relatos analisados, uma mescla no trabalho das professoras, em relação às normas para o ensino de escrita e de leitura e aos modos próprios de atuar na realidade desenvolvida no cotidiano com os alunos. A autora argumenta que os diferentes modos de fazer, de se adaptar às políticas impostas, de reorganizar as práticas, definem os saberes da atuação pedagógica, produzidos e reproduzidos por professores e alunos, não pela técnica preestabelecida que, muitas vezes, desconsidera suas vozes, mas pela logicidade própria. Assim, destaca-se a necessidade de a gestão dar importância àqueles que são os reais fazedores do cotidiano.





Outro exemplo da gestão da inovação, pela perspectiva do cotidiano, pode ser observado em [Melo e Tanaka \(2002\)](#), que buscaram compreender os desafios da inovação na gestão pública em saúde, no Brasil, por meio dos resultados de um estudo de caso realizado na cidade de Salvador, de [Melo \(1999\)](#). Considerando as práticas cotidianas dos profissionais de saúde, os autores destacaram a resistência às inovações, nas relações institucionais/organizacionais, no exercício prático, depreendendo a crítica à lógica impositiva (top-down), na qual a gestão não se comunica com os reais produtores do trabalho na saúde.

A concepção do organizing, por sua vez, pode ser vislumbrada no estudo de caso elaborado por [Pimentel et al. \(2020\)](#), sobre o programa “Clube dos apaixonados por desafios”, do Instituto Superior de Administração e Economia (ISAE), da cidade de Curitiba, com vistas a analisar a ocorrência de aprendizagem pela experiência, bem como o desenvolvimento de habilidades coletivas, como resultado de um programa voltado à construção da cultura de inovação. Com base no levantamento feito pelos autores, a aprendizagem, no ambiente organizacional, advém das ações realizadas e dos desdobramentos temporais e contextuais, ocorridos por meio da experiência em construir conhecimento. Em outras palavras, ela surge a partir do trabalho coletivo e da reflexão sobre os problemas; logo, a criação da cultura da inovação acontece a partir da construção do processo de aprendizagem, decorrente do compartilhamento de perspectivas, da observação e do questionamento acerca da realidade da organização. Desse modo, o estudo realça que a produção coletiva possibilita aprender fazendo e fazer aprendendo, colocando a inovação como um processo social de aprendizagem, fruto de um trabalho coletivo em constante movimento, que requer mudanças comportamentais e outro olhar sobre a realidade.

O estudo de caso da Cafeteria Will Coffee, de [Carrieri et al. \(2018\)](#), por sua vez, que buscou identificar as práticas de gestão ordinária, contribui para a ampliação da visão sobre os diferentes modos de gestão. Algumas de suas conclusões esclarecem que as práticas de gestão ordinária correspondem às diferentes formas de fazer e de saber dos administradores de negócios comuns, assim como dizem respeito ao compartilhamento de conhecimento, à não adoção de protocolos e procedimentos preestabelecidos e à uma gestão não orientada por modelos e pela produtividade. Os autores completam que, nas práticas de gestão ordinária, valoriza-se a multiplicidade de sujeitos envolvidos na dinâmica da organização, ressaltando a sua natureza processual.

Os estudos apresentados favorecem a apreensão de que a gestão da inovação pode ser trabalhada a partir de sua realidade, ao focar sua relação com a dinâmica dos processos envolvidos no contexto organizacional, trazendo à tona as sutilezas permeadas no ambiente e que, às vezes, não são visualizadas, quando o processo está estabelecido e/ou estruturado. Assim, com base nos estudos empíricos, é possível perceber que as práticas de gestão ordinárias podem complementar o campo da gestão da inovação, auxiliando para que ele não perca de vista aspectos relevantes, por dar menos atenção à inseparabilidade entre indivíduos e os processos de inovação.

A partir do que foi dito, é mister ressaltar que a relação entre as abordagens da gestão ordinária e da gestão da inovação, proposta neste estudo, busca apresentar outros caminhos para os processos de inovação serem abarcados pela sua complexidade, por meio dos sentidos atribuídos à inovação pelos indivíduos participantes do processo e pela dinâmica do ambiente organizacional.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Realizadas as colocações acerca da temática abordada neste ensaio teórico, é possível perceber que, em sua maioria, os modelos propostos pela literatura sobre a gestão da inovação adotam uma visão gerencial predominantemente funcionalista, que limita e simplifica as práticas dos indivíduos, vistas a partir de uma ótica descontextualizada. Sendo assim, entender a gestão da inovação pelas abordagens das práticas da gestão ordinária é evidenciar uma nova forma de gestão, que pode ser aplicada a partir do cotidiano das pessoas, vivenciado no dia a dia de seus trabalhos.

Por intermédio desse discurso, ao tratar a organização pelas perspectivas da gestão ordinária, compreende-se que o trabalho real da inovação acontece no fazer do cotidiano dos indivíduos, que criam, combinam e recombina conhecimentos, enquanto realizam trabalhos ordinários. Esse novo olhar para a gestão da inovação entende a relevância de se atentar ao papel do trabalho de cada indivíduo, compreendendo a gestão de forma situada e contextualizada, em que a administração pode ser abrangida também no modelo bottom up.

Nesse sentido, as práticas de gestão ordinária têm muito a contribuir para as abordagens da gestão da inovação, pois integram e criam oportunidades para que o fazer e o saber dos indivíduos, no cotidiano, sejam inseridos na realidade complexa da inovação, abrindo espaço para a compreensão de que o conhecimento é construído pelas inúmeras práticas realizadas na organização.

Tal perspectiva abre possibilidades para que as diversas ações e práticas dos indivíduos sejam percebidas no cotidiano das atividades, desempenhadas no trabalho, permitindo um melhor entendimento sobre a gestão da organização. No cotidiano, são realizados os diferentes tipos de atividades, responsáveis pelo trabalho real da inovação, que ocorre de forma situada e contextualizada. Então, pensar as práticas de gestão ordinária como complementares às abordagens da gestão da inovação é um caminho que promove significativas contribuições para o agente inovador entender a complexidade da inovação e adequar sua estrutura, a fim de abraçar as práticas dos indivíduos como peças fundamentais para moldar o trabalho real da inovação.

Sendo assim, é possível afirmar que as práticas da gestão ordinária contribuem para a aprendizagem coletiva e refletem a ênfase em ação, de forma colaborativa, ao passo que motivam os indivíduos a participar de todo o processo de inovação, compreendendo todas as suas etapas. Isso facilita a interação e a colaboração, fomentando o envolvimento das pessoas na aprendizagem situada.

Portanto, abarcar a gestão ordinária como auxiliadora das abordagens da gestão da inovação explica como os indivíduos podem fazer diversas atividades, de forma coletiva, contextualizada, eficaz e rotineira para realizar o trabalho da inovação, dando oportunidades ao gestor de observar, conduzir e reposicionar o trabalho feito no cotidiano organizacional.

Pode-se concluir que as práticas de gestão ordinária constituem um viés para a gestão da inovação estudar o seu trabalho real, a partir das práticas do cotidiano das pessoas integrantes do ambiente organizacional. Pensar sob essa ótica é lançar luzes para novas formas de compreender o contexto da organização, de modo a permitir novas buscas, reflexões, conhecimentos e práticas de gestão, a fim de trilhar novos caminhos para situar e contextualizar o trabalho real da inovação.

### Declaração de Conflito de Interesse

Declaro que não há conflitos de interesses entre as autoras do artigo intitulado: "A Gestão da Inovação como Prática: Contribuições do Conceito de Gestão Ordinária", submetido a esta Revista REGEPE.

### Declaração dos autores de contribuições individuais

Papéis	Contribuição por autor			
	Alves BN	Ferreira AAL	Lins ER	Santos EC
Conceitualização	X			
Metodologia	X			
Software	X			
Validação	X	X		
Análise formal	X	X		
Pesquisa / Levantamento	X	X		
Recursos	X			
Curadoria dos dados	X	X	X	
Escrita - Rascunho original	X	X	X	X
Escrita - Revisão e edição	X	X	X	X
Visualização dos dados	X	X		
Supervisão / Orientação	X			X
Administração do Projeto	X			
Financiamento				

### REFERÊNCIAS

- Adams, R., Bessant, J., & Phelps, R. (2006). Innovation management measurement: a review. *International Journal of Management Reviews*, 8(1), 21-47. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2006.00119.x>
- Baregheh, A., Rowley, J., & Sambrook, S. (2009). Towards a multidisciplinary definition of innovation. *Management Decision*, 47(8), 1323-1339. <https://doi.org/10.1108/00251740910984578>
- Barros, A., & Carrieri, A. P. (2015). O cotidiano e a história: construindo novos olhares na administração. *Revista de Administração de Empresas*, 55(2), 151-161. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020150205>
- Bin, A., & Salles-Filho, S. L. M. (2012). Science, technology and innovation management: contributions to a methodological framework. *Journal of Technology Management and Innovation*, 7(2), 73-86. <https://doi.org/10.4067/S0718-27242012000200007>
- Bispo, M. (2013). Estudos Baseados em Prática: conceitos, história e perspectivas. *Revista Interdisciplinar de Gestão Social - RIGS*, 2(1), 13-33. <https://doi.org/10.9771/23172428rigs.v2i1.10058>
- Bispo, M. (2015). Methodological Reflections on Practice-Based Research in Organization Studies. *Brazilian Administration Review - BAR*, 12(3), art. 5, 309-323. <https://doi.org/10.1590/1807-7692bar2015150026>
- Bispo, M., Soares, L. C., & Cavalcante, E. D. (2014). Panorama dos estudos sobre prática no Brasil: uma análise da produção. In *Anais do Encontro Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Rio de Janeiro, RJ, 38.
- Brasil. (2004). Lei nº 10.973, de 2 de dezembro de 2004 - Lei da Inovação. Dispõe sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo e dá outras providências. [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2004/lei/10.973.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/10.973.htm)
- Carrieri, A. P., Perdigão, D. A., & Aguiar, A. R. C. (2014). A gestão ordinária dos pequenos negócios: outro olhar sobre a gestão em estudos organizacionais. *Revista de Administração*, 49(4), 698-713. <https://doi.org/10.5700/rausp1178>
- Carrieri, A. P. et al. (2018). A Gestão Ordinária e suas práticas: o caso da Cafeteria Will Coffee. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 12, e141359. <https://doi.org/10.11606/issn.1982-6486.rco.2018.141359>
- Carvalho, H. G., Reis, D. R., & Cavalcante, M. B. (2011). Gestão da Inovação. Curitiba: Aymarã.
- Certeau, M. (1998). *A invenção do cotidiano: artes de fazer* (3. ed.). Rio de Janeiro: Vozes.
- Cohendet, P., & Simon, L. (2017). *Concepts and Models of Innovation*. The Elgar Companion to Innovation and Knowledge Creation (pp. 33-55). Cheltenham, Northampton, MA: Edward Elgar Publishing. <https://www.elgaronline.com/view/edcoll/9781782548515/9781782548515.00009.xml>
- Cooper, R. G. (1994). Third-Generation New Product Processes. *Journal of Product Innovation Management*, 11(1), 3-14. <https://doi.org/10.1111/1540-5885.1110003>
- Crossan, M. M., & Apaydin, M. (2010). A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature. *Journal of Management Studies*, 47(6), 1154-1191. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00880.x>
- Czarniawska, B. (2013). Organizations as obstacles to organizing. In Robichaud, D. & Cooren, F. (Eds.), *Organizations and organizing materiality, agency, and discourse* (pp. 3-22). New York: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203094471>
- Dougherty, D. (2017). *Innovation in Practice*. The Elgar Companion to Innovation and Knowledge Creation (pp. 138-151). Cheltenham, Northampton, MA: Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781782548522>
- Duarte, M. F., & Alcadipani, R. (2016). Contribuições do organizar para os estudos organizacionais. *Organizações e Sociedade*, 23(76), 57-72. <https://doi.org/10.1590/1984-9230763>
- Duran, M. C. G. (2007). Maneiras de pensar o cotidiano com Michel de Certeau. *Diálogo Edu*, 7(22), 115-128. <https://doi.org/10.7213/rde.v7i22.4177>
- Fayter, E. A. (Org.). (2010). *Gerenciar a Inovação: um desafio para as empresas*. Curitiba: IEL/PR.
- Feldman, M., & Pentland, B. (2003). Reconceptualizing Organizational Routines as a Source of Flexibility and Change. *Administrative Science Quarterly*, 48(1), 94-118. <https://doi.org/10.2307/3556620>
- Gavira, M. O. (2008). Gestão da inovação em subsidiárias de multinacionais do setor eletroeletrônico instalado no Brasil (Tese de doutorado). Universidade Estadual de Campinas, Instituto de Geociências, Campinas, SP, Brasil.
- Gil, A. C. (2017). *Como elaborar projetos de pesquisas* (6. ed.). São Paulo: Atlas.
- Glückler, J., & Bathelt, H. (2017). Institutional Context and Innovation. The Elgar companion to innovation and knowledge creation (pp. 121-137). Cheltenham, Northampton, MA: Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781782548522.00015>
- Godin, B. (2017). A Conceptual History of Innovation. The Elgar Companion to Innovation and Knowledge Creation (pp. 25-32). Cheltenham, Northampton, MA: Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781782548522.00008>
- Gouvêa, J. B. et al. (2018). As histórias e o cotidiano nas organizações: uma possibilidade de dar ouvidos àqueles que o discurso hegemônico cala. *Revista Brasileira de Estudos Organizacionais*, 5(12), 297-347. <https://doi.org/10.25113/farol.v5i12.3668>
- Grandori, A. (2010). A Rational Heuristic Model of Economic Decision Making. *Rationality and society*, 22(4), 477-504. <https://doi.org/10.1177/1043463110383972>
- Grant, D. et al. (2004). Introduction: organizational discourse: exploring the field. In: D. Grant, C. Hardy, C. Osrick, & L. Putnam (Eds). *The sage handbook of organizational discourse* (pp. 1-36). London: Sage. <https://doi.org/10.4135/9781848608122.n1>
- Héraud, J. A. (2017). *Science and Innovation*. The Elgar Companion to Innovation and Knowledge Creation (pp. 56-74). Cheltenham, Northampton, MA: Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781782548522.00010>
- Lakatos, E. M., & Marconi, M. A. (2017). *Fundamentos de Metodologia Científica* (8. ed.). São Paulo: Atlas.
- Latour, B. (2011). What's the story? Organizing as a mode of existence. In Passoth, J. H., Peuker, B., & Schillmeier, M. (Org.), *Agency without actors? New approaches to collective action*. London: Routledge.
- Lopes, A. P. V. B. V., Kissimoto, K. O., Salerno, M. S., Laurindo, F. J., & Carvalho, M. C. (2012). Innovation management: a literature review about the evolution and the different innovation models. In *Proceedings of International Conference on Industrial Engineering and Operations Management* (pp. 1-8), Rio de Janeiro, RJ.
- Machado, N. S., Luchese, G. T., & Bencke, F. F. (2019). Gestão da Inovação: O caso da celulose Irani (SC). *Rasi*, 5(1), 57-76. <https://doi.org/10.20401/rasi.5.1.258>
- Martins, J. S. (2008). *A sociabilidade do homem simples: cotidiano e história na modernidade anômala*. São Paulo: Contexto. <https://doi.org/10.11606/issn.2176-8099.pcs0.2009.74600>
- Melo, C. (1999). *Inovações na gestão em saúde no âmbito local*. São Paulo. (Projeto de Tese de Doutorado apresentado para qualificação à Faculdade de Saúde Pública da USP)
- Melo, C., & Tanaka, O. Y. (2002). O desafio da inovação na gestão em saúde no Brasil: uma nova abordagem teórico-empírica. *Revista de Administração Pública - RAP*, 36(2), 195-211. <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6436>
- Mendes, D. R. F., De Oliveira, M. Â. C., & Pinheiro, A. A. (2013). Política Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação: avaliação do marco regulatório e seus impactos nos indicadores de inovação. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas - Regepe*, 2(1), 22-46. <https://doi.org/10.14211/regepe.v2i1.49>

- Miettinen, R., Samra-Fredericks, D., & Yanow, D. (2009). Return to practice: an introductory essay. *Organization Studies*, 30(12), 1309-1327. <https://doi.org/10.1177/0170840609349860>
- Nicolini, D. (2013). *Practice theory, work, & organization: an introduction*. Oxford: Oxford University Press.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York, NY: Oxford University Press.
- OECD (Organisation For Economic Co-Operation and Development). (2005). *Manual de Oslo: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação* (3. ed.). Rio de Janeiro: Arti/Finep. <http://www.finep.gov.br/images/apoio-e-financiamento/manualoslo.pdf>
- O'Connor, G. C., Leifer, R., Paulson, A. S., & Peters, L. S. (2008). *Grabbing Lightning: Building a Capability for Breakthrough Innovation*. San Francisco, CA: John Wiley Sons.
- Pfützner, M. S., Salles-Filho, S. L. M., & Brittes, J. L. P. (2016). Gestão da Inovação Tecnológica nas Organizações: Proposta de um Modelo Teórico-Conceitual Aplicável a Empresas do Setor Elétrico Brasileiro. *Desafio Online*, 2(1), 131-150. <http://www.desafioonline.ufms.br>
- Pimentel, R. (2019). Cultura de inovação em uma escola de negócios: Um estudo inspirado pela teoria da prática. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa - Recadm*, 18(1), 63-84. <https://doi.org/10.21529/RECADM.2019003>
- Pimentel, R., & Nogueira, E. E. S. (2018). Estudos baseados na prática: possibilidades metodológicas para pesquisas em estudos organizacionais. *Organizações e Sociedades*, 25(86), 350-370. <https://doi.org/10.1590/1984-9250861>
- Pimentel, R., Loliola, G. F., & Diogo, T. M. (2020). Cultura de inovação e aprendizagem: o programa clube dos apaixonados por desafios. *Revista de Administração Mackenzie*, 21(4), 1-25. <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eramg200129>
- Pugh, S. (1991). *Total design: integrated methods for successful product engineering*. Harlow, England: Addison Wesley.
- Quadros, R. (2008). Aprendendo a inovar: padrões de gestão da inovação tecnológica em empresas industriais brasileiras. Campinas: CNPQ. <https://silos.tips/download/campinas-agosto-de-2008>
- Rates, H. F., Cavalcante, R. B., Santos, R. C. D., & Alves, M. (2019). Cotidiano de trabalho em enfermagem sob a ótica de Michel de Certeau. *Revista Brasileira de Enfermagem - Reben*, 72(1), 341-345. <https://doi.org/10.1590/0034-7167-2017-0361>
- Reichert, F. M., Camboim, G. F., & Zawislak, P. A. (2015). Capacidades e Trajetórias de Inovação de Empresas Brasileiras. *RAM Revista de Administração Mackenzie*, 16(5), 161-194. <https://doi.org/10.1590/1678-69712015/administracao.v16n5p161-194>
- Sá, M. G. (2018). *Filhos das Feiras: uma composição do campo de negócios agreste*. Recife: Fundação Joaquim Nabuco: Editora Massangana.
- Salerno, M. S., Marx, R., Vasconcelos Gomes, L. A. de, Mello, A. M. de, & Lima, W. D. de. (2009). Organização e gestão da cadeia de valor expandida da empresa. In *Anais do Encontro Nacional de Engenharia de Produção - ENEGEP*, Salvador, BA, 29.
- Sandberg, J., & Tsoukas, H. (2011). Grasping the logic of practice: Theorizing through practical rationality. *Academy of Management Review*, 36(2), 338-360. <https://doi.org/10.5465/amr.2009.0183>
- Santos, L. L. S., & Silveira, R. A. (2015). Por uma epistemologia das práticas organizacionais: a contribuição de Theodore Schatzki. *Organizações e Sociedade*, 22(72), 79-98. <https://doi.org/10.1590/1984-9230724>
- Schatzki, T. R. (2003). A new societist social ontology. *Philosophy of the social sciences*, 33(2), 174-202. <https://doi.org/10.1177/0048393103033002002>
- Schatzki, T. R. (2006). On Organizations as they happen. *Organization Studies*, 27(12), 1863-1873. <https://doi.org/10.1177/0170840606071942>
- Schon, D. (1983). *The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action*. New York: Basic Books.
- Schumpeter, J. A. (1957). *The theory of economic development*. Cambridge: Harvard University.
- Silva, D. O et al. (2014). Modelos para a gestão da inovação: revisão e análise da literatura. *Production*, 24(2), 477-490. <https://doi.org/10.1590/S0103-65132013005000059>
- Silva, G., & Dacorso, A. L. R. (2013). Inovação aberta como uma vantagem competitiva para a micro e pequena empresa. *INMR - Innovation & Management Review*, 10(3), 251-268. Recuperado de <https://www.revistas.usp.br/rai/article/view/79337>
- Smith, M., Busi, M., Ball, P., & Van der Meer, R. (2008). Factors influencing and organisation's ability to manage innovation: a structured literature review and conceptual model. *International Journal of Innovation Management*, 12(4), 655-676. <https://doi.org/10.1142/S1363919608002138>
- Terra, J. C. et al. (2012). 10 dimensões da gestão da inovação: uma abordagem para a transformação organizacional. Rio de Janeiro: Campus.
- Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K. (2008). *Gestão da Inovação* (3. ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Vale, L. M. E., & Joaquim, N. F. (2017). Legumes nossos de cada dia: o hortifrúti na história da gestão ordinária do mercado central de Belo Horizonte. *Revista Gestão & Conexões*, 6(2), 54-73. <https://doi.org/10.13071/regec.2317-5087.2017.6.2.13428.54-73>
- Vargas, R. A., & Junquilha, G. S. (2013). Funções administrativas ou práticas? As "artes do fazer" gestão na Escola Mirante. *Revista de Ciências da Administração*, 15(35), 180-195. <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2013v15n35p180>
- Zabala-Iturriagaogaitia, J. M. (2014). Innovation management tools: implementing technology watch as a routine for adaptation. *Technology Analysis & Strategic Management*, 26(9), 1073-1089. <https://doi.org/10.1080/09537325.2014.944150>

## BIOGRAFIA DOS AUTORES

**Bárbara do Nascimento Alves** é professora na Uninassau, unidade de Garanhuns/PE, Brasil. Mestranda do Programa de Pós-graduação em Gestão, Inovação e Consumo (PPGIC) pela UFPE-CAA. Especialista em gestão de negócios e pessoas pela autarquia do ensino superior de Garanhuns (AESGA). Bacharela em administração pela Autarquia do Ensino Superior de Garanhuns (AESGA). E-mail: [barbara\\_gus@hotmail.com](mailto:barbara_gus@hotmail.com)

**Andreza de Amorim Lima Ferreira** é Professora no grau técnico, Caruaru/PE, Brasil. Mestranda do Programa de Pós-graduação em Gestão, Inovação e Consumo (PPGIC) pela UFPE-CAA. Graduada em administração pela UFPE-CAA. E-mail: [andrezamorim15@gmail.com](mailto:andrezamorim15@gmail.com)

**Emanuela Ribeiro Lins** trabalhou como analista de desenvolvimento pessoal na Secretaria de Educação e Esportes de Igaracy, PE, Brasil. Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Gestão, Inovação e Consumo (PPGIC) pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), Centro Acadêmico do Agreste (CAA). Bacharela em administração pela Universidade Federal Rural de Pernambuco, Unidade Acadêmica de Serra Talhada (UAST). E-mail: [linsmanu41@gmail.com](mailto:linsmanu41@gmail.com)

**Elisabeth Cavalcante dos Santos** é professora adjunta do Centro Acadêmico do Agreste da Universidade Federal de Pernambuco (CAA/UFPE). Professora permanente do Programa de Pós Graduação em Gestão, Inovação e Consumo (PPGIC). Pesquisadora e coordenadora do Grupo Vivências. Doutora em Administração pelo Programa de Pós Graduação em Administração da UFPB (2014-2016). Mestre em Administração pelo Programa de Pós Graduação em Administração da UFPE (2011-2013). Graduada em Administração pelo CAA/UFPE (2006-2010). Interesses de Pesquisa: Práticas Organizativas; Desigualdades e Poder no Organizar; Práticas de resistência; Contextos periféricos; Culturas Populares. E-mail: [elisabethcsantos@gmail.com](mailto:elisabethcsantos@gmail.com)