



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE (CAA)
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO, INOVAÇÃO E CONSUMO

BÁRBARA DO NASCIMENTO ALVES VILAR

**ANÁLISE DAS PRÁTICAS DOS PROFISSIONAIS ENVOLVIDOS NO TRABALHO
DIÁRIO DE INOVAÇÃO À LUZ DA ABORDAGEM DAS PRÁTICAS: um estudo de
caso no Ministério Público em Garanhuns-PE**

Caruaru

2021

BÁRBARA DO NASCIMENTO ALVES VILAR

**ANÁLISE DAS PRÁTICAS DOS PROFISSIONAIS ENVOLVIDOS NO TRABALHO
DIÁRIO DE INOVAÇÃO À LUZ DA ABORDAGEM DAS PRÁTICAS: um estudo de
caso no Ministério Público em Garanhuns-PE**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão, Inovação e Consumo da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial para obtenção do título de mestre em Gestão, Inovação e Consumo. Área de concentração: Inovação, Cultura e Consumo na Gestão dos Negócios Locais.

Orientador: Prof. Dr. Nelson da Cruz Monteiro Fernandes

Caruaru

2021

Catálogo na fonte:
Bibliotecária – Paula Silva - CRB/4 - 1223

V697a Alves, Bárbara do Nascimento Vilar.

Análise das práticas dos profissionais envolvidos no trabalho diário de inovação à luz da abordagem das práticas: um estudo de caso no Ministério Público em Garanhuns-PE. / Bárbara do Nascimento Alves Vilar. – 2021.

133 f.; il.: 30 cm.

Orientador: Nelson da Cruz Monteiro Fernandes.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Pernambuco, CAA, Pós-Graduação em Gestão, Inovação e Consumo, 2021.

Inclui Referências.

1. Aprendizagem ativa – Garanhuns (PE). 2. Desenvolvimento organizacional – Garanhuns (PE). 3. Ministério Público – Garanhuns (PE). 4. Prática profissional. I. Fernandes, Nelson da Cruz Monteiro (Orientador). II. Título.

CDD 658 (23. ed.)

UFPE (CAA 2021-147)

BÁRBARA DO NASCIMENTO ALVES VILAR

**ANÁLISE DAS PRÁTICAS DOS PROFISSIONAIS ENVOLVIDOS NO TRABALHO
DIÁRIO DE INOVAÇÃO À LUZ DA ABORDAGEM DAS PRÁTICAS: um estudo de
caso no Ministério Público em Garanhuns-PE**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão, Inovação e Consumo da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial para obtenção do título de mestre em Gestão, Inovação e Consumo. Área de concentração: Inovação, Cultura e Consumo na Gestão dos Negócios Locais.

Aprovada em: 09/07/2021.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Nelson da Cruz Monteiro Fernandes (Orientador)
Universidade Federal de Pernambuco

Prof. Dr. José Lindenberg Julião Xavier Filho (Examinador Interno)
Universidade Federal de Pernambuco

Profª. Dra. Simone de Lira Almeida (Examinadora Externa)
Universidade Federal de Pernambuco

A Deus por seu amor incondicional, a mainha e a painho, fontes de toda minha inspiração e incentivo de que tanto preciso para alcançar meus objetivos.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus por seu amor incondicional e pelas bênçãos que me concede diariamente.

À mainha e a painho por todo amor que têm por mim, por me incentivarem a buscar meus objetivos e por acreditarem em mim mais do que eu mesma. Amo muito vocês!

Aos meus irmãos, Bruna, Bruno e Beatriz, pela amizade e amor que têm por mim, por sempre estarem dispostos a me ouvir e por compartilharem a vida ao meu lado. Vocês são os melhores presentes que Deus poderia me dar!

Ao meu esposo, Evaldo Vilar, por me impulsionar a perseguir meus objetivos e aquilo em que acredito, por sempre estar ao meu lado, apoiando-me nas minhas tomadas de decisões, por seu amor, carinho e compreensão. Amo você!

A Ricardo Oliveira, meu professor e amigo, por acreditar no meu potencial, por me incentivar nos estudos e me direcionar a fazer esse mestrado. Tenho muita admiração pelo senhor. Gratidão por sua amizade!

Aos meus queridos amigos do mestrado da linha 2, Álison de Lima, Eline Moraes, Helton Ferreira, Jeferson Mendonça, Jonas Cavalcanti, Jordana Lira, Omero Galdino e Thayze Pinto, por tornarem a caminhada mais leve, divertida e prazerosa. E, de modo especial, a minha turma maravilhosa da linha 1, Andreza Ferreira, Cátia Maciel, Emanuela Lins, João Paulo Oliveira, João Victor Sales, Pâmela Dias e Wilson Mike. Sou grata a Deus por ter permitido meu caminho cruzar com o de vocês. Obrigada, meus amigos, pela amizade, pelas gargalhadas e pelo compartilhamento de experiências e conhecimentos, vocês, sem dúvidas, fizeram toda a diferença em todo esse processo.

Eu não poderia deixar de externar a minha gratidão, em especial, a você, Andreza Ferreira, minha amiga, parceira de orientação e trocas de aprendizados diários. Muito obrigada por sua amizade, apoio nas pesquisas, por compartilhar comigo as minhas alegrias e angústias, por me incentivar e me colocar em suas orações, sempre acreditando que iríamos conseguir. Gratidão também a você, Emanuela Lins, por sua amizade, por sempre estar ali comigo desde o início, compartilhando de seus conhecimentos e de sua vida particular. Obrigada pelo companheirismo nos bons e não tão bons momentos da nossa árdua trajetória no mestrado. Minhas poderosas, vocês são presentes que Deus me deu nesse mestrado, amo vocês!

Agradeço ao meu orientador, professor Dr. Nelson Fernandes, pelos ensinamentos sempre muito assertivos e direcionados, por sua paciência para conduzir toda a pesquisa e por

acreditar nesse estudo. Gratidão, professor, por tornar esse árduo caminho mais leve e humano.

Gratidão, aos professores da banca, José Lindenberg Julião e Dra. Simone Lira, pela disponibilidade e pelas valiosas contribuições para a melhoria desta pesquisa. Sem dúvidas, todas as correções e recomendações foram fundamentais para tornar este estudo exequível.

A todos os profissionais do Ministério Público em Garanhuns que participaram desta pesquisa. Obrigada pela disponibilidade, por compartilharem suas experiências e percepções, por acreditarem e por confiarem na condução deste estudo.

Ao responsável pelo Laboratório de Inovação Tecnológica e Negócio do MPPE, Évisson Lucena, pela ajuda em disponibilizar todas as informações necessárias para o entendimento do *locus* de pesquisa.

A representante do Ministério Público em Garanhuns, Dra. Giovanna Mastroianni de Oliveira Mendes, por me permitir realizar este estudo na instituição.

Aos professores e a equipe do Programa de Pós-graduação em Gestão, Inovação e Consumo (PPGIC) pela receptividade e apoio de sempre.

Por fim, agradeço a todos aqueles que de alguma forma contribuíram para que eu pudesse chegar ao fim desta longa jornada. O meu sincero Muito Obrigada!

As coisas têm muitos jeitos de ser, depende do jeito da gente ver. O comprido pode ser curto e o pouco pode ser muito. O manso pode ser bravo e o escuro pode ser claro. O fino pode ser redondo e o doce pode ser amargo. O quente pode ser frio e o que parece um mar também pode ser um rio. [...] Depende do quê? Depende do dia que a gente vê. [...] Uma árvore é tão grande se a gente olhar lá para cima, mas do alto da montanha ela parece tão pequenininha. Grande ou pequena, depende do quê? Depende de onde a gente vê. [...] São jeitos das coisas ser. Depende do jeito da gente ver [...] (MASUR, 2015, p. 1-14).

RESUMO

O objetivo desta dissertação é analisar como se revelam as práticas dos profissionais no trabalho diário de inovação do Ministério Público em Garanhuns. Para alcançar esta finalidade adotou-se como estratégia metodológica a aplicação do estudo de caso único, de natureza instrumental. Utilizou-se a análise exploratória e a abordagem qualitativa alinhada ao paradigma interpretativo para compreender o fenômeno estudado a partir do contexto e realidade sócio organizacional. A coleta de dados se deu por meio da aplicação de entrevista semiestruturada aplicada a uma amostra de 15 profissionais. A discussão dos resultados foi realizada com a técnica da análise do discurso pelas premissas de Gill (2002). Os resultados da pesquisa realçaram que é no cotidiano que o trabalho diário de inovação ganha destaque por possibilitar que os sujeitos improvisem nas suas práticas, envolvam-se em ciclos de aprendizagem e se utilizem de suas *expertises* para contextualizar os seus saberes e moldar direções emergentes para a inovação contínua acontecer a partir da realidade organizacional. As análises colocaram em evidência que o trabalho diário de inovação não é resultado unicamente de um processo pronto, mas consiste em um processo contínuo e ininterrupto, que está em constante transformação, dependente das interações sociais dos sujeitos envolvidos. A pesquisa apontou a necessidade de rever a estruturação de alguns departamentos da instituição e o perfil de liderança exercido a fim de atenuar a padronização e dinamizar as práticas dos profissionais conforme as demandas contingentes que não cessam de aparecer. Como principal contribuição desta pesquisa, aponta-se que os Estudos Baseados em Prática podem ampliar as possibilidades analíticas e de diálogo sobre a área da gestão da inovação. Isso, por lançar um outro olhar para a estrutura organizacional a partir do cotidiano dos sujeitos comuns.

Palavras-chave: Estudos baseados em prática; Gestão da inovação; Ministério Público em Garanhuns; Práticas cotidianas.

ABSTRACT

The objective of this dissertation is to analyze how the practices of professionals are revealed in the daily work of innovation of the Public Ministry in Garanhuns. To achieve this purpose, the application of a single case study, of an instrumental nature, was adopted as a methodological strategy. An exploratory analysis and a qualitative approach aligned with the interpretive paradigm were used to understand the phenomenon studied from the context and socio-organizational reality. Data collection took place through the application of semi-structured interviews applied to a sample of 15 professionals. The discussion of the results was carried out using the technique of discourse analysis based on Gill (2002) assumptions. The research results highlighted that it is in everyday life that the daily work of innovation is highlighted by enabling subjects to improvise in their practices, engage in learning cycles and use their expertise to contextualize their knowledge and shape emerging directions for continuous innovation happens from the organizational reality. The analyzes showed that the daily work of innovation is not only the result of a ready-made process, but is a continuous and uninterrupted process, which is in constant transformation, dependent on the social interactions of the subjects involved. The research pointed out the need to review the structure of some departments of the institution and the leadership profile exercised in order to attenuate standardization and streamline the practices of professionals according to the contingent demands that do not cease to appear. As the main contribution of this research, it is pointed out that Practice-Based Studies can expand the analytical and dialogue possibilities in the area of innovation management. This, is because it launches another look at the organizational structure from the everyday of common subjects.

Keywords: Practice-based studies; Innovation management; Public Prosecution in Garanhuns; Everyday practices.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 -	Modelos de gestão da inovação e escopo.....	26
Quadro 2 -	Estudos baseados em prática e suas implicações na gestão da inovação.....	38
Quadro 3 -	Quantitativo de profissionais do MP em Garanhuns.....	47
Quadro 4 -	Quantitativo de profissionais do MP em Garanhuns a serem entrevistados (amostra).....	49

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AD	Análise do Discurso
AM	Analista Ministerial
CAA	Centro Acadêmico do Agreste
CI	Chefia Imediata
Covid-19	COrona VIRus Disease (Doença do Coronavírus) - ano de 2019
Dr.	Doutor
ed.	Edição
EBP	Estudos Baseados em Prática
et al.	e outro
MP	Ministério Público
MPLabs	Laboratório de Inovação Tecnológica e Negócio do MPPE
MPPE	Ministério Público de Pernambuco
n.	Número
p.	Página
PE	Pernambuco
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
PJ	Promotoria de Justiça
PPGIC	Programa de Pós-graduação em Gestão, Inovação e Consumo
Prof.	Professor
SM	Servidor Ministerial
TM	Técnico Ministerial
UFPE	Universidade Federal de Pernambuco
v.	Volume

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	13
2	OBJETIVOS.....	23
2.1	OBJETIVO GERAL.....	23
2.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	23
3	REFERENCIAL TEÓRICO.....	24
3.1	GESTÃO DA INOVAÇÃO	24
3.2	ESTUDOS BASEADOS EM PRÁTICA.....	28
3.3	ESTUDOS BASEADOS EM PRÁTICA ACLARANDO O TRABALHO REAL DA INOVAÇÃO.....	33
4	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	41
4.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	42
4.2	<i>LOCUS</i> DA PESQUISA.....	43
4.3	CRITÉRIOS DE INSERÇÃO DO OBJETO E DO SUJEITO.....	46
4.4	INSTRUMENTOS DE COLETA DE EVIDÊNCIAS.....	50
4.4.1	Entrevista semiestruturada.....	50
4.4.2	Observação participante.....	52
4.5	PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DAS EVIDÊNCIAS.....	53
5	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	55
5.1	OS PAPÉIS PRÁTICOS CONSTITUÍDOS DOS PROFISSIONAIS SOBRE O TRABALHO DA INOVAÇÃO NO MINISTÉRIO PÚBLICO EM GARANHUNS.....	56
5.2	A APRENDIZAGEM COLETIVA DOS PROFISSIONAIS NO TRABALHO DIÁRIO DE INOVAÇÃO DO MINISTÉRIO PÚBLICO EM GARANHUNS.....	83
5.3	A NATUREZA SUBJACENTE DO TRABALHO REAL DA INOVAÇÃO A PARTIR DA PERSPECTIVA DAS INTERAÇÕES SOCIAIS DOS PROFISSIONAIS NO MINISTÉRIO PÚBLICO EM GARANHUNS.....	102
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	120
	REFERÊNCIAS	125
	APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	132

1 INTRODUÇÃO

A temática da inovação vem sendo destacada nos últimos tempos como uma das principais impulsionadoras de competitividade no âmbito empresarial. A mesma é compreendida na literatura como a mola propulsora do empreendedorismo, pela capacidade de transformar ideias em produtos, serviços e processos de maneira rápida e eficiente, como se comprovou nos estudos de Carvalho, Reis e Cavalcante (2011), Silva e Dacorso (2013), Mendes, Oliveira e Pinheiro (2013), Reichert, Camboim e Zawislak (2015), Héraud (2017) e Godin (2017).

A semântica da inovação é entendida por diversas dimensões: tecnológica, organizacional, de processos e de produtos (DA SILVA; BAGNO; SALERNO, 2014). Evidências apontam que ela é resultado de um processo contínuo e multiestágio, que viabiliza a transformação de ideias em produtos, bens e serviços novos ou melhorados com o objetivo de progredir e se diferenciar no ramo de atuação (COOPER, 1994; BAREGHEH; ROWLEY; SAMBROOK, 2009; DA SILVA; BAGNO; SALERNO, 2014; REICHERT; CAMBOIM; ZAWISLAK, 2015). Estas atividades, além de reforçar os recursos internos e externos à organização para gerar vantagem competitiva, revelam também que o conhecimento e o empreendedorismo são fontes de mudanças inovadoras (CARVALHO; REIS; CAVALCANTE, 2011; SILVA; DACORSO, 2013; REICHERT; CAMBOIM; ZAWISLAK, 2015; PIMENTEL, 2019).

Diante disso, a necessidade premente de se adaptar às demandas advindas da sociedade e das novidades tecnológicas (DA SILVA; BAGNO; SALERNO, 2014; FREITAS; FREITAS, 2019; DOS-REIS; SILVA FILHO, 2020), para lograr sucesso e desenvolvimento no mercado (CALIK; CALISIR; CETINGUC, 2017), impulsiona a maioria das organizações, tanto públicas como as privadas, a aplicarem em seus modelos de gestão o fenômeno da inovação. O tema da inovação passou a ser enfatizado como eixo central dos debates nas instituições desde a chegada da globalização e do avanço tecnológico e, sua utilização se tornou atividade primordial para maior parte das organizações (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008).

No contexto do setor público observa-se uma evolução nas pesquisas sobre inovação, que tem se utilizado das definições, características de organizações privadas, para buscar uma redefinição do papel do Estado, abrindo canais para alcançar eficiência e melhorar a relação entre Estado e sociedade (BOLLIGER, 2014; FREITAS; FREITAS, 2019; LACERDA, 2020). Além disso, o desenvolvimento da inovação neste setor permite visualizá-la de forma mais ampla, difusa e distinta (FREITAS; FREITAS, 2019). Mais ampla porque passa a incluir outros

fatores nos processos da organização, a exemplo da preocupação com os procedimentos internos e com o serviço ofertado ao cidadão (FREITAS; FREITAS, 2019; LACERDA, 2020). Mais difusa porque o avanço da tecnologia contribuiu sobremaneira no gerenciamento de recursos e traz maiores possibilidades de acesso à informação (FREITAS; FREITAS, 2019; DOS-REIS; SILVA FILHO, 2020). Por fim, distinta porque as experiências de inovação no setor público têm buscado suprimir falhas na gestão para poder atender as demandas da sociedade por um serviço público de qualidade, ágil e eficiente (BOLLIGER, 2014; FREITAS; FREITAS, 2019; LACERDA, 2020).

Tal iniciativa de aprimoramento tem corroborado para que as organizações do setor público pensem novas formas de gestão e reavaliem a maneira de lidar com a inovação para envolver conhecimentos não governamentais em suas estruturas (BOLLIGER, 2014; FREITAS; FREITAS, 2019; DOS-REIS; SILVA FILHO, 2020). Por sua vez, a sociedade, enquanto indivíduos e consumidores, que estão habituados a terem soluções em tempo real do ambiente corporativo (DA SILVA; BAGNO; SALERNO, 2014; CALIK; CALISIR; CETINGUC, 2017), também espera semelhante agilidade da administração pública (BOLLIGER, 2014; FREITAS; FREITAS, 2019; LACERDA, 2020).

No setor público, por exemplo, a gestão da inovação tem sido apresentada como um conjunto de serviços, produtos, processos e métodos que buscam aperfeiçoar a atuação dos órgãos e otimizar seus recursos e procedimentos para melhorar os serviços prestados ao cidadão (FREITAS; FREITAS, 2019; SOUZA NETO; DIAS; SANO, 2019; DOS-REIS; SILVA FILHO, 2020). Neste sentido, a inovação assume diferentes acepções, tais como: a inclusão dos atores externos à organização no processo inovativo (FREITAS; FREITAS, 2019); a preocupação sobre a resolução de problemas de prestação de serviços; novas posturas organizacionais e; desenvolvimento de políticas (SOUZA NETO; DIAS; SANO, 2019). E, sua implementação na organização visa contribuir para o levantamento de diagnóstico no processo de gestão, assim como, oportuniza a implementação de novas ideias, processos ou técnicas para aumentar a produtividade e eficiência do setor público (DÓRIA, et al., 2017; SOUZA NETO; DIAS; SANO, 2019; DOS-REIS; SILVA FILHO, 2020).

Lacerda (2020) complementa informando que a inovação no campo da administração pública busca também pela otimização dos gastos e qualidade dos serviços prestados à sociedade. E, dada a sua importância, a inovação deve ser o tema central de discussão na esfera pública (DOS-REIS; SILVA FILHO, 2020), visto que ela provoca uma ruptura com as práticas passadas (LACERDA, 2020) ao focalizar em mudanças nos procedimentos internos e fomentar

a criação de valor para a sociedade (BAPTISTA; RODRIGUES; COSTA, 2019; DOS-REIS; SILVA FILHO, 2020; LACERDA, 2020).

Ao estudar a gestão da inovação no contexto organizacional é possível observar suas múltiplas perspectivas como o enfoque no funil de oportunidades e nas etapas para inovar, análises de mercado, prospecção tecnológica, *benchmarking*, gestão de portfólio, gestão da mudança, (COHENDET; SIMON, 2017), implementação de novas definições para estruturação do trabalho, redução de custos e aumento da eficiência (BAPTISTA; RODRIGUES; COSTA, 2019; DOS-REIS; SILVA FILHO, 2020; LACERDA, 2020). Nota-se, ainda, que boa parte dos modelos de inovação existentes na literatura tende a enfatizar produtos, pouco considerando outras atividades subjacentes envolvidas nos processos (LOPES et al., 2012; DA SILVA; BAGNO; SALERNO, 2014), como as definidas pelas várias interações entre pessoas, funções e capacidades organizacionais para uma inovação contínua (DOUGHERTY, 2017). Além de perceberem as atividades de inovação sob uma visão sequencial e linear, focada em alcançar resultados organizacionais e pelo estabelecimento de estratégias que são informadas de modo *top-down*.

Portanto, a gestão da inovação tem sido vista majoritariamente sob uma perspectiva funcionalista por grande parte da literatura, sendo tradicionalmente concentrada nas capacidades organizacionais: desenvolvimento, operação, gestão e comercialização, nos modelos de inovação, na estrutura organizacional ou no comportamento gerencialista do empresário inovador, por uma abordagem verticalizada, pontual e que pouco flui horizontalmente (DOUGHERTY, 2017; GLÜCKLER; BATHELT, 2017). Exemplo disso é o trabalho de Smith et al. (2008), o qual explana sobre a interligação dos fatores determinantes da gestão da inovação nas organizações de maneira restringida, abordando o estilo de gestão de liderança direcionadora. Neste modelo é evidenciada a articulação entre a estrutura, as estratégias e os colaboradores, de modo que as estratégias são noticiadas de forma *top-down* a fim de conduzir as ideias para o cumprimento dos objetivos pré-determinados.

Semelhantemente, pode-se citar o estudo de Lacerda (2020) que ao investigar os habilitadores da inovação em uma instituição pública de ensino superior apontou que a inovação acontece de modo preciso e sequenciado, seguindo padrões previamente definidos para a obtenção de resultados mensurados. Nos achados de sua pesquisa foi constatado que o modelo de inovação possui foco nas etapas do processo inovativo e está centralizado nos níveis superiores da organização. Ou seja, há um entendimento sintetizado das atividades de inovação, em que estas são entendidas em etapas separadas e são decompostas hierarquicamente, não atentando à influência dos sujeitos no trabalho diário de inovação.

Tão importante quanto a descrição e explicação das capacidades organizacionais aludidas anteriormente, que dão suporte para as organizações melhorarem sua qualidade e aumentarem sua eficiência com menor custo possível (REICHERT; CAMBOIM; ZAWISLAK, 2015), é a abordagem das práticas (SCHATZKI, 2006; NICOLINI, 2013; PIMENTEL; NOGUEIRA, 2018). Pois, por trás de toda estrutura e tecnicismo que dão apoio à inovação convencional (CARVALHO; REIS; CAVALCANTE, 2011), estão as práticas que são realizadas pelas pessoas comuns no cotidiano organizacional. Estas, por sua vez, modelam as relações entre os colaboradores, permitindo que as ações realizadas pelos sujeitos sejam distribuídas e transmitidas para construir um entendimento compartilhado do trabalho diário de inovação. À luz desta perspectiva, a inovação consiste em um processo de construção social, histórico e incerto e que decorre da interação de diferentes profissionais nas suas práticas (SCHON, 1983; BROWN; DUGUID, 1991; ORLIKOWSKI, 2002; DOUGHERTY, 2017; GLÜCKLER; BATHELT, 2017; PIMENTEL, 2019).

Essa sabedoria prática dos sujeitos, que compõem o ambiente organizacional, oportuniza abrir outros caminhos para melhor compreender o trabalho diário de inovação. Nesse contexto, pode-se complementar os estudos de cunho funcionalistas, no campo da gestão da inovação, ao se lançar o olhar para as práticas do sujeito comum, enfatizando, conforme destacado por Dougherty (2017), a aprendizagem coletiva e o trabalho situado e contextual que está disperso no cotidiano organizacional. Por outro lado, as teorias vigentes no campo da gestão da inovação têm um alcance limitado para apreender essa *práxis*, pois, as abordagens convencionais se baseiam na simplificação das atividades de trabalho, focando nas hierarquias e modelos pré-determinados e em resultados estritamente mensuráveis (SMITH et al., 2008; COHENDET; SIMON, 2017; BAPTISTA; RODRIGUES; COSTA, 2019; DOS-REIS; SILVA FILHO, 2020; LACERDA, 2020),

Nesses *backgrounds*, as pessoas são consideradas como entes passivos da organização, que não criam, combinam e recombina permanentemente novos entendimentos. As funções organizacionais, por sua vez, estão mais centralizadas nas etapas segregadas dos processos e são divididas em níveis hierárquicos (DA SILVA; BAGNO; SALERNO, 2014; COHENDET; SIMON, 2017; GODIN, 2017; HÉRAUD, 2017; PFITZNER; SALLES-FILHO; BRITTES, 2017). Essa lógica se congrega no trabalho autônomo, na solução de problemas pontuais e na separação das responsabilidades e não nas atividades compartilhadas que os indivíduos realizam continuamente no seu trabalho. O que acaba por não contemplar melhor a *expertise* dos sujeitos comuns e a aprendizagem coletiva e interpessoal, situada na prática, que está

permeada no cotidiano organizacional (GHERARDI; STRATI, 2014; DOUGHERTY, 2017; GLÜCKLER; BATHELT, 2017; DURANTE et al., 2019).

Assim, a abordagem das práticas pode ser uma lente teórica útil para se entender os processos de inovação porque busca conhecer os fenômenos da organização em suas bases mais profundas, a partir de sua produção. Essa apreensão conduz para um processo que associa o saber e o fazer, na medida em que considera que o conhecimento é uma construção de inteligibilidade coletiva que está incorporada ao cotidiano dos sujeitos envolvidos (SCHATZKI, 2003, 2006; SANDBERG; TSOUKAS, 2011; NICOLINI, 2013; DOUGHERTY, 2017; PIMENTEL; NOGUEIRA, 2018). Ou seja, pode ajudar a compreender os fundamentos das capacidades organizacionais para a inovação contínua de forma situada e contextualizada (ORLIKOWSKI, 2002; DOUGHERTY, 2017; GLÜCKLER; BATHELT, 2017; PIMENTEL, 2019).

No que tange à gestão da inovação, abre possibilidades para identificar outras formas de abranger a complexidade do trabalho diário de inovação pelos fazedores do cotidiano (CERTEAU, 1998), ressaltando a natureza processual da organização (CZARNIAWSKA, 2013) e o conhecimento situado, contextual e coletivo dos indivíduos (DOUGHERTY, 2017; GLÜCKLER; BATHELT, 2017), que reflete ação de forma colaborativa (CERTEAU, 1998; BARROS; CARRIERI, 2015; GOUVÊA, CABANA, ICHIKAWA, 2018) e que, na maioria das vezes, é deixada em segundo plano nos estudos que privilegiam as ferramentas, técnicas, procedimentos e processos definidos a partir de comandos unilaterais (SCHATZKI, 2006; BISPO, 2013; NICOLINI, 2013; BISPO; SOARES; CAVALCANTE, 2014; BISPO, 2015; SANTOS; SILVEIRA, 2015; BARROS; CARRIERI, 2015; GOUVÊA; CABANA; ICHIKAWA, 2018). Pensar a gestão da inovação por este viés é também uma maneira de melhor incorporar as *expertises* dos sujeitos comuns no trabalho diário de inovação, de promover a reflexividade coletiva continuamente e dar sentido às práticas que são realizadas no cotidiano organizacional pelos indivíduos (SCHATZKI, 2003, 2006; DOUGHERTY, 2017), que buscam distintas formas para encontrar soluções para problemas prementes (VARGAS; JUNQUILHO, 2013; DOUGHERTY, 2017).

Estudos sobre as práticas dos sujeitos envolvidos no trabalho de inovação, em última instância, apontam a necessidade de toda organização se constituir a partir do trabalho real da inovação, entendendo os indivíduos como seres sociais que trabalham juntos para resolver problemas com níveis de complexidade crescentes (DOUGHERTY, 2017; GLÜCKLER; BATHELT, 2017). Exemplo disso é o trabalho de Pimentel (2019), sobre cultura de inovação em uma escola de negócios: uma pesquisa inspirada pelos Estudos Baseados em Prática (EBP)

que coloca a urgência de se realizar mais estudos no contexto da inovação a fim de permitir um acesso empírico mais rico e com maior capacidade explicativa a nível organizacional. Barley (1996) e Dougherty (2017), ainda, realçam a relevância do trabalho da inovação ser diferenciado em fluxos horizontais holísticos para definir e moldar as direções emergentes para a inovação.

Schon (1983) também já defendia que a prática tem a capacidade de forjar os relacionamentos dentro das organizações, porque os profissionais são impulsionados a interagir para aproveitar as *expertises* e ideias espalhadas no ambiente no momento de resolver problemas mais complexos. Nessa lógica, as organizações desenvolvem um aprendizado que só se manifesta na prática do trabalho coletivo. Ou seja, o conhecimento é encarado como um processo contínuo que está imerso nas práticas das pessoas em situações de trabalho, de modo que estas incorporam os significados e fins das atividades, os entendimentos transitórios e a sabedoria prática (SCHON, 1983; SCHATZKI, 2006; DOUGHERTY, 2017).

Diante o exposto, é por este direcionamento que esta pesquisa possui como cerne de argumentação os Estudos Baseados em Prática com intuito de refletir acerca dos esforços atuais de inovações e entender como os profissionais do Ministério Público em Garanhuns desenvolvem o trabalho diário de inovação. O esforço empreendido está situado na prática como unidade de análise com o desígnio de ampliar a compreensão sobre os fenômenos organizacionais e entender o trabalho diário de inovação a partir da realidade organizacional em que estes ocorrem. Para isso, foram analisados os três eixos analíticos que abordam o trabalho cotidiano real da inovação a partir da perspectiva prática e que são definidos por Dougherty (2017), quais sejam: (1) os papéis práticos dos profissionais da inovação, por se referir aos entendimentos de como os comportamentos são organizados; (2) aprendizagem coletiva, na qual os profissionais refletem em ação de forma colaborativa, criam algo novo para aprender, intervindo para testar mecanismos específicos e, (3) a natureza subjacente do trabalho em si, ao realçar que as atividades constituem um campo comum de interação social, na qual as situações são complexas e únicas, os fins não são fixos e claros, mas confusos e conflitantes.

O Ministério Público (MP) em Garanhuns, *locus* de investigação deste estudo, é uma unidade administrativa e funcional composta de dez promotorias de justiça (PJ). Também atua coordenando, administrativamente, dezenove promotorias nos municípios vizinhos. Possui uma atribuição finalística, dividida entre as dez promotorias citadas, e função administrativa abarcando o Ministério Público em Garanhuns e cidades satélites. O órgão, ao contrário dos outros Ministérios Públicos que compõem o interior de Pernambuco, tem o diferencial de ser a instituição que possui uma maior heterogeneidade de colaboradores, pois parte do seu quadro

de profissionais não são efetivos, ou seja, são de outros órgãos e entidades e estão trabalhando na unidade como cedidos. Destaca-se, ainda, que o órgão não é vara única, pois atua em diversas áreas, como: patrimônio público; direito da cidadania, da criança e do adolescente; acompanhamento em investigações criminais, tendo para cada área um promotor responsável, diferentemente dos outros órgãos do interior que atuam com no máximo dois colaboradores (MPPE, 2020).

Quanto ao fenômeno em estudo, o Ministério Público em Garanhuns vem sendo cobrado pela sociedade para entregar a pauta de garantias sobre os direitos da coletividade. Dentre estas, pontuam-se as dificuldades para atender as demandas do atendimento educacional especializado para crianças e adolescentes da rede pública municipal, problemas sociais de saúde, transporte público, segurança pública e acesso à água e energia elétrica (MPPE, 2019). Além disso, existem necessidades das comunidades locais em participar da solução dos problemas de redução de crimes e vulnerabilidade de jovens negros vítimas de homicídios (MPPE, 2019).

Com a finalidade de cumprir as demandas e garantir os direitos da coletividade, o Ministério Público em Garanhuns vem incorporando em seu contexto as inovações que são desenvolvidas pelo Laboratório de Inovação Tecnológica e Negócio do MPPE (MPLabs) em parceria com o Porto Digital de Recife. Essas atuais práticas de inovação nos processos e a inserção de novas ferramentas de tecnologias da informação têm buscado repensar o modelo de gestão e abrir canais para se aproximar da sociedade e reverter esse cenário, tendo como objetivos norteadores o aumento da capacidade de produção e a maximização da eficiência, por meio do uso das tecnologias para alinhar estratégias e processos (MPPE, 2019). É importante frisar que, todas as inovações implementadas no âmbito do Ministério Público de Pernambuco (MPPE) estão pautadas no planejamento estratégico da instituição e seguem uma linha de raciocínio lógico para desenvolver estratégias, resolver problemas e aperfeiçoar os processos de inovações (MPPE, 2020).

Dito isso, o Ministério Público em Garanhuns é selecionado como *locus* deste estudo porque a concentração da pesquisa está nas práticas dos profissionais envolvidos no trabalho diário de inovação e no engajamento/envolvimento dos sujeitos para resolver problemas que ocorrem no cotidiano organizacional, em que tais profissionais executam as atividades referentes aos processos de inovação definidos pela sede do MPPE. Ou seja, a intenção é ver os indivíduos comuns na ação de criar, combinar e recombinar entendimentos práticos para identificar desafios e ultrapassá-los e na aprendizagem coletiva destas pessoas envolvidas com as ferramentas de tecnologias implementadas. E, como o órgão possui forte inclinação para os

processos de inovação, dispõe de diferentes modos de contratação (profissionais da área de pedagogia, professores, área administrativa, serviços gerais, recepcionistas) e tem um perfil heterogêneo no quadro de profissionais que corrobora para a apreensão das *práxis*, assim como, oportuniza verificar as táticas e engenhosidades que podem estar presentes no cotidiano do trabalho real de incorporar as inovações. Estas, muitas vezes, não são observadas nas tomadas de decisões estratégicas das sedes organizacionais e nos estudos que privilegiam os modelos de gestão ou estruturas preestabelecidas.

Neste percurso, reconhecendo que a abordagem das práticas engloba o estudo dos fenômenos que permeiam o cotidiano das organizações (SCHATZKI, 2006; NICOLINI, 2013; PIMENTEL; NOGUEIRA, 2018) e que a gestão da inovação convencional possui limitações explicativas sobre seus processos, por não abrangê-los a partir de uma visão contextualizada, interpessoal, reflexiva e baseada na aprendizagem coletiva (DOUGHERTY, 2017; GLÜCKLER; BATHELT, 2017), o problema norteador desta pesquisa consiste em: como se revelam as práticas dos profissionais no trabalho diário de inovação do Ministério Público em Garanhuns?

É oportuno mencionar um estudo recente no campo da gestão pública realizado por Nies et al. (2015) no Ministério Público de Santa Catarina sobre o processo de implementação de estratégias para analisar como o órgão vem executando os planos que estão voltados para o impacto social, institucional e *stakeholders* em sua realidade. O estudo apontou que as estratégias são desenvolvidas a nível institucional, sendo utilizado um programa para gerenciar, coordenar e direcionar a implementação de estratégias, existindo, com isso, um distanciamento entre os planejadores e executores.

Pela análise da pesquisa, nota-se que embora os autores identifiquem este afastamento o trabalho apresenta limitação, por reforçar os estudos convencionais que enfocam a hierarquia das organizações, os comandos centralizados e os rígidos controles de gestão, atributos que na proposta da abordagem das práticas podem proibir, atrasar ou desvirtuar os trabalhos de inovação. Além do mais, o intuito da pesquisa de Nies et al. (2015) está fundamentado na estratégia, na hierarquia e nos resultados, calçada na noção ontológica realista ingênua de execução plena das ações e não nas ações dos indivíduos, nos ciclos de aprendizagem concreta, apropriação simbólica e incorporação das práticas no cotidiano das pessoas que realizam as atividades, cada vez mais, complexas das organizações. Assim, o estudo do tipo de Nies et al. (2015), de cunho funcionalista, se configura como um contraponto à presente pesquisa, uma vez que aqui o foco será interpretativista, que busca compreender o trabalho real e contínuo da inovação por meio das nuances das práticas do cotidiano dos profissionais que realizam as

atividades ordinárias, considerando que estes estão envolvidos nos processos de operação, desenvolvimento, gestão e difusão do conhecimento.

Em face do exposto, nesta pesquisa, a prática selecionada são as atividades diárias dos sujeitos comuns e os esforços de aprendizagem compartilhada, situada na prática, para solucionar problemas que surgem no trabalho do cotidiano organizacional. O intento é sair das hierarquias organizacionais, dos comandos e estratégias preestabelecidas para conhecer a produção da organização a partir de sua realidade. Ou seja, se parte do princípio de que a prática está incorporada nas ações que os indivíduos desempenham e não nos métodos formais e tomadas de decisões hierarquizadas.

O interesse por este estudo partiu da necessidade de investigar a temática da abordagem das práticas no campo da gestão da inovação, uma vez que ela traz um novo olhar para a estrutura organizacional e possibilita compreendê-la a partir do trabalho que é realizado (SCHATZKI, 2006; NICOLINI, 2013; PIMENTEL; NOGUEIRA, 2018). Soma-se a estes fatores a urgência em entender as organizações como processo em curso ativo de ações (CZARNIAWSKA, 2013; DUARTE; ALCADIPANI, 2016), no qual as diversas formas de saber e fazer dos indivíduos são importantes para a prática real da inovação (DOUGHERTY, 2017; GLÜCKLER; BATHELT, 2017).

A pesquisa se justifica também por adotar um viés que permite desconstruir os pressupostos dos modelos do *mainstream management* (MARTINS, 2008; CARRIERI, PERDIGÃO, AGUIAR, 2014; CARRIERI et al., 2018; GOUVÊA; CABANA; ICHIKAWA, 2018) e lançar um outro caminho que pode contribuir para avanço do conhecimento sobre a gestão da inovação na perspectiva prática e complementar as pesquisas já realizadas com abordagens funcionalistas. Ademais, destaca-se que existe uma carência de estudos voltados a temática da abordagem das práticas no campo da gestão da inovação no setor público. A grande maioria dos trabalhos pesquisados se atenta a explicar apenas os modelos de gestão da inovação com ênfase nas dimensões tecnológicas, organizacional, processos e produtos (LOPES et al., 2012). Além do mais, os estudos sobre gestão da inovação, em sua maioria, enfocam as grandes empresas da rede privada (DA SILVA; BAGNO; SALERNO, 2014; PIMENTEL, 2019), constando-se, portanto, uma lacuna a ser estudada.

Os resultados desta pesquisa podem impactar no foco de análise do processo de inovação já existente nos âmbitos dos Ministérios Públicos de Pernambuco para a visualização de outras formas de implementação de inovação contínua, podendo servir de ponto de partida para o órgão ampliar o entendimento da inovação como prática e estudar outras circunstâncias nas quais a inovação acontece. Pontua-se, ainda, a relevância do estudo no campo teórico por

possibilitar desconstruir a visão convencional de inovação calçada na organização estrutural e na gestão pelo comando e controle, o que permite que outros pesquisadores possam adotar a lente teórica adotada neste estudo para investigar e trazer novas contribuições tanto para área da gestão da inovação quanto para temas relacionados a outros contextos.

2 OBJETIVOS

Os objetivos desta dissertação são apresentados nas subseções deste item com o intento de direcionar o desenvolvimento da pesquisa e alcançar a resposta da problemática levantada no estudo.

2.1 OBJETIVO GERAL

Analisar como se revelam as práticas dos profissionais no trabalho diário de inovação do Ministério Público em Garanhuns.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar os papéis práticos constituídos dos profissionais sobre o trabalho da inovação no Ministério Público em Garanhuns;
- Verificar a aprendizagem coletiva dos profissionais no trabalho diário de inovação do Ministério Público em Garanhuns;
- Discutir a natureza subjacente do trabalho real da inovação a partir da perspectiva das interações sociais dos profissionais no Ministério Público em Garanhuns.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo serão abordadas as principais bases conceituais da gestão da inovação e dos Estudos Baseados em Prática, considerando que estas teorias formam o alicerce necessário para nortear este estudo e contribuirão para uma melhor compreensão acerca do tema prestigiado. Inicia-se com a abordagem da gestão da inovação, apresentando seus principais conceitos e modelos. Ao final desse tema é realizada uma crítica à forma como os modelos de gestão da inovação são arquitetados e aplicados nas organizações. Em seguida, apresentam-se os Estudos Baseados em Prática, os quais questionam o paradigma funcionalista nos estudos organizacionais e lançam uma nova forma de compreender os fenômenos da organização a partir de sua realidade. Por fim, são exibidos os Estudos Baseados em Prática aclarando o trabalho real da inovação, em que se pode constatar as possíveis contribuições dessa teoria no campo de abordagem da gestão da inovação.

3.1 GESTÃO DA INOVAÇÃO

A gestão da inovação vem se tornando tema de muitas discussões em diferentes esferas sociais, sendo a mesma uma das principais estratégias utilizada para impulsionar as forças produtivas de uma sociedade. Pesquisas recentes apresentam a complexidade e abrangência dessa temática tanto no campo empírico quanto em pesquisas mal fundamentadas teoricamente (CROSSAN; APAYDIN, 2010; ZABALA-ITURRIAGAGOITIA, 2014; MACHADO; LUCHESE; BENCKE, 2019).

Uma visão mais ampla de inovação foi cunhada por Schumpeter (1957), no século XX, que apresentou a inovação como sendo à introdução de novos bens, métodos de produção, abertura de um novo mercado, conquista de mecanismos de oferta de matérias-primas ou de bens semimanufaturados e o estabelecimento de uma nova organização de qualquer indústria. A partir deste marco, a inovação foi concebida para criar vantagem competitiva e sua visão evoluiu para reforçar recursos internos e externos, estimular o empreendedorismo, o desenvolvimento econômico e ultrapassar o limite das rotinas existentes (BUENO; BALESTRIN, 2012).

Na visão de Tidd, Bessant e Pavitt (2008), Fayter (2010) e Terra et al. (2012) a inovação pode assumir diferentes formas em relação a sua aplicação nos produtos, processos e serviços, como também pode convergir quanto à classificação, podendo ser incremental, quando realizada alguma melhoria na organização, radical, quando gera grandes mudanças no mercado

e disruptiva, quando altera a ordem do mercado, provocando uma ruptura. É relevante mencionar que para a organização atuar nessas categorias de inovação, ela terá que considerar suas inovações quanto à natureza (tipo) e ao grau de novidade.

Os trabalhos de Fayter (2010), Carvalho, Reis e Cavalcante (2011) e Terra et al. (2012), por sua vez, destacaram que quanto à natureza da inovação ela pode ser apontada em cinco tipos principais: produtos, serviços, processos, marketing e organizacional, permitindo uma perspectiva mais ampla no que concerne as suas características ou usos. Incluem-se nestas classificações os melhoramentos significativos em especificações técnicas e práticas de negócios para facilitar a utilização, melhorar a qualidade, os métodos de operações e aumentar o volume de vendas.

A ampliação das tipologias da inovação a coloca num campo que decorre do aperfeiçoamento significativo, por meio de um benefício ou substituição de novos materiais ou processos que resultem em um desempenho notadamente superior em relação ao que já existia ou que estabeleçam uma interrupção estrutural ocasionando um novo segmento. Logo, o grau de novidade atribuído à inovação pode ser visualizado quanto a sua forma, abrangência, intensidade, propósito e difusão, todos com vistas ao uso de tecnologias voltadas para o ponto máximo que a inovação pode alcançar (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008; FAYTER, 2010; CARVALHO; REIS; CAVALCANTE, 2011; TERRA et al., 2012).

Mediante a apresentação dos conceitos, pode-se verificar que as definições supracitadas revelam um desenvolvimento das apreciações em relação à evolução e expansão da inovação além de uma tendência. É por esta realidade que a gestão da inovação vem se fazendo presente em várias abordagens do campo da administração (LOPES et al., 2012), justamente pela sua multidisciplinaridade, complexidade e abrangência, pela necessidade de inovar de forma sistemática e de perceber a relevância das interações entre pessoas e funções organizacionais no processo de inovação (O'CONNOR et al., 2008; SILVA et al. 2014).

Nesse ínterim, os estudos sobre gestão da inovação possuem, em sua maioria, foco no desenvolvimento dos produtos e em pesquisa e desenvolvimento (P&D) (PUGH, 1991) e boa parte da literatura se concentra nos modelos de inovação de produtos com níveis previsíveis de incertezas, apresentando modelos lineares e estruturados formulados com base em um processo decisório que segue ao longo das etapas de desenvolvimento (SALERNO et al., 2009; DA SILVA; BAGNO; SALERNO, 2014).

Ao analisar o contexto da gestão da inovação é possível identificar que na maior parte dos modelos de inovação o foco é principalmente nos fatores determinantes, relacionados a hierarquia da organização, a disponibilidade de recursos e estratégias organizacionais, nos

processos concernentes as atuações da gestão para geração de ideias e gerenciamento de projetos e resultados e, nas ferramentas de tecnologias empregadas para executar as atividades, sistematizar, ordenar e roteirizar os processos de inovação (SILVA et al., 2014; PFITZNER; SALLES-FILHO; BRITTES, 2016). Estes diferentes modelos estão disponíveis na literatura e são desdobrados pelos vários setores da economia (SILVA et al., 2014). Neste sentido, um estudo recente de Pfitzner, Salles-Filho e Brittes (2016) (ver quadro 1) apresenta um resumo dos principais modelos de gestão da inovação na literatura nacional e internacional pontuando os principais escopos de cada modelo.

Quadro 1 – Modelos de gestão da inovação e escopo

Autor (es) modelos de gestão da inovação	Escopo (objetivo)
Modelo 1: Adams; Bessant; Phelps (2006)	Medir a gestão da inovação a partir de: <i>inputs</i> ; gestão do conhecimento; estratégia de inovação; organização e cultura; gestão de portfólio; gestão de projeto; comercialização. Está fundamentado nas variáveis controláveis e na seleção <i>darwiniana</i> das empresas vencedoras no âmbito do mercado.
Modelo 2: Bin; Salles-Filho (2012)	Modelo de gestão da inovação está baseado nos processos evolucionários de busca e seleção. Fazem parte da abordagem evolucionária dos sistemas socioeconômicos.
Modelo 3: Tidd; Bessant; Pavitt (2008)	A inovação se baseia nos processos de busca, seleção e 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)	Elucida 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 <i>ex-post</i> 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.

Fonte: A Autora (2021).

Nota: Adaptado de Pfitzner, Salles-Filho e Brittes (2016, p. 5).

A partir da observação do quadro 1, aduz-se que os modelos de gestão da inovação estão focalizados em evidenciar o estilo de liderança, estratégia, hierarquia organizacional e disponibilidade de recursos e que estas ações da gestão se concentram na geração de ideias, gerenciamento de portfólio e projetos, comercialização e resultados.

Pela análise dos modelos 3 e 4, pode-se averiguar que apesar de a gestão da inovação incluir aprendizagem e gestão do conhecimento em seus processos, realçando a articulação entre estrutura, estratégia e colaboradores, nota-se que as estratégias devem ser informadas corretamente de modo *top-down*, para que se possa direcionar as ideias dos colaboradores ao cumprimento dos objetivos organizacionais. Assim como, a relação entre estrutura e indivíduos sustenta a necessidade do trabalho em times para alcançar os resultados inovadores (PFITZNER; SALLES-FILHO; BRITTES, 2016), ou seja, o foco está nos objetivos e não nas atividades práticas que as pessoas realizam.

Os modelos 5 e 6 mostram que a inovação é vista como um ciclo interativo que envolve os relacionamentos internos e externos para possibilitar a execução bem-sucedida dos processos, em que as práticas de gestão devem ser estruturadas para acompanhar as etapas do processo de gestão da inovação (PFITZNER; SALLES-FILHO; BRITTES, 2016). Porém, não apresenta como os indivíduos serão capacitados para o desenvolvimento das atividades.

A esse propósito, faz mister salientar que a gestão da inovação carrega em seus pressupostos abordagens tradicionais e funcionalistas que concebem o contexto da gestão da inovação sob uma estrutura hierarquizada, onde os níveis mais baixos devem executar as decisões tomadas pelos níveis intermediários e estratégicos, o que leva a uma compreensão dos seus modelos de processos apenas em etapas separadas, baseadas na decomposição hierárquica do trabalho de forma descontextualizada (DOUGHERTY, 2017).

Portanto, nas abordagens tradicionais da gestão da inovação as comunicações aparecem de forma *top-down*, ou seja, o processo de inovação está alinhado com o planejamento estratégico do negócio, envolvendo certo grau de estruturação e as atividades são deliberadas, ordenadas e controladas (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008). O que implica dizer que existe um comando vertical nos processos de inovação, em que a maioria dos modelos são compostos por etapas separadas e que na medida em que são finalizadas requerem a validação para dar prosseguimento as demais atividades de inovação (COOPER, 1994).

O formato *top-down* coloca os processos de inovação em etapas sequenciadas, onde são ponderadas as variáveis do ambiente organizacional e apontados os processos que se constituam a partir de um planejamento estratégico participativo. Nele se estimula a criação de um ambiente favorável às organizações para que estas aumentem sua eficiência e eficácia (GELBCKE et. al., 2006; SILVA et al., 2017). Apesar disto, esta perspectiva é restritiva por estar baseada apenas no nível de estrutura organizacional e, embora leve em conta as interações sociais e promova um canal aberto de comunicação, deixa passar despercebidos os entendimentos práticos coletivos e a aprendizagem baseada na prática que é construída e

reproduzida no cotidiano organizacional (SCHON, 1983; DOUGHERTY, 2017; GLÜCKLER; BATHELT, 2017).

O formato supracitado limita os modelos de inovação para que estes aconteçam de modo *bottom-up*. Barley (1992) explica que esta visão horizontal pode significar uma mudança para entender os processos de inovação a partir do trabalho que é realizado no cotidiano por meio da inclusão das *expetises* dos indivíduos. O que pode desafiar a lógica das organizações verticais na qual ainda repousa a maior parte das ações e teorias organizacionais.

Souza e Bruno-Faria (2013) conduzem para esta apreensão ao deslindar que existem vários fatores que podem facilitar ou inibir o trabalho de inovação, dentre eles: a redução das ineficiências no processo, havendo a necessidade de se atentar a aspectos mais condizentes com as práticas reais de inovação. Sarquis et al. (2017) coadunam com essa afirmação ao pontuar que o modo como o trabalho de inovação é apresentado na literatura tradicional não é suficiente para avaliar o desempenho dos processos inovadores, evidenciando, portanto, a urgência em se observar a estrutura dos processos de inovação na gestão das organizações.

Acrescentando, Centurión et al. (2015) assevera que o direcionamento no gerenciamento pela ótica da realidade das empresas pode explicar de forma mais contextualizada os seus processos de inovação. Logo, isto significa que a gestão da inovação pela perspectiva convencional pode sintetizar o trabalho diário real de inovação. Seu foco nos resultados e nos aspectos econômicos pode restringir a inovação a partir das práticas que as pessoas realizam no fazer do cotidiano organizacional (SCHON, 1983; DOUGHERTY, 2017) e ir de encontro as abordagens contextualizadas e situadas, baseadas na aprendizagem e na natureza coletiva do trabalho de inovação (DOUGHERTY, 2017; GLÜCKLER; BATHELT, 2017).

Considerando, então, que certas abordagens possuem limitações explicativas em seus modelos de inovação, propõe-se aqui apresentar, no tópico seguinte, os Estudos Baseados em Prática que dizem respeito a um conjunto de pressupostos voltados ao entendimento da organização a partir de sua produção e que podem incentivar para que se alcance o nível das práticas dos agentes envolvidos nos processos de inovação.

3.2 ESTUDOS BASEADOS EM PRÁTICA

Os Estudos Baseados em Prática (EBP) representam uma espécie de guarda-chuva que apresenta um conjunto de teorias e abordagens, no qual os pressupostos são compartilhados entre si e permite reconhecê-los como teorias práticas. Os EBP ganharam destaque nas

pesquisas, pela discussão acerca das limitações da racionalidade técnica e pelo questionamento do paradigma funcionalista nos estudos organizacionais (SCHATZKI, 2006; BISPO, 2013; NICOLINI, 2013; BISPO; SOARES; CAVALCANTE, 2014; BISPO, 2015; SANTOS; SILVEIRA, 2015).

Os EBP têm buscado mostrar a relevância das atividades das pessoas e suas performances, a fim de apresentar os aspectos que demonstrem ou expliquem os fenômenos do comportamento dos indivíduos, assim como, possibilitem a compreensão destes de forma situada. Ou seja, espaço-tempo do fazer, considerando que o conhecimento é construído a partir das práticas, em um processo que associa o conhecer e o fazer e que traz a inclusão do micro e macro na dinâmica da organização (SCHATZKI, 2006; NICOLINI, 2013; BISPO, 2013; BISPO, 2015; SANTOS; SILVEIRA, 2015).

No cerne de discussão sobre os EBP, as práticas se inserem como elemento essencial da vida social, assumindo um aparato teórico que dá condições para analisar as relações entre atividades humanas e sociais (SCHATZKI, 2006; SEIDL; WHITTINGTON, 2014). No campo dos estudos organizacionais, Schatzki (2006) introduz as práticas como um conjunto de fenômenos interconectados que estão permeados no ambiente e que emergem nas micro e macro atividades, ajustando-se às dimensões temporais e espaciais da organização. O que implica dizer que as atividades são incorporadas e fornecem uma orientação sobre determinada situação, formando a inteligibilidade prática e a materialidade das práticas. Esta apreensão coloca os acontecimentos da organização como uma rede de práticas entrelaçadas que modelam a inteligibilidade prática dos indivíduos (SCHATZKI, 2003, 2006).

As práticas são lentes que ajudam a entender os fenômenos da organização de maneira situada e contextualizada, compreendendo que o conhecimento é uma construção coletiva que está incorporada às práticas cotidianas das pessoas (SCHATZKI, 2006; NICOLINI, 2013; PIMENTEL; NOGUEIRA, 2018). Tais práticas são formadas por todas as ações, interações sociais, estruturas (regras, estruturas teleo-afetivas, compreensões gerais), performances e arranjos materiais que compõem a organização e constituem a memória prática, constroem a inteligibilidade coletiva e consideram as relações humanas e sociais como parte de um processo contínuo (SCHATZKI, 2003, 2006; PIMENTEL; NOGUEIRA, 2018).

Em conformidade com Bispo (2015, p. 4) o entendimento de prática foi influenciado por quatro áreas do conhecimento: “na tradição marxista, fenomenologia, interação simbólica e o legado de Wittgenstein” que trouxeram significativas contribuições para entender as práticas quando se está abordando fenômenos como: “conhecimento, significado, atividade humana,

poder, linguagem, organização”. Estes aportes permitiram a compreensão da prática como uma rede de atividades, em que o saber e o fazer não estão separados.

A abordagem das práticas rompe os paradigmas da Administração ao estudar os fenômenos sem seguir um plano racional e se basear nas atividades humanas organizadas coletivamente, manifestando-se nos fazeres e dizeres em determinado tempo-espço (SCHATZKI, 2012). Neste sentido, as práticas dizem respeito a um conjunto de ações que se despontam nas atividades coletivas dos indivíduos em resposta a situações específicas em que aquela prática particular está vinculada (SCHATZKI, 2012; NICOLINI, 2013). No caso desta pesquisa, é utilizada a lente teórica dos EBP para investigar os esforços dos sujeitos comuns na sua ação de criar, combinar e recombinar entendimentos para resolverem os problemas que aparecem no seu trabalho diário de inovação. O esforço empreendido está situado na prática como unidade de análise com o intuito de ampliar a compreensão sobre os fenômenos organizacionais e mostrar a relação desta abordagem com os processos de inovação a partir da realidade organizacional em que estes ocorrem.

Para Schatzki (2006) as práticas envolvem quatro princípios fundamentais: (1) entendimentos práticos (*know-how*) - conhecimento corporal e explícito para realizar e reconhecer outras atividades. É capacidade que as pessoas têm de reagir de forma adequada a determinadas situações; (2) as regras expressamente formuladas e explícitas – referem-se aos procedimentos e prescrições dos processos; (3) estruturação teleológico-afetiva - conjunto de fins que os envolvidos na prática devem perseguir e o componente emocional relacionado às emoções apropriadas; (4) entendimentos gerais (coletivos) – que dá sentido aos dizeres e fazeres. Estes formam espaço-tempo de múltiplas ações organizadas, inter-relacionadas e interconectadas para auxiliar as atividades da organização, em que a compreensão destes desdobramentos e junções possibilita entender como a organização acontece (SCHATZKI, 2006).

Bispo (2013) corrobora com estas colocações ao declarar que esse modo de pensar as organizações valoriza o que ela coloca como “*knowing-in-practice*”, conhecimento é construído a partir das práticas, num processo que associa o “*Knowing-in-doing*”, as atividades que as pessoas fazem no cotidiano, por meio do saber-fazer e do modo como estas se relacionam. Sandberg e Tsoukas (2011) apoiam esta afirmação ao discorrer sobre a ideia de entrelaçamento como lógica da prática. Para os autores esta visão assume a prática sociomaterial como pressuposto inicial, no qual objetos, artefatos e indivíduos são fontes de inteligibilidade. Ou seja, o sentido da prática está nas atividades que as pessoas realizam para alcançar fins específicos, e no uso de seus corpos e ferramentas para desempenharem seus

trabalhos e solucionarem problemas. Explorar este entendimento é uma maneira de entender novas conexões e possibilidades.

É oportuno mencionar que os EBP, como citado por Schatzki (2012), Bispo (2015) e Pimentel e Nogueira (2018), percebem a prática como unidade de análise para entender e reinterpretar os fenômenos organizacionais e a partir daí acessar as ações, agências e agentes ou profissionais. Porém, como aludem Latour (2011), Bispo (2015) e Nicolini (2013) é preciso observar que esta proposta respeita as idiosincrasias de cada abordagem baseada na prática escolhida, uma vez que ela é quem irá determinar os critérios de análise. A chave da prática depende da abordagem selecionada e esta deve estar alinhada ao fenômeno que está sendo estudado. Neste estudo, a prática selecionada são as atividades diárias dos sujeitos comuns e os esforços de aprendizagem compartilhada, situada na prática, para solucionar problemas que surgem no trabalho do cotidiano organizacional. O intento é sair das hierarquias organizacionais, dos comandos e estratégias preestabelecidas para conhecer a produção da organização a partir de sua realidade. Ou seja, se parte do princípio de que a prática está incorporada nas ações que os indivíduos desempenham e não nos métodos formais e tomadas de decisões hierarquizadas.

Conforme Czarniawska (2013) e Duarte e Alcadipani (2016) a abordagem das práticas traz também uma compreensão diferenciada sobre organizações, que é o “*organizing*”, ou seja, a organização como processo e não como entidade fixa, homogênea e estável, oferecendo novas possibilidades para explorar e buscar entender a produção da organização. Por esta perspectiva, as organizações passam a ser entendidas como verbos (organizar) para ressaltar a sua natureza processual e não como substantivo (organização) que entende as entidades como resultado de um processo estruturado, rígido e acabado (DUARTE; ALCADIPANI, 2016).

A noção de *organizing* está relacionada ao processo de dar sentido aos acontecimentos da organização e de percebê-la como *locus* de ambiguidades e incertezas que não estão finalizadas, mas acontecendo em um curso contínuo de ações (CZARNIAWSKA, 2013). Esta visão considera que as organizações são resultados do processo de organizar (CZARNIAWSKA, 2013) no qual estes se mostram heterogêneos e complexos, sendo melhor apreendidos se os estudos voltarem seu olhar para os processos e para o organizar ao invés de perceberem as organizações como substantivos (estrutura fixa e acabada) (DUARTE; ALCADIPANI, 2016).

Weick (1979), visto em Czarniawska (2011), informa que a organização como processo reúne ações interdependentes que podem ser representadas como ciclos interligados e não como uma cadeia sequencial e linear de causas e efeitos. Cooper e Law (1995) coadunam desse

argumento ao conceituarem organizações como um curso ativo de ações e considerarem estas como fenômenos heterogêneos emergentes que são resultados contínuos do *organizing*. Logo, esta explanação dá sentido à organização e denota a urgência de ela ser vislumbrada como um encontro continuado que nunca cessa (CZARNIAWSKA, 2011, 2013).

Tomando por base essa colocação, é plausível dizer que esta forma de olhar as organizações as diferenciam das maneiras visualizadas pela perspectiva racional e tradicional. Assim, os EBP lançam luz para o estudo das práticas cotidianas que estão voltadas para as rotinas das pessoas, que não ocupam cargos elevados. A preocupação está canalizada nas práticas organizativas de suas atividades e nas suas estratégias e táticas de sobrevivência que interferem no fazer do cotidiano das organizações (CERTEAU, 1998; CARRIERI et al., 2018).

É por este motivo que pensar as práticas do cotidiano abre um leque de oportunidades que permite alçar um conhecimento diferente daquele que a administração hegemônica impõe, haja vista que o discurso molda as organizações e por meio dele se formam as crenças e se constroem as relações entre os indivíduos (GRANT et al., 2004). Daí a necessidade de compreender o cotidiano a partir das inúmeras vozes dos sujeitos que formam e fazem o ambiente organizacional (CARRIERI; PERDIGÃO; AGUIAR, 2014; BARROS; CARRIERI, 2015; GOUVÊA; CABANA; ICHIKAWA, 2018).

Certeau (1998) apoia estas explanações ao entender o cotidiano como terreno móvel em que as múltiplas interações sociais é que tecem a história e reconstroem as memórias, abrindo espaço para que se percebam as capacidades das pessoas comuns em vez de focalizar apenas os grandes homens. Então, significa dizer que a formalidade das práticas colocadas, muitas vezes, pelas instituições e a maneira como ordenam e centralizam os processos podem inibir a criatividade dispersa nos grupos ou indivíduos, que ficam presos nas redes de vigilância e não conseguem, em muitos casos, realizar suas atividades cotidianas (CERTEAU, 1998).

Sá (2018) esclarece, ainda, que é no cotidiano que o processo produtivo é desenvolvido e introduzidas as diferentes maneiras de fazer e saber dos indivíduos, uma vez que o cotidiano incorpora o modo de conviver e atuar característico de cada organização. As práticas cotidianas dão potencial para que as pessoas levem adiante suas atividades, por meio da criatividade e inovação que é desenvolvida pelas experiências e práticas compartilhadas pelos indivíduos no dia a dia do trabalho realizado, sem possuir, em muitos casos, qualquer preparação técnica de *management*.

Gouvêa, Cabana e Ichikawa (2018) defendem que é no cotidiano que são mostradas as maneiras de fazer, as histórias e operações heterogêneas que são realizadas pelos sujeitos praticantes como um trabalho de *patchwork*, em que as peças de diferentes moldes se encaixam

para realizar o trabalho diário e que, às vezes, não é percebido pelas abordagens da administração tradicional. Então, estudar o cotidiano gerencial a partir do movimento das práticas realizadas pelas pessoas comuns consente ampliar o olhar para analisar e entender a revelação das ações, atos, gestos e palavras demarcadas pelas pluralidades e multiplicidades das interpretações e experiências (MARTINS, 2008), assim como, é uma nova forma de abarcar a realidade organizacional (BARROS, CARRIERI, 2015).

Neste diapasão, as práticas do cotidiano valorizam o fazer real dos sujeitos que buscam diferentes soluções para problemas práticos (VARGAS; JUNQUILHO, 2013), bem como, consideram que as ações estão em constante mutação, em que os saberes e fazeres dos sujeitos lhes permitem realizar tipos heterogêneos de ações cotidianas (SCHATZKI, 2006). Essa apreensão abre espaço para as pequenas subversões das regras, seja para afrontar as normas estabelecidas ou para estender as ações exercidas pelos indivíduos (CERTEAU, 1998; SCHATZKI, 2006).

É relevante entender também que os EBP podem, por meio de seus movimentos, auxiliar no trabalho diário de inovação, podendo contribuir para o avanço do conhecimento sobre a gestão da inovação nas organizações. Pois, como afirma Pimentel (2019) a temática da inovação ganhou um discurso mais forte no campo corporativo do que a efetiva existência das condições para que ela ocorra de maneira concreta na realidade. Sendo assim, para que se possa compreender a relação entre os EBP e a abordagem da gestão da inovação, o próximo tópico trata desta discussão.

3.3 ESTUDOS BASEADOS EM PRÁTICA ACLARANDO O TRABALHO REAL DA GESTÃO DA INOVAÇÃO

A abordagem das práticas é uma compreensão ontológica e epistemológica, logo, entender a gestão da inovação usando esta abordagem, requer um deslocamento filosófico do pesquisador, levando-o a pensar a realidade social e organizacional como um conjunto de práticas (ou malhas práticas, como coloca Schatzki (2003)). Duarte e Alcadipani (2016) acrescentam que essa tomada de partida apoia também a noção do organizar, de modo que passa a considerar as organizações como processos ou práticas do *organizing*. Ou seja, buscam revelar os meandros dos processos de organizar para apreender como a organização acontece a partir de sua realidade (CZARNIAWSKA, 2013).

Essa condição ontológica e epistemológica permite ao pesquisador aprofundar a discussão sobre estudos sociais e organizacionais a partir de uma lógica oriunda da prática, de

modo que este não fique preso a apenas elementos que envolvam estruturas padronizadas e hierarquizadas (SANDBERG; TSOUKAS, 2011). Neste sentido, a abordagem das práticas é utilizada aqui como unidade de análise para ampliar o entendimento sobre os fenômenos da organização e mostrar a relação desta abordagem com os processos de inovação organizacional a partir da produção da organização.

Isto posto, entendendo, então, que os EBP incitam para a compreensão da organização de forma situada e contextualizada, é plausível dizer que a gestão da inovação pode ser vista como uma prática interligada a outras que compõem a realidade organizacional, composta por ações, estruturas (regras, estruturas teleo-afetivas, compreensões gerais) e arranjos materiais (SCHATZKI, 2003). A partir da análise das práticas pode-se perceber a gestão da inovação não somente como um processo racional e ordenado, que gerencia e influencia problemas e resultados, como demonstrado nos modelos de gestão da inovação já abordados neste estudo. Estes entendem a inovação como o resultado contínuo e de multiestágio, com foco nos objetivos preestabelecidos e nos aspectos econômicos (COOPER, 1994; BAREGHEH; ROWLEY; SAMBROOK, 2009; DA SILVA; BAGNO; SALERNO, 2014; REICHERT; CAMBOIM; ZAWISLAK, 2015). Diferentemente, pela proposta da perspectiva das práticas é possível abarcar a inovação como um processo que é essencialmente social, histórico e incerto, dependente de interações de diferentes sujeitos e de distintos arranjos materiais (GLÜCKLER; BATHELT, 2017; DOUGHERTY, 2017; PIMENTEL, 2019).

É nesta direção que Dougherty (2017) argumenta, considerando a complexidade que caracteriza o processo de inovação e os desafios relacionados ao desenvolvimento de novos produtos, serviços e processos, para agregar valor aos clientes. O campo da gestão da inovação precisa realizar uma profunda investigação sobre o que o trabalho cotidiano da inovação implica. Isso sugere que o conhecimento dos indivíduos da organização deve ser uma realização social coletiva e distribuída, fundamentada na construção e reconstrução das práticas cotidianas que estes desenvolvem (SCHON, 1983; ORLIKOWSKI, 2002).

Essa complexidade tem conduzido as organizações a adicionarem novas formas para o trabalho real da gestão da inovação ao reconhecerem que os sistemas são intrincados e compostos por inúmeras partes que interagem imprevisivelmente e que não são lineares. Nesse sentido, Grandori (2010) afirma que pequenas mudanças nos produtos, serviços ou processos podem alterar o ciclo de inovação e ocasionar grandes efeitos. Esta nova percepção, que parte da ideia de complexidade, impulsiona as organizações públicas e privadas a enxergarem o trabalho da gestão da inovação de forma contextualizada, na medida em que passam a enfatizar em seus modelos as ações e relações interpessoais dos indivíduos, bem como a aprendizagem

e a natureza coletiva do trabalho (BARLEY, 1996; GHERARDI; STRATI, 2014; GLÜCKLER; BATHELT, 2017; DURANTE et al., 2019).

Essa questão da aprendizagem relacional ganha relevância na perspectiva da prática, visto que a organização passa a perceber a importância das ações reais dos indivíduos que compõem o ambiente organizacional (DOUGHERTY, 2017). Desse modo, pode a mesma interagir e inserir em seu contexto a abordagem das práticas, que considera a padronização dos procedimentos e as regras como fatores de distanciamento da realidade concreta dos indivíduos responsáveis por executar as atividades, levando-o a conduzir a um trabalho descontextualizado (BROWN; DUGUID, 1991; CARRIERI; PERDIGÃO; AGUIAR, 2014).

Em contrapartida, quando se contextualiza o trabalho da gestão da inovação é possível verificar que a padronização pode não ser compatível com a diversidade de sujeitos, o contexto e a história (CARRIERI 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 na realidade social e organizacional é requerido que os inovadores tenham habilidades adicionais para o trabalho real da inovação. Isso implica no entendimento de que as funções do trabalho não podem ser vistas como etapas separadas do contexto geral, pois, como pontua Grandori (2010), os sistemas complexos envolvem um conjunto de passos que requer que o inovador possua uma visão holística do trabalho para desenvolver e contribuir para uma mente coletiva em um sistema social.

Neste direcionamento, Dougherty (2017) sintetiza o trabalho real da gestão da inovação pela perspectiva prática em três eixos de análise, a saber: identificação dos papéis dos profissionais no trabalho, aprendizagem coletiva e a natureza subjacente do trabalho em si. O primeiro eixo busca entender como os comportamentos são organizados, pois parte da compreensão de que os profissionais não trabalham estritamente em cima de uma trilha ou procedimento padrão. Estes aplicam sua *expertise* em cima de situações particulares, de acordo com sua experiência no desenvolvimento das soluções para problemas no trabalho.

Em relação ao segundo eixo é possível constatar que os profissionais na prática desenvolvem a reflexão-na-ação de forma colaborativa, na qual permite que os indivíduos experimentem a surpresa, a perplexidade e estejam mais dispostos a encarar o inesperado. Pela aprendizagem coletiva as pessoas têm possibilidade de criarem algo novo para aprender, intervindo para testar mecanismos específicos. Além disso, absorvem continuamente variações contextuais que ajudam a se adaptarem, a legitimarem e a criarem novos entendimentos e ações compartilhadas (DOUGHERTY, 2017).

O último eixo se refere ao saber-fazer e a aprendizagem baseada na prática, situada e contextualizada. O conhecimento da prática é produzido continuamente de forma situada, à medida que as pessoas recorrem à sua presença física em um ambiente social. Abarca, ainda, as experiências anteriores e as vivências culturais e realça que as atividades constituem um campo comum de interação social, em que as situações são complexas e únicas, os fins não são fixos e claros, mas confusos e conflitantes e, não há um problema claramente identificável a ser resolvido (DOUGHERTY, 2017).

Logo, para estudar este contexto que circunda o cenário da gestão da inovação, Gouvêa, Cabana e Ichikawa (2018) ressaltam a potencial contribuição do cotidiano para o conhecimento da realidade organizacional a partir das práticas acontecendo no dia a dia, uma vez que ele é o fio que tece a história das organizações. Nesta acepção, é primordial dar ouvidos às pessoas comuns que compõem o ambiente, pois são elas que criam e recriam, nas suas múltiplas práticas, as organizações (BROWN; DUGUID, 1991; CARRIERI; PERDIGÃO; AGUIAR, 2014).

É justamente neste percurso que se visualiza o potencial dos EBP como complemento às abordagens da gestão da inovação, por trazer novos *insights* para se estudar a organização a partir de sua realidade e possibilitar um avanço no conhecimento sobre a gestão da inovação. À luz da perspectiva das práticas pode-se abranger outras formas de compreensão do trabalho real da inovação, a partir do dia a dia dos indivíduos que o realizam, das várias formas de fazer e de saber, e da diversidade de vozes dos sujeitos e dos grupos formadores do âmbito organizacional (BROWN; DUGUID, 1991; CARRIERI; PERDIGÃO; AGUIAR, 2014; DOUGHERTY, 2017; GOUVÊA, CABANA, ICHIKAWA, 2018). Ao observar a complementaridade das duas abordagens é possível notar suas ricas contribuições os estudos organizacionais, com base na leitura não apenas das etapas e modelos preestabelecidos do processo de inovação, mas no contexto das atividades realizadas e na aprendizagem compartilhada, permitindo um sistema analítico de inter-relações de atividades conjuntas (DOUGHERTY, 2017).

Esta noção vai ao encontro das definições do *organizing* (CZARNIAWSKA, 2013), por buscar compreender os processos que estão presentes no ambiente a partir da realidade vivenciada. Corrobora também com os pressupostos da abordagem das práticas, os quais colocam que o conhecimento é uma construção de inteligibilidade coletiva que está incorporado às práticas por meio do saber-fazer das pessoas no cotidiano (SCHATZKI, 2006; NICOLINI, 2013; BISPO, 2013; BISPO, 2015; SANTOS; SILVEIRA, 2015) e ressalta a relevância da aprendizagem compartilhada para produção e reprodução de conhecimentos e compreensão dos

fenômenos sociais e organizacionais (GHERARDI; STRATI, 2014; GLÜCKLER; BATHELT, 2017).

Por esta perspectiva, a contribuição do trabalho real da inovação começará a acontecer quando os inovadores descenderem do nível estratégico, de onde se veem apenas as formas e o estabelecimento de objetivos e metas, e se posicionarem no mesmo espaço que são ocupados pelos fazedores do cotidiano (DOUGHERTY, 2017; GOUVÊA, CABANA, ICHIKAWA, 2018). Ao fazerem este deslocamento é possível reavaliar o trabalho da inovação por uma visão unificada, concebendo e redesenhando os processos de gestão da inovação a partir das práticas coletivas, que estão fundamentadas nas atividades cotidianas das pessoas no ambiente organizacional (BROWN; DUGUID, 1991; ORLIKOWSKI, 2002; DOUGHERTY, 2017).

Dougherty (2017) enfatiza que esta nova forma de perceber a organização requer mudanças significativas em sua estrutura para ajustá-la em torno da prática do trabalho real da inovação, a fim de que este seja analisado de maneira organizada, sistemática e contextualizada. O que implica dizer que é um outro caminho que possibilita dar sentido aos acontecimentos da organização e entendê-la a partir dos eventos que ocorrem em curso contínuo de ações, ou seja, é voltar o olhar para o *organizing* (CZARNIAWSKA, 2013).

Frente a estas colocações, Martins (2008), Barros e Carrieri (2015) e Gouvêa, Cabana e Ichikawa (2018) explicam que o cotidiano das pessoas pode ser estudado na realidade da organização por meio das práticas que estas realizam. Logo, esta possibilidade abre espaço para que as múltiplas vozes dos indivíduos sejam ouvidas e façam parte do processo de gestão (BROWN; DUGUID, 1991; CARRIERI; PERDIGÃO; AGUIAR, 2014). Pimentel (2019) acrescenta, ainda, que esta visão cria condições para que apareçam novos conhecimentos na gestão da inovação de forma que ela possa inserir em seu contexto as diversas atividades que são desenvolvidas pelos sujeitos, as rotinas, padrões explícitos e implícitos incorporados ao longo do tempo e a aprendizagem coletiva situada na prática.

Questionar a visão tradicional e funcionalista da gestão da inovação é buscar novas maneiras de entender o organizar do trabalho ordinário da inovação (DOUGHERTY, 2017) a partir dos pressupostos da abordagem das práticas (SCHATZKI, 2006; BISPO, 2013; NICOLINI, 2013; BISPO, SOARES, CAVALCANTE, 2014; BISPO, 2015; SANTOS; SILVEIRA, 2015). Esse desdobramento do olhar pode dar condições para que as organizações superem as descontinuidades em seu ambiente e percebam que o processo de inovação envolve uma construção ativa de ações que reflete em sua interação (BROWN; DUGUID, 1991; DOUGHERTY, 2017; GLÜCKER; BATHELT, 2017). O processo de inovação está imerso nas atividades diárias dos indivíduos e se estendem por todos os modelos de gestão de inovação

(BROWN; DUGUID, 1991; DOUGHERTY, 2017), no qual estas ações cotidianas modificam as práticas organizacionais, e permitem a construção de diversos conhecimentos, muitas vezes, imprevisíveis (GOUVÊA, CABANA, ICHIKAWA, 2018).

Trabalhar a gestão da inovação a partir da perspectiva prática é perceber que a inovação diz respeito à criatividade e as diferentes formas de saber-fazer (SCHON, 1983; CERTEAU, 1998) e que seus elementos nem sempre são previsíveis e a sua produção e compartilhamento é complexo (PIMENTEL, 2019). Daí a importância da utilização dos EBP para compreender como o trabalho real da inovação acontece. Neste sentido, quando o trabalho é entendido como prática, ele incorpora os meios e os fins das atividades, facilitando a compreensão destas em todo o processo de inovação, assim como, joga luz sobre os agentes inovadores na ação de criar, combinar, recombinar e aplicar conhecimentos para gerar novos produtos, serviços ou processos em contextos reais (ORLIKOWSKI, 2002; DOUGHERTY, 2017; PIMENTEL, 2019).

Visualizar a gestão da inovação à luz dos EBP é transcender os modelos formais de pensar a organização, que os colocam dentro de uma racionalidade limitada em que se privilegia a padronização dos processos e recursos, o planejamento estratégico e as tomadas de decisões e comandos centralizados (BROWN; DUGUID, 1991; BARLEY, 1996; GOUVÊA, CABANA, ICHIKAWA, 2018; DOUGHERTY, 2017; PIMENTEL, 2019). Por esta perspectiva é possível enxergar a organização como um fenômeno em constante mutação, que decorre das diferentes experiências dos indivíduos na prática contextualizada e situada em determinado contexto espaço-temporal (CZARNIAWSKA, 2013; DOUGHERTY, 2017; PIMENTEL, 2019). Esse reconhecimento parte também da apreensão de que a aprendizagem é um processo social que está pautado no compartilhamento de práticas e experiências entre os indivíduos para que estes possam aplicar seus conhecimentos para simplificar temáticas, resolver problemas e buscar resultados significativos para a organização (BARLEY, 1996; GHERARDI; STRATI, 2014; DOUGHERTY, 2017; GLÜCKLER; BATHELT, 2017; DURANTE et al., 2019).

Sendo assim, o quadro 2 abaixo busca, de forma sintetizada, mostrar como os pressupostos dos EBP podem trazer implicações para melhor compreender a gestão da inovação.

Quadro 2 – Estudos baseados em prática e suas implicações na gestão da inovação

Conceitos	Autor (es) (ano)	Definição	Implicações na Gestão da Inovação
Práticas		As práticas são constituídas por todas as ações, interações sociais, estruturas, performances, arranjos materiais que	Permite compreender a inovação como um processo social, que mobiliza saberes-fazer para responder às

	Schatzki (2003, 2006); Nicolini (2013); Bispo (2015); Santos e Silveira (2015); Pimentel e Nogueira (2018).	compõem a organização, constituem a memória prática e constroem a inteligibilidade coletiva. As práticas envolvem ainda as regras expressamente formuladas e explícitas, estruturação teleológico-afetiva e entendimentos gerais (coletivos), que formam espaço-tempo de múltiplas ações organizadas, possibilitando entender a organização a partir de sua produção.	necessidades situacionais do contexto. Desse modo, a gestão da inovação passa a ser vista como um conjunto de atividades, estruturas (compostas por regras explícitas ou não, estrutura teleo-afetiva e entendimentos gerais), e arranjos materiais. Não busca estruturar e padronizar o processo de inovação, mas compreender como ele acontece de modo espontâneo. Ademais, exige o entendimento aprofundado do contexto no qual a inovação ocorre. Possibilita a compreensão da gestão da inovação dentro dos três eixos analíticos de Dougherty (2017), que trata os processos de inovação sob uma visão situada e contextualizada, baseada nas <i>expertises</i> dos indivíduos. Além disso, tratar a gestão da inovação a partir das práticas do cotidiano é reconhecer novas formas de organizar o trabalho real da inovação a partir do saber-fazer das pessoas. Esta noção dá potencial à gestão da inovação para explicar as nuances da realidade do trabalho da inovação e enxergar novas possibilidades de gestão para os processos de inovação.
Organizing	Czarniawska (2011, 2013); Duarte e Alcadipani (2016).	Entende a organização como um processo contínuo, que está sempre acontecendo, concebendo a organização como ambígua e incerta. Abarca uma perspectiva construcionista, no sentido de que nada está organizado para sempre. Entende a organização como terreno móvel, disperso, heterogêneo, permitindo tratar na prática a complexidade do organizar.	A gestão da inovação entendida como um processo abre espaço para lançar outro olhar para organização de seus processos de inovação, uma vez que são tratados, em grande parte da literatura, pelos modelos funcionalistas. O <i>organizing</i> possibilita estudar a organização no seu espaço e tempo, ou seja, considera a produção da organização a partir das ações e 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 <i>organizing</i> possibilita entender a gestão da inovação como uma prática em meio a outras que constituem a organização, composta por atividades com caráter processual. Todas essas 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, permitindo-os alcançar objetivos (às vezes não ditos) é um modo de entender o organizar como um processo em constante modificação.

Fonte: A Autora (2021).

A partir da análise do quadro 2 acima fica nítido que os EBP contribuem para a apreensão situada de todos os processos de inovação que ocorrem no âmbito organizacional (DOUGHERTY, 2017; PIMENTEL; NOGUEIRA, 2018), o que possibilita compreender os fenômenos da organização a partir de suas práticas (SCHATZKI, 2006;) para que se possa entender como a organização acontece (CZARNIAWSKA, 2011, 2013). Esta compreensão colabora para que os conhecimentos sejam compartilhados a fim de explorar a *expertise* dos indivíduos (SCHON, 1983; DOUGHERTY, 2017) e construir novos *insights* para trabalhar a complexidade da inovação (DOUGHERTY, 2017).

As definições do *organizing* trazem também oportunidades para que as abordagens da gestão da inovação possam entender os processos e o trabalho real da inovação de maneira situada, organizada e contextualizada (CZARNIAWSKA, 2013; DUARTE; ALCADIPANI, 2016). Pois, como bem explanam Duarte e Alcadipani (2016) e Pimentel (2019) compreender as ações e práticas dos indivíduos em seu espaço e tempo é abraçar um novo caminho que contribui para que o saber-fazer das pessoas seja inserido na realidade complexa do ambiente organizacional.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O método é o caminho traçado para obter determinado fim. Apresenta as diversas formas de se pesquisar e buscar soluções para os problemas. O mesmo não tem uma única regra a ser seguida, pois este apresenta uma multiplicidade de estilos que poderão ser escolhidos para aplicar ao tipo de objetivo que se pretende estudar (GIL, 2008; SEVERINO, 2016).

Gil (2008) elucida, ainda, que a adoção do método diz respeito a um conjunto de atividades que permitem desenhar o percurso da pesquisa, tendo como função estabelecer as bases lógicas da investigação e esclarecer os procedimentos técnicos que irão ser aplicados ao estudo. Então, o método se refere à seleção adequada de procedimentos sistemáticos para explicar ou descrever fenômenos (SEVERINO, 2016) e, sua escolha deve auxiliar e facilitar para que o pesquisador possa alcançar os objetivos previamente definidos (GIL, 2008).

Neste caso, esta pesquisa adota como base de fundamentação os Estudos Baseados em Prática (EBP), que é uma compreensão ontológica e epistemológica, para ampliar o conhecimento sobre o trabalho da inovação a partir das práticas que os indivíduos realizam no cotidiano organizacional. Assim, ao questionar as limitações da racionalidade e dos pressupostos funcionalistas nos estudos organizacionais, a abordagem das práticas se insere no campo dos fenômenos da organização por meio de um entendimento processual, em que o cotidiano e as atividades que as pessoas desempenham estão imbricados, (SCHATZKI, 2003, 2006; CZARNIAWSKA, 2013; NICOLINI, 2013). Logo, a adoção desta abordagem no campo da gestão da inovação implica no deslocamento filosófico do pesquisador, levando-o a refletir a realidade da organização como um conjunto de práticas (SCHATZKI, 2003, 2006).

Essa tomada de decisão vai ao encontro da escolha adequada do método e permite o investigador atingir o objetivo desta pesquisa que é analisar como se revelam as práticas dos profissionais no trabalho diário de inovação do Ministério Público em Garanhuns. Sendo assim, este capítulo discorre sobre as informações referentes aos procedimentos metodológicos empregados para a realização do presente estudo. Em suas subseções, a pesquisa será caracterizada, considerando seu tipo e natureza, o *locus* e os critérios de escolha do objeto e dos sujeitos da pesquisa, os instrumentos de coleta de dados, os critérios de validade e confiabilidade da pesquisa, e; por fim, o processo de análise dos dados e interpretação dos resultados.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Foi utilizado o método monográfico ou estudo de caso, por este fazer o levantamento minucioso sobre a temática tratada neste estudo, levando em consideração os aspectos abordados na pesquisa. Como pontuam Godoi, Bandeira-de-Melo e Silva (2006), no estudo de caso, a investigação deve examinar o assunto escolhido e observar suas interferências, permitindo estudar uma unidade profundamente, de forma a contribuir para um detalhado conhecimento a seu respeito. Martins (2008) argumenta também que o estudo de caso é uma investigação empírica, suportada por uma base teórica, que se ocupa de analisar fenômenos contemporâneos dentro do seu contexto de realidade, buscando abarcar a totalidade da situação.

Neste sentido, esta pesquisa se classifica pela abordagem de estudo de caso naturalista, alinhando-se à perspectiva interpretativista e às pesquisas qualitativas, por se debruçar sobre o estudo de caso único, de natureza instrumental (STAKE, 1995), para interpretar e observar de maneira reflexiva as singularidades do contexto organizacional, compreender as peculiaridades e complexidades deste ambiente e lançar o olhar para analisá-lo a partir de sua realidade. Stake (1995) enfatiza também que este tipo de estudo de caso amplia o campo de visão do investigador permitindo alçar um entendimento geral sobre o caso analisado. Além disso, dá importância a todo o planejamento da pesquisa e faz o resgate das bases conceituais anteriormente construídas para guiar o processo de coleta de dados e aprofundar a compreensão da problemática do estudo. Esta constatação possibilitou ao pesquisador trazer as definições do campo da gestão da inovação e do campo dos EBP para aproximá-la do trabalho diário de inovação dos profissionais e compreender, a partir dos discursos destes sujeitos, como se dão suas práticas no cotidiano organizacional.

Para atender aos objetivos de pesquisa, seu tipo possui caráter exploratório, pois tem como finalidade trazer maior familiaridade com o problema a ser investigado (GIL, 2017) e, levantar informações sobre o objeto que será examinado, delimitando o campo de trabalho (SEVERINO, 2016). Assim, este tipo de pesquisa contribuiu para que o pesquisador se aproximasse do fenômeno que está sendo estudado, em que, nesta pesquisa, buscou-se entender como acontece o trabalho diário de inovação no cotidiano organizacional do MP em Garanhuns. As pesquisas exploratórias possuem como características o desenvolvimento, esclarecimento e modificação de conceitos e ideias, no qual a sua intenção é proporcionar uma visão geral acerca de determinado fato (GIL, 2017), sendo, portanto, apropriada para a pesquisa em tela.

A abordagem da pesquisa é predominantemente qualitativa alinhada com o paradigma interpretativo (DENZIN; LINCOLN, 2006), ou seja, a compreensão do fenômeno estudado foi

a partir do contexto e realidade sócio organizacional em que ocorrem, havendo uma preocupação com o que estava sendo dito e feito a partir das práticas dos profissionais envolvidos no trabalho diário de inovação. Logo, esta abordagem é adequada para este estudo, pois parte do entendimento de que a realidade é socialmente construída, em que estas são múltiplas e subjetivas, requerendo do pesquisador uma íntima relação com o que está sendo investigado para a criação das compreensões sobre os fatos (DENZIN; LINCOLN, 2006). Ou seja, parte-se da apreensão de que o conhecimento é alçado por meio da interação do sujeito com o objeto, questionando os discursos que entendem que a realidade existe *a priori*. A epistemologia construtivista aqui empregada auxiliou nesse entendimento das práticas que são arquitetadas intersubjetivamente, por meio da interação entre os sujeitos e seu meio.

Ademais, a natureza qualitativa busca compreender um fenômeno em profundidade (MARTINS; THEÓFILO, 2009) e é oportuna para abarcar as nuances que estão envoltas nas práticas dos profissionais no tocante à inovação no cotidiano organizacional. Este tipo de abordagem não é quantificável, porém se mostra útil para identificar e interpretar situações específicas que envolvem as subjetividades, complexidades e particularidades do meio (STAKE, 1995; MARTINS; THEÓFILO, 2009; FLICK, 2013).

Partindo do entendimento do paradigma interpretativo e da abordagem qualitativa, este estudo fez uso também do raciocínio indutivo (LEÃO; MELLO; VIEIRA, 2009) para analisar como se revelam as práticas dos profissionais no trabalho diário de inovação do Ministério Público em Garanhuns. Tal escolha se deu pelo fato de que este método permite ao pesquisador realizar um pensamento reflexivo para observar determinado acontecimento e se questionar o porquê de tais eventos. Além disso, neste tipo de método de abordagem busca-se interpretar os dados e os significados extraídos deles, não excluindo a possibilidade de encontrar outras questões que não tenham sido pensadas antes de realizar a investigação (LEÃO; MELLO; VIEIRA, 2009). A intenção aqui não é a de testar uma teoria ou levantar hipóteses, mas buscar compreender as sutilezas que estão envoltas no contexto da organização a partir do ponto de vista do discurso dos profissionais envolvidos no trabalho diário de inovação do Ministério Público em Garanhuns.

4.2 LOCUS DA PESQUISA

O *locus* de pesquisa é uma fração do Ministério Público de Pernambuco (MPPE): a sede localizada na cidade de Garanhuns. Esta unidade administrativa e funcional é composta por dez promotorias de justiça (PJ). Também atua coordenando, administrativamente, dezenove

promotorias nos municípios vizinhos. Sendo assim, o *locus* de pesquisa possui uma atribuição finalística, dividida entre as dez promotorias citadas, e função administrativa abarcando o Ministério Público (MP) em Garanhuns e cidades satélites.

Ressalta-se que o Ministério Público (MP) é um órgão que preza pela defesa e ordem jurídica dos interesses sociais e individuais indisponíveis, tendo o mesmo um regime democrático. Está subdividido em Ministérios Públicos Estadual, Federal, Militar, do Trabalho e do Distrito Federal e Territórios. Atua para promover os direitos da coletividade e trabalha pela cidadania e justiça social (MPPE, 2020). Ainda de acordo com o MPPE (2020, p. 1):

A Constituição Federal de 1988, em seu artigo 129, incumbiu ao Ministério Público à defesa da ordem jurídica, dos interesses sociais e individuais indisponíveis e do próprio regime democrático. O Ministério Público não está incluído em nenhum dos três poderes da Nação. O artigo 127 trata o órgão como autônomo e independente, essencial à função jurisdicional do Estado, com atribuições específicas. A instituição está inserida no capítulo das Funções Essenciais à Justiça.

O MP estadual não é subordinado a outro poder. Busca pela qualidade fiscal da ordem jurídica e é independente para agir com sua consciência em comum acordo com os parâmetros da lei. A instituição possui como gestor o Procurador Geral de Justiça e tem independência funcional e autonomia administrativa e financeira, não sendo vinculado a nenhum dos Poderes (Executivo, Legislativo e Judiciário). Além disso, o órgão pode propor a criação e extinção de seus cargos e serviços auxiliares por meio de concursos de provas e títulos, bem como dispor de sua organização através da proposição de Lei Orgânica (MPPE, 2020).

Com vistas a atender aos direitos da coletividade, o MPPE, nos últimos dois anos, tem investido em iniciativas inovadoras voltadas para melhorar a qualidade dos serviços públicos à sociedade e contribuir com a otimização da produtividade e eficiência dos seus órgãos. A instituição ficou, inclusive, entre as três finalistas para concorrer ao prêmio nacional de Liderança de Inovação do Judiciário Exponencial, mostrando seu claro foco no desenvolvimento de inovações e transformações no ecossistema de justiça a nível tecnológico e processual, para incentivar a eficiência e se aproximar das reais necessidades da sociedade (MPPE, 2020). Notadamente, estas iniciativas realçam a preocupação com a melhoria dos serviços internos e incentivos às inovações funcionais e, ao mesmo tempo, colocam a instituição como distinta dos demais órgãos públicos do estado.

Quanto ao fenômeno em estudo, o Ministério Público em Garanhuns possui forte inclinação para os processos de inovação, pois vem empreendendo esforços para aperfeiçoar a dinâmica de trabalho e otimizar a oferta dos serviços à população. Além disso, tem o diferencial

em ser o órgão que possui uma maior heterogeneidade de colaboradores, pois parte do seu quadro de profissionais não é efetivo, ou seja, são de outros órgãos e entidades e estão trabalhando na unidade como cedidos. Destaca-se, ainda, que a instituição atua em diversas áreas, como: patrimônio público; direito da cidadania, da criança e do adolescente; acompanhamento em investigações criminais, tendo para cada extensão um promotor responsável (MPPE, 2020), o que torna o órgão diversificado dos demais do interior, que operam como vara única e possuem no máximo dois colaboradores. Assim, a seleção desse *locus* de pesquisa permitiu ao pesquisador entender as práticas cotidianas dos profissionais envolvidos no trabalho diário de inovação.

O Ministério Público em Garanhuns está situado na 5ª circunscrição e conta com aproximadamente 20 (vinte) salas de atendimento, 9 (nove) promotores de justiça e 35 (trinta e cinco) funcionários, sendo 14 (quatorze) do quadro efetivo (concursados), 12 (doze) à disposição (de outros órgãos) e 8 (oito) terceirizados. Destes profissionais apenas 33 estão envolvidos de forma direta e indireta no trabalho diário de inovação e são eles os responsáveis por operacionalizar as tecnologias implementadas pelo laboratório de inovação tecnológica e negócios do MPPE (MPLabs).

A esse propósito, o Ministério Público em Garanhuns vem sendo cobrado pela sociedade para entregar a pauta de garantias sobre os direitos da coletividade. Dentre estas, pontuam-se as dificuldades para atender as demandas do atendimento educacional especializado para crianças e adolescentes da rede pública municipal, pois parte das escolas ainda tem carência de profissionais de apoio (MPPE, 2016). Outras demandas são trazidas pelas comunidades quilombolas (tradicionais) em relação aos problemas sociais de saúde, educação, transporte público, segurança pública e acesso à água e energia elétrica (MPPE, 2019). Sem contar que existem necessidades das comunidades locais em participar na solução dos problemas de redução de crimes e vulnerabilidade de jovens negros vítimas de homicídios (MPPE, 2019).

Com a finalidade de cumprir as demandas e garantir os direitos da coletividade, o MP em Garanhuns vem incorporando em seu contexto as inovações que são desenvolvidas pelo MPLabs em parceria com o Porto Digital de Recife. Essas inovações visam aperfeiçoar a produtividade e fornecer maior eficiência de todos os órgãos que formam o MPPE, levando em conta as deficiências do quadro de pessoal e o grande volume de serviços (MPPE, 2019). É importante frisar que, todas as inovações implementadas no âmbito do MPPE estão pautadas no planejamento estratégico da instituição e seguem uma linha de raciocínio lógico para desenvolver procedimentos, resolver problemas e lapidar os processos de inovações (MPPE, 2020).

Cabe pontuar também que o MPLabs foi criado em meados de 2018 com intuito de repensar o modelo de gestão da instituição para abrir canais com a finalidade de se aproximar da sociedade por meio do uso das tecnologias inovadoras. Atualmente, o laboratório está passando pelo terceiro ciclo de inovação e conta com seis ferramentas que estão auxiliando nos processos de inovação dos órgãos que compõem o MPPE, quais sejam: o Voxia, que faz a extração de conhecimento baseado em vídeo audiência, realiza a transcrição, classificação, edição, pesquisa e registro sintético baseado no que se salva. Sua nova versão irá fazer análise de sentimento para identificar se o declarante está mentindo ou não; o Audivia, ferramenta utilizada para otimização do trabalho da ouvidoria junto ao cidadão; sistema SIM e SEI, que busca trabalhar os processos administrativos e extrajudiciais para suprir as demandas da instituição; a intranet, ferramenta utilizada para atender todas as demandas dos servidores e; Fênix, programa específico de solicitação de materiais (MPPE, 2020).

Dito isso, o Ministério Público em Garanhuns é selecionado como *locus* dessa pesquisa para analisar como se revelam as práticas dos profissionais envolvidos no trabalho diário de inovação. Ou seja, a concentração do estudo está no engajamento/envolvimento dos sujeitos com as inovações tecnológicas descritas acima para resolver problemas que ocorrem no cotidiano organizacional, em que tais profissionais executam as atividades referentes aos processos de inovação definidos pela sede do MPPE. Isto quer dizer que o foco da pesquisa não são as tecnologias da informação e comunicação (TIC) adotadas, o método de inovação em si, os protocolos instituídos e/ou as linhas de estratégias organizacionais pré-estabelecidas para resolução de problemas, mas o sujeito na ação de criar, combinar e recombinar entendimentos práticos para identificar desafios e ultrapassá-los; a aprendizagem coletiva e interativa destes indivíduos envolvidos com as ferramentas de tecnologias implementadas. Além disso, a função do *locus* de pesquisa neste estudo é contribuir para que o pesquisador possa diagnosticar como se revelam as práticas dos sujeitos no trabalho diário de inovação. O que possibilita verificar as estratégias/táticas e engenhosidades que podem estar presentes no cotidiano do trabalho real de inovação e que, muitas vezes, não são observadas nas tomadas de decisões estratégicas, nos comandos *top-down* e nos modelos de gestão ou estruturas preestabelecidas.

4.3 CRITÉRIOS DE INSERÇÃO DO OBJETO E DO SUJEITO

A determinação do Ministério Público em Garanhuns como *locus* de pesquisa ponderou os critérios de sua representatividade na região agreste (CRESWELL, 2010; FLICK, 2013), sendo eles: (1) a intenção estratégica de desenvolver inovações como um posicionamento da

instituição, o que a torna distinguida das demais da região (MPPE, 2020) e corroborou no entendimento das práticas dos sujeitos envolvidos no trabalho diário de inovação; (2) estar situado em contexto periférico e não ser do setor privado, uma vez que boa parte das pesquisas na área de gestão de inovação se concentra nas grandes organizações dessa repartição (DA SILVA; BAGNO; SALERNO, 2014); (3) possuir maior heterogeneidade de colaboradores (parte dos Ministérios Públicos do interior operam com um ou dois profissionais apenas), o que possibilita ao pesquisador investigar as práticas realizadas e compartilhadas no trabalho diário de inovação desses sujeitos aprendendo, aplicando e trocando ideias para viabilizar soluções na organização; (4) não ser vara única, pois o órgão é composto de setores específicos para atender assuntos diversos, permitindo ao pesquisador identificar os esforços de aprendizagem coletiva e as interações desses sujeitos criando, combinando e recombinao conhecimentos no dia a dia do trabalho de inovação; (5) ter variedade e quantidade de demandas a serem cumpridas, principalmente nas áreas de defesa do patrimônio público e social, criminal, família, saúde e educação, o que contribuiu na verificação das práticas constituídas dos profissionais sobre o trabalho de inovação; e, (6) dispor de facilidade de acesso para a pesquisadora, possibilitando a coleta de dados e a abordagem aos sujeitos da pesquisa.

No tocante à seleção dos sujeitos de pesquisa, levou-se em consideração a lente teórica adotada no estudo e foi definido que seriam os promotores de justiça e os servidores do quadro efetivo e à disposição, por apreender que são eles que realizam as atividades do trabalho diário de inovação e podem contribuir para que o pesquisador atinja o objetivo da pesquisa que é analisar como se revelam as práticas dos profissionais no trabalho diário de inovação do Ministério Público em Garanhuns. Sendo assim, a seleção dos entrevistados foi feita dentro do universo das classes investigadas, seguindo uma sequência lógica de posições de cargos com base no quantitativo de profissionais que existem na instituição, conforme apresentado no Quadro 3 a seguir.

Quadro 3 - Quantitativo de profissionais do MP em Garanhuns

Classe Investigada		Quant.	Descrição do Cargo	Justificativa
Promotores de Justiça		9	Vide Lei Complementar Estadual n.º 12/1994.	Responsáveis pela atividade fim e realizam as atividades do trabalho diário da inovação.
	Técnicos - área administrativa	20	Executar atividades de apoio técnico-administrativo e as necessárias ao desempenho das atividades inerentes ao	

Servidores efetivos e à disposição			funcionamento do Ministério Público do Estado de Pernambuco.	Responsáveis pela atividade meio e realizam as atividades do trabalho diário da inovação.
	Analista jurídico	3	Realizar atividades de nível superior, de natureza técnica, privativas de bacharel em Direito, relacionadas à atividade-meio e à atividade-fim do Ministério Público, envolvendo o planejamento, a coordenação, a supervisão e a execução de tarefas que envolvem a elaboração de peças jurídicas; realizar análise, pesquisa, seleção e processamento de informações sobre legislação, doutrina e jurisprudência.	
	Analista de controladoria	1	Zelar pela legalidade, legitimidade e avaliar os resultados quanto à eficácia, à eficiência e à efetividade da gestão orçamentária, financeira, patrimonial e de pessoal do Ministério Público do Estado de Pernambuco.	

Fonte: A Autora (2021).

Nota: Adaptado do MPPE (2020).

A escolha dos entrevistados se deu mediante o universo de profissionais apresentados no quadro 3 acima e os critérios estabelecidos para seleção dos sujeitos ponderam sua pertinência aos objetivos da pesquisa (MINAYO, 2014) e a acessibilidade e disponibilidade dos entrevistados (CRESWELL, 2010; FLICK, 2013), demarcados da seguinte forma: (1) apreciou-se a quantidade de promotorias de justiça que o órgão dispõe; (2) observou-se o quantitativo de profissionais que atuam dentro de cada departamento; (3) verificou-se dentro deste total quantos profissionais são promotores de justiça, técnicos ministeriais efetivos, servidores ministeriais à disposição e analistas ministeriais, e; (4) considerou-se quais setores atuam com práticas similares e estão envolvidos no atendimento ao público, nos serviços administrativos, na atuação processual e nos procedimentos extrajudiciais.

Com base nessas aferições foi estabelecido que as entrevistas seriam realizadas com os 15 profissionais que estão envolvidos nos serviços administrativos, no atendimento direto ao público, na atuação processual e nos procedimentos extrajudiciais (ver quadro 4 abaixo), por acreditar que estes permitem aprofundar o estudo do fenômeno, possibilitando conhecer como se dão suas práticas no trabalho diário de inovação.

Quadro 4 - Quantitativo de profissionais do MP em Garanhuns a serem entrevistados (amostra)

Sujeitos Entrevistados	Função	Identificação do entrevistado	Situação funcional	Tempo de serviço no MP em Garanhuns
Entrevistado 1	Técnico Ministerial	TM 1	Efetivo	10 anos
Entrevistado 2	Técnico Ministerial	TM 2	Efetivo	7 anos
Entrevistado 3	Servidor Ministerial	SM 1	À Disposição	2 anos
Entrevistado 4	Servidor Ministerial	SM 2	À Disposição	8 anos
Entrevistado 5	Analista Ministerial	AM 1	Efetivo	6 anos
Entrevistado 6	Servidor Ministerial	SM 3	À Disposição	9 anos
Entrevistado 7	Servidor Ministerial	SM 4	À Disposição	10 anos
Entrevistado 8	Técnico Ministerial	TM 3	Efetivo	8 anos
Entrevistado 9	Servidor Ministerial	SM 5	À Disposição	3 anos
Entrevistado 10	Servidor Ministerial	SM 6	À Disposição	16 anos
Entrevistado 11	Promotor de Justiça (Chefia Imediata)	CI 1	Efetivo	32 anos
Entrevistado 12	Promotor de Justiça (Chefia Imediata)	CI 2	Efetivo	21 anos
Entrevistado 13	Analista Ministerial	AM 2	Efetivo	4 anos
Entrevistado 14	Técnico Ministerial	TM 4	Efetivo	10 anos
Entrevistado 15	Técnico Ministerial	TM 5	Efetivo	7 anos

Fonte: A Autora (2021).

A determinação dos sujeitos elencados acima vai ao encontro dos Estudos Baseados em Prática, quando Schatzki (2003, 2006, 2012) coloca que a compreensão das práticas pode partir da análise de departamentos que operam com as mesmas atividades a fim de trazer a noção da persistência de entendimentos compartilhados e inteligibilidade coletiva. Além disso, a seleção desses profissionais prioriza os departamentos que demandam mais reflexão e interação na ação. Assim, a definição desses sujeitos parte da apreensão de que são estes que melhor representam o universo de interesse deste estudo e possibilitam compreender o contexto investigado a partir de sua realidade organizacional (STAKE, 1995). Como o interesse de investigação consiste nas práticas dos profissionais no trabalho diário de inovação, os eixos analíticos, sugeridos por Dougherty (2017) (papéis práticos dos profissionais; aprendizagem coletiva; natureza subjacente do trabalho real da inovação), estabelecidos neste estudo possibilitam identificar as práticas destes profissionais no cotidiano do seu trabalho e auxiliam para o alcance do objetivo principal dessa pesquisa.

4.4 INSTRUMENTOS DE COLETA DE EVIDÊNCIAS

Os instrumentos de coleta de evidências se deram por meio das técnicas de pesquisa bibliográfica, aplicação de entrevista semiestruturada e observação participante (STAKE, 1995). A pesquisa bibliográfica foi definida a partir de informações coletadas sobre os temas presentes no referencial teórico. Estas foram colhidas em estudos publicados em periódicos científicos, livros, teses de doutorados e dissertações de mestrado. Ou seja, foi desenvolvida

com base em material já elaborado e tornado público (GIL, 2008, 2017).

Para o levantamento dos dados, a pesquisa de campo foi operacionalizada a partir de duas técnicas de produção de material empírico, quais sejam: entrevista semiestruturada e observação participante todas detalhados nos tópicos seguintes. Para Stake (1995) estas diferentes técnicas de pesquisa possibilitam ao pesquisador interpretar o fenômeno que está sendo avaliado a partir da realidade dos entrevistados. Contribui também para que ele acesse a base teórica anteriormente construída para guiar a investigação e obter sentidos nas informações coletadas pelos diferentes respondentes. Além do que, estas técnicas autorizam o pesquisador a realizar a triangulação por meio de fontes de dados, o que contribui para trazer maior confiabilidade e validade para os dados analisados no estudo (MARTINS; THEÓPHILO, 2009).

4.4.1 Entrevista semiestruturada

A entrevista semiestruturada diz respeito à elaboração de um guia de entrevista para orientar os entrevistadores na pesquisa de campo, dando maior flexibilidade para que se possa repetir ou reformular perguntas não compreendidas pelo entrevistado. Este roteiro permite obter visões individuais dos respondentes sobre o tema abordado, deixando-os livres para responderem as perguntas do modo que desejarem (FLICK, 2013). Além disso, este tipo de pesquisa tem como função conduzir os entrevistados para que estes reflitam e expressem de maneira espontânea suas concordâncias ou não com as indagações feitas, sem que se sintam influenciados nas suas respostas (MARTINS; THEÓPHILO, 2009; FLICK, 2013).

A escolha da técnica da entrevista semiestruturada ocorreu por ser coerente com a lente teórica adotada nesta pesquisa, abordagem dos EBP, que considera a prática como unidade de análise e entende a organização como um processo em constante transformação (SCHATZKI, 2012; BISPO; 2015; PIMENTEL; NOGUEIRA, 2018). Essa determinação foi fundamental, pois permitiu ao pesquisador destacar as vozes dos sujeitos investigados (promotores de justiça e servidores do quadro efetivo e à disposição) e deu condições tanto de compreender o discurso do entrevistado, como também a manifestação do seu comportamento no momento da entrevista (STAKE, 1995; MARTINS; THEÓPHILO, 2009; FLICK, 2013). Esta técnica também dá maior liberdade para incluir ou excluir perguntas no decorrer da entrevista, caso o pesquisador sinta necessidade. Abarca, ainda, um maior número de informações para que as perguntas sejam desenvolvidas e exploradas novas vertentes, possibilitando ao entrevistador desenvolver a

pesquisa tomando como base um roteiro previamente estruturado (MARTINS; THEÓPHILO, 2009).

É relevante pontuar que o roteiro de entrevista (ver apêndice A) foi desenvolvido com base nos objetivos específicos do estudo. Estes seguiram a descrição dos três eixos analíticos sugeridos por Dougherty (2017), que aborda a inovação a partir de uma perspectiva prática. Pontua-se, também, que foi realizado um pré-teste da entrevista no mês de outubro de 2020 com duas pessoas de departamentos diferentes, as quais foram excluídas da análise, a fim de identificar as falhas, aprimorar as questões e fazer os ajustes necessários no roteiro das entrevistas, para aumentar a confiabilidade das informações e garantir a validade dos resultados (MARTINS; THEÓPHILO, 2009). Deste modo, o roteiro de entrevista inicialmente formulado contava com 31 perguntas e na aplicação do pré-teste foram excluídas 5 questões, por entender que elas não traziam significativa contribuição para o estudo, ficando o roteiro de entrevista final com 26 perguntas.

O contato direto com os profissionais investigados se deu por meio de mensagens via *WhatsApp*, em que foi explicado a finalidade do estudo e esclarecido o porquê de ter selecionado estes entrevistados para compor a amostra da pesquisa. O registro das entrevistas ocorreu por meio do aplicativo *google meet*, sendo as mesmas gravadas por vídeo/áudio (CRESWELL, 2010), quando esta foi permitida pelo entrevistado, e do caderno de anotações da pesquisadora, a fim de perscrutar e refletir sobre os questionamentos. As 15 entrevistas ocorreram durante os meses de novembro e dezembro de 2020 e totalizaram 12h30min de gravação. Posteriormente, as entrevistas foram transcritas para o programa Microsoft Word versão 2019, totalizando 234 páginas, em que as respostas foram organizadas em um quadro para facilitar o processo de avaliação e aprofundamento das informações coletadas (CRESWELL, 2010). Destaca-se, ainda, que as respostas foram analisadas levando-se em consideração os aspectos de similaridade e divergência entre as mesmas (STAKE, 1995; CRESWELL, 2010).

Pontua-se que a intenção da pesquisadora era de fazer as entrevistas presenciais, porém devido o cenário de pandemia, ocorrido em razão do novo coronavírus (COVID-19), vivenciado desde o ano de 2019, em que foi impossibilitado o contato direto com as pessoas e recomendado pelos órgãos de proteção à saúde o isolamento e distanciamento social, as entrevistas se deram de modo remoto, com o uso do aplicativo *google meet*.

Ademais, esta pesquisa levou em consideração o respeito aos princípios éticos e legais que devem se fazer presentes em uma pesquisa qualitativa, quais sejam: a qualidade científica, o bem estar dos participantes e o respeito à dignidade e aos direitos dos entrevistados (FLICK,

2013). Dito isso, foi explicado a todos os entrevistados a finalidade do estudo e que seus resultados serão destinados somente ao uso desta pesquisa. Levou-se em consideração o anonimato dos entrevistados, preservando a proteção dos dados e as suas informações pessoais, sendo estes citados no estudo por meio de números (FLICK, 2013). Os entrevistados puderam também ter acesso às suas falas antes ou depois delas serem digitadas e passadas para a versão final da pesquisa.

4.4.2 Observação participante

A pesquisa também seria elaborada com base na técnica da observação participante, que consiste na participação real do pesquisador no campo, tornando-o parte integrante da estrutura organizacional. Esta técnica permite trazer maior profundidade e singularidade das descrições obtidas, ou seja, o imbricamento do pesquisador na situação estudada (MARTINS; THEÓPHILO, 2009; LEÃO; PAIVA JÚNIOR; MELLO, 2016).

Ademais, a observação participante se caracteriza pelo processo de incorporação no campo, no qual é observado o cotidiano das pessoas inseridas naquele ambiente e o pesquisador pode se utilizar de um diário de campo para anotar os registros de suas experiências no contexto estudado (MARTINS; THEÓPHILO, 2009; LEÃO; PAIVA JÚNIOR; MELLO, 2016). Esta técnica foi definida por ela possibilitar abarcar as práticas específicas de um campo de pesquisa, facilitar o acesso a situações habituais dos indivíduos e corroborar para apreender as falas acompanhadas dos comportamentos observados (GIL, 2008; LEÃO; PAIVA JÚNIOR; MELLO, 2016). Sendo, portanto, uma técnica útil para este estudo, justamente por dar oportunidade de entender as particularidades que estão envoltas no trabalho diário de inovação organizacional.

Cabe esclarecer que, devido a situação de pandemia que o país vem vivenciando desde o ano de 2020, a aplicação da técnica de observação participante foi inviabilizada. Boa parte dos profissionais (técnicos, analistas e à disposição) do órgão estavam trabalhando em sistema de rodízio, com um número reduzido de pessoas por dia no prédio (treze pessoas no total, incluindo os funcionários terceirizados); outros profissionais, por fazerem parte do grupo de risco, estavam atuando em sistema de teletrabalho e todos os promotores de justiça estavam realizando seu trabalho de modo remoto. A situação do novo coronavírus (COVID-19) impossibilitou a pesquisadora de realizar a aplicação da observação participante no estudo e este contou apenas com a entrevista semiestruturada.

4.5 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DAS EVIDÊNCIAS

A análise das evidências e interpretação dos resultados está amparada no suporte da análise do discurso (AD) pelas premissas de Gill (2002), pelo fato de esta possibilitar dar voz aos sujeitos da pesquisa a partir de suas práticas realizadas no fazer do cotidiano organizacional. Esta técnica pode auxiliar o pesquisador a compreender o contexto das práticas que estão envoltas no trabalho diário de inovação. Para Martins e Theóphilo (2009), a análise do discurso busca a essência do texto nos detalhes e analisa o contexto com minuciosidade, procurando entender o que antecede a fala, seus efeitos e consequências. Contribui também para estudar e conhecer o que está explícito e implícito na mensagem, observando o que é dito, as pausas, emoções, entonações, hesitações e o que não é dito como o silêncio, omissões, gestos e olhares, por exemplo (GILL, 2002; MARTINS; THEÓPHILO, 2009; SOUZA; CARRIERI, 2012).

Souza e Carrieri (2012) aludem também que a análise do discurso cria os lugares para que os indivíduos possam se utilizar de intertextos para persuadir, se posicionar e falar, não se limitando apenas aos significados do conteúdo, mas as suas correlações com outros discursos produzidos, recebidos e absorvidos. Isso significa dizer que a análise do discurso dá condições para que o pesquisador desvende os sentidos que combinam as ideias principais do indivíduo, corroborando na identificação de temas silenciados e na convergência ou divergência colocadas entre os níveis intra e interdiscursivo.

Sob as orientações de Gill (2002), a análise do discurso expõe que os discursos não são neutros, pois estão ancorados em ideologias que possibilitam a construção de sistemas de conhecimento, posições dos indivíduos e a formação das relações sociais entre as pessoas. Ao destacar esta noção, a análise do discurso revela as intencionalidades presentes nos discursos e abre espaço para que os sujeitos promovam mudanças organizacionais. Logo, a análise do discurso parte da apreensão de que o discurso é socialmente construído a partir de recursos linguísticos pré-existentes, nos quais os indivíduos o empregam para fazer as coisas (GILL, 2002). Essa condição permite decifrar como a realidade é arquitetada pelas falas e textos, contribuindo para avaliar o discurso e o contexto interpretativo, constituindo-se relevante nesta pesquisa para analisar como se revelam as práticas dos profissionais no trabalho diário de inovação do Ministério Público em Garanhuns.

É pertinente pontuar que a análise do discurso sob a ótica de Gill (2002) dá sentido à identificação de objetos presentes nas falas dos entrevistados, utilizando o discurso de maneira ampla para mostrar os diferentes modos de organização nas áreas de conhecimento. Desta forma, esta técnica consente a realização de conexões exploratórias de distintos sentidos

expressos nos discursos para dar um potencial interpretativo enriquecido sobre o ambiente a ser investigado. Nesta pesquisa a gestão da inovação não é entendida como auto evidente, a mesma é vislumbrada pelos elementos discursivos e não discursivos presentes nas práticas dos profissionais do Ministério Público em Garanhuns. Assim, a análise foi realizada sobre os textos oriundos das entrevistas, tomando como base os questionamentos basilares dos Estudos Baseados em Prática, mais especificamente por intermédio dos três eixos de análises sugeridos por Dougherty (2017), que abordam o trabalho real da inovação a partir da perspectiva prática: os papéis práticos dos profissionais da inovação; aprendizagem coletiva e; a natureza subjacente do trabalho em si. Estas análises se deram de maneira reflexiva, sendo dependente do indivíduo, denotando o papel ativo do sujeito e do contexto social, buscando detectar as atividades das falas e dos textos, os detalhes das passagens do discurso e examinar como eles são realizados (GILL, 2002).

Ademais, a concentração do estudo está em acessar os discursos cotidianos e práticos, ou seja, identificar as situações complexas e únicas, com fins pouco claros, confusos e conflitantes e fazer um contraponto aos discursos hegemônicos, oficiais, normas formais e de nível estratégico que são o padrão em inovação. Partindo dessas diferentes racionalidades, a análise discurso pelas premissas de Gill (2002) possibilitou trazer a esta pesquisa os acontecimentos não previstos nos planejamentos estratégicos e como os processos e protocolos formais existentes encaram as informalidades e o inesperado. Deste modo, os Estudos Baseados em Prática vão ao encontro com a análise do discurso sugerida por Gill (2002) que também compreende que o significado de uma forma linguística é variável, assumindo entendimentos diversos, sobrepostos, complementares ou mesmo contraditórios. Esta análise coopera também com o fazer científico ao dar relevância ao saber comum, ao rejeitar a dicotomização e ao questionar as diversas formas de redução da realidade (GILL, 2002).

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Como já abordado no capítulo anterior, esta pesquisa trata de investigar sobre as práticas dos profissionais no trabalho diário de inovação do MP em Garanhuns. Após a realização das 15 entrevistas com os profissionais que fazem parte dos departamentos que atuam nos serviços administrativos, no atendimento direto ao público, na atuação processual e nos procedimentos extrajudiciais, foi preciso buscar formas de realizar a articulação coerente das diversas informações presentes nas falas e nos textos, que foram coletados e transcritos, para identificar o discurso e o contexto interpretativo dos participantes envolvidos (GILL, 2002).

Durante a interpretação do contexto das práticas dos profissionais no trabalho diário de inovação no MP em Garanhuns, foi necessário voltar a atenção para o efeito de como as falas e os textos são organizados para se tornar persuasivo. De acordo com Gill (2002, p. 250) essa organização da fala e do texto acontece de maneira retórica, em que “grande parte do discurso está implicada em estabelecer uma versão do mundo diante de versões competitivas”, podendo reter a atenção apenas para as formas de como todo o discurso é arrumado. Em algumas entrevistas, a análise do contexto interpretativo das falas e dos textos empregados por alguns dos entrevistados foi relevante para captar a construção, organização e função de certos discursos, como também entender o contexto das falas que, por vezes, foram ocultadas.

A construção e interpretação dos dados coletados na pesquisa tomou como base os três eixos de análise sugeridos por Dougherty (2017). Tal interpretação se ateve também aos detalhes das passagens do discurso e aos significados atribuídos aos textos e às falas fragmentadas que pudessem corroborar na interpretação coerente entre elas (GILL, 2002).

Com o aporte da análise do discurso pelas premissas de Gill (2002), as interpretações realizadas a partir das falas e dos textos dos entrevistados permitiram compreender como as práticas dos profissionais são construídas, às quais pertencem o discurso de criar padrões, funções e de formar conhecimentos. Foi possível considerar também o contexto interpretativo no qual os discursos são arquitetados e ajustados para se tornar persuasivo (GILL, 2002). Deste modo, a análise do discurso proposta por Gill (2002) possibilitou concentrar a atenção nos detalhes das falas e textos e trouxe congruência ao discurso dos entrevistados.

Cabe pontuar que foi utilizado o uso de aspas para indicar de forma explícita os recortes dos textos coletados, com a finalidade de mostrar o discurso por meio das falas dos entrevistados, preservando todas as suas características possíveis.

Os tópicos que compuseram o roteiro das entrevistas foram planejados buscando compreender as práticas dos profissionais no trabalho diário de inovação do MP em Garanhuns.

Assim, os pontos que conduziram as entrevistas foram pensados com base nos três eixos analíticos propostos por Dougherty (2017) e os mesmos versaram sobre: os papéis práticos dos profissionais no trabalho diário de inovação; a aprendizagem coletiva, situada na prática e; a natureza subjacente do trabalho em si. Estes mesmos tópicos tornaram-se as temáticas direcionadoras das análises do material coletado nas entrevistas.

Na seção seguinte são descritos e analisados os tópicos supracitados.

5.1 OS PAPEIS PRÁTICOS CONSTITUÍDOS DOS PROFISSIONAIS SOBRE O TRABALHO DA INOVAÇÃO NO MINISTÉRIO PÚBLICO EM GARANHUNS

A fase inicial da coleta de dados foi realizada com o desígnio de entender como os entrevistados organizam seus papéis práticos no dia a dia do seu trabalho e como eles utilizam de suas *expertises* para resolverem os problemas que aparecem. Quando indagados sobre “quais atividades faziam no órgão”, alguns dos profissionais foram bem detalhistas e se utilizaram de intertextos para persuadir a pesquisadora, a exemplo de argumentos da função de técnico para explicar como desempenham suas atividades na instituição, outros foram mais diretos e concisos.

“Olha, é [...] eu sou técnico ministerial, trabalho no setor criminal, né [...] onde a gente recebe todos os procedimentos na parte [...] é [...] penal né [...] flagrante de delito e tal e [...] e a gente digitaliza quando chega esses documentos, bota no sistema né, pra [...] é atualidade né [...] tem que botar no sistema, cadastra, faz esse cadastramento, distribui para os promotores né. Mas, também tem o atendimento ao público [...] é [...] tem alguns atendimentos que a gente faz, sabe? Tem pessoas que às vezes não vai à delegacia ou às vezes vai, mas não se sente bem, sabe? É [...] e quer ser atendido pelo promotor. É [...] ou às vezes diz que não foi bem atendido e tal [...] e tem a questão também que tem a demora lá, né. Aí eles vêm aqui para ver se o promotor acelera o pedido deles feito na delegacia. E tem outros que a pessoa vem denunciar[...] uma pessoa [...] ou [...] é [...] não querem se identificar e vem pra cá. Essa é a rotina da gente [...] é [...] é [...] receber os procedimentos da delegacia, digitaliza, faz o cadastramento e, em seguida, distribui. E aqui é por distribuição né, dos promotores, são dois promotores por enquanto”. (Entrevistado 1: TM 1).

“Bem, a minha área é de técnico administrativo e de servidor da promotoria cível só tem eu, é o meu trabalho é eu resumo em uma palavra, fazer a triagem dos atendimentos da promotora de justiça. É, bem como é [...], a triagem dos processos, considerando que eu tenho formação em Direito. Então quando chegam as demandas físicas ou eletrônicas, eu faço a triagem antes de passar para ela e em algumas situações já envio com a minuta, é [...] tem a demanda judicial e também eu faço, alimento o sistema eletrônico da produtividade dela né, que é o conhecido e famoso Arquimedes. Bem, basicamente o meu trabalho é nessas três áreas, a triagem de atendimento, a triagem da demanda judicial e já envio com a minuta em algumas situações e alimentar o sistema que é para mostrar a produtividade dela, a promotora de justiça”. (Entrevistado 2: TM 2).

“Eu sou analista judiciária, trabalho no MP há 6 anos e meio mais ou menos e trabalho na promotoria da cidadania com as curadorias da infância e juventude e patrimônio público, educação e acompanhamento de apurações e idoso. E aí no meu trabalho eu sou analista de jurídica, então eu presto uma assessoria ao promotor de justiça na elaboração de peças, de minutas, de despachos né [...] de todas as atribuições do promotor a gente faz essa assessoria, esse auxílio para pesquisa de jurisprudência ou do que o promotor precisar né. Aí a gente faz esse trabalho de apoio jurídico específico. Aí atualmente eu acumulo uma função gratificada de administração do prédio, da sede de promotorias e aí nessa função eu desempenho a parte mais administrativa né, de manutenção do prédio e de organização da parte burocrática mesmo e aí eu também trato com os servidores terceirizados, né e aí a gente dá um apoio também ao coordenador da 5ª circunscrição na parte de escala de plantão tanto de servidores quanto de membros”. (Entrevistado 5: AM 1).

“O meu cargo é de técnico administrativo né, que na realidade eu sou cedida lá de outro órgão, mas eu assumi a função de técnico. Aí a parte de técnico é dar andamento aos procedimentos né, toda parte administrativa, de elaboração de certidão, cumprimento de despacho, elaboração de notificação, é [...] ofícios expedidos, encaminhamentos de *e-mails*, participação em audiência para digitar a ata. Essa parte mais administrativa, atendimento ao público né, que hoje a recepcionista faz, mas é obrigação da gente também fazer atendimento, é [...] prestar informações, essa parte de cumprimento do procedimento né. A parte de análise é com o analista e com o promotor. Então, o que a gente faz é essa parte aí”. (Entrevistado 9: SM 5).

Os relatos referentes a primeira indagação descrevem de forma variada as práticas que os profissionais desenvolvem no contexto do seu trabalho diário e como estas estão relacionadas à experiência que possuem para realizarem tais atividades. Os dados coletados demonstraram que os papéis desenvolvidos pelos entrevistados atribuem sentidos à ideia de que sua atuação e diligência junto ao cargo consistem no fazer e saber dos indivíduos para aplicarem seus conhecimentos nas funções que executam diariamente. Esses sentidos estão ligados às *expertises* dos sujeitos e aparecem especialmente quando tentam persuadir atribuindo valor às suas experiências para realizarem funções que não estão ligadas ao cargo que exercem. Essa noção, de acordo com Dougherty (2017), parte da apreensão de que o conhecimento existe na prática do trabalho diário e é um processo contínuo que está incorporado ao que os indivíduos fazem.

Ao longo das entrevistas foi possível notar uma tensão maior por parte de alguns profissionais, principalmente daqueles que fazem outras atividades fora de suas atribuições, em falar acerca dos motivos que os levaram a fazer tais atividades na instituição. A tensão pode ser percebida pelas quebras e pausas na conversa, pela preocupação em construir o raciocínio para se expressarem, pela inquietação e pelas expressões faciais conforme pode ser constatado nas falas a seguir:

“Eu faço essas outras atividades por conta da minha experiência, pois o meu cargo não abrange todas essas [...]. Eu sou formado em direito [tenta convencer a pesquisadora sobre sua experiência em outras atividades que não são atribuídas ao seu

cargo] e aí eu acabo utilizando esse meu conhecimento da formação do nível superior para auxiliar a promotoria [...] [pausa, fica pensativo]. Acabo aproveitando a minha experiência né [faz movimentos nistagmo com os olhos]". (Entrevistado 2: TM 2).

"O que me levou a fazer essas atividades foi a demanda que é demais [risos], e se a gente não dividir não tem como cumprir os prazos, essas coisas [...] [fica tensa] aí, na verdade, todo mundo tem que fazer, tanto a parte administrativa quanto a parte de análise" [tenta persuadir]. (Entrevistado 4: SM 2).

"[...] atividades fora das minhas atribuições assim é difícil identificar, porque como a gente trabalha no Ministério Público a gente está para auxiliar o promotor né [fricciona as mãos]. E [...] como sou formado em Direito e tenho também uma pós-graduação em Direito o Ministério Público me paga a mais por ter essa graduação e essa pós-graduação [tenta persuadir]. Então, nada mais justo da minha parte retribuir esse pagamento com atuação no curso de Direito né?! [fica inquieto]. Então, [pausa] [...] eu faço também pesquisa do judicial, auxílio em algumas minutas na área da infância juventude e em Bom Conselho". (Entrevistado 8: TM 3).

"Foi o dia a dia que me levou a fazer essas atividades, a prática [risos], [...] digamos que eu assumi a função do técnico ministerial [...] a experiência me levou a fazer isso, vai fazer 17 anos que eu estou nesse mesmo setor e nesta mesma função". (Entrevistado 10: SM 6).

"Pela legislação do Ministério público [...] o promotor de justiça quando passa no concurso e que é nomeado ele vai escolher a promotoria de acordo com a classificação, então isso é o provimento inicial, depois a ascensão na carreira se dá de duas formas: por promoção ou remoção. Então, primeiro eu assumi a cidade é Exu, quando entrei no Ministério Público no ano de 1986, portanto eu tenho mais de 34 anos de serviço, depois eu fui removida para a cidade de Angelim porque eu requeri, é tudo voluntário, depois de Angelim eu comecei inclusive já acumular outras promotorias [...] eu comecei a acumular a cidade de Canhotinho e Garanhuns [...] e depois de Canhotinho eu fui removida para Garanhuns, para a segunda promotoria de justiça criminal. Quando vagou a infância e Juventude eu imediatamente optei pela infância e Juventude e nunca mais sai, e nem quero sair, porque eu gosto muito da infância e Juventude, é a área que eu mais gosto, embora eu faça todos os outros [...] é, digamos assim, atuo em todos os outros ramos do direito, todas as outras áreas eu também atuo [...] quando eu estou acumulando [se referindo ao exercício de sua função em outras promotorias] é clínica geral, você atua em direito público, direito privado, em todas as áreas". (Entrevistado 11: CI 1).

Pelas falas acima, percebe-se que as ações empreendidas pelos sujeitos são pautadas com base em seus conhecimentos, o que faz com que eles se envolvam em diferentes problemas processuais e de atendimentos à coletividade. Verifica-se também uma preocupação constante dos entrevistados, em tentar buscar argumentos para justificarem o fato de desempenharem outras funções que não fazem parte de suas atribuições. Pelos discursos dos entrevistados notou-se que os profissionais se utilizam do conhecimento que possuem, das demandas do órgão e de suas experiências em outras atividades para explicarem os motivos de desempenharem funções fora daquelas discriminadas em seus cargos.

Essa constatação coloca em destaque que existe um predomínio das formalidades das práticas que são impostas pela instituição e que acabam por limitar a atuação dos indivíduos e centralizar os processos e atividades diárias (CERTEAU, 1998; DOUGHERTY, 2017). Como

forma de desvirtuar essa condição, os indivíduos, por não serem passivos, buscam mecanismos para atenuar as regras através das táticas, ou seja, encontram outras maneiras de fazer suas atividades por não se conformar com o que é estabelecido (CERTEAU, 1998). Essas formas de fazer expressam que as ações dos profissionais são conformadas de acordo com as habilidades técnicas que eles possuem para se envolverem nas demandas que chegam em seus departamentos e se constituem nas práticas pelas quais os profissionais se utilizam para significar o seu saber-fazer e realizarem um trabalho criativo.

Nesse sentido, Dougherty (2017) afirma que o entendimento do trabalho como uma prática está associado às habilidades perceptivas, aos entendimentos transitórios que são formados ao longo do tempo e à abrangência do particular para o geral. Logo, essas interpolações entre as regras e as táticas configuram as práticas empreendidas pelos sujeitos para identificarem caminhos alternativos para que o trabalho diário de inovação possa acontecer de maneira contínua e contextualizada, por meio da aplicação de todo o conhecimento das pessoas que se defrontam com desafios no cotidiano organizacional e buscam distintas formas de ultrapassá-los (DOUGHERTY, 2017).

Durante as entrevistas, ao serem questionados sobre os papéis que desempenham na instituição diariamente e perguntado o que os profissionais mais gostam de desempenhar percebeu-se, por diversas vezes, que a ênfase maior das atividades que os profissionais consideram como significativa está centrada naquelas em que eles conseguem aplicar suas *expertises* e se envolverem em situações singulares para resolver os problemas que aparecem no dia a dia dos seus trabalhos. Estes relatos podem ser constatados nas falas dos entrevistados a seguir:

“Eu acho que como analista eu gosto muito de fazer quando eu estou fazendo alguma minuta de ação que eu vejo que ela vai trazer um benefício né, para sociedade porque na promotoria onde eu trabalho ela é da cidadania né, então ela abrange coisas muito importantes [...]. E aí eu acho que quando eu faço alguma minuta de alguma peça que eu acho que vai trazer algum benefício para a sociedade pra mim me satisfaz muito, sabe? pra mim eu vejo que de alguma forma, mesmo eu não sendo a pessoa que executa no final a função, que é o promotor de justiça, mas de alguma forma eu acho que a gente tá ali contribuindo para que a função do MP seja levada para sociedade. E, como administradora eu acho que eu me identifico porque eu acho que é um pouco do meu perfil de organizar as coisas [...] eu estou sempre pensando em como eu posso melhorar alguma coisa [...]. Então assim, eu busco sempre melhorar as coisas né, tem algumas coisas que a gente não consegue, que a gente tem as limitações seja limitações físicas, financeiras ou mesmo do meu limite de poder, do que o meu cargo me confere, mas eu gosto de ver assim alguma coisa lá no prédio funcionar melhor depois de uma intervenção minha, eu gosto de saber que eu contribuí para que aquilo ali funcionasse melhor, sabe? Eu gosto muito”. (Entrevistado 5: AM 1).

“O que eu mais gosto de fazer é a análise processual e processos eleitorais. É uma parte que todo mundo acha chato, mas eu gosto. Acho que é porque gosto de política. É tanta coisa errada no mundo. Aí assim, eu gosto dessa parte porque a gente acaba analisando, diminuindo as práticas ilícitas nessa área. Já está tudo tão desorganizado,

tendo em vista as ilicitudes nessa área, que acabei me interessando. E também na área de atos infracionais de adolescentes, que seria a parte criminal para menores de 18 anos. Apesar de ser regido pelo direito civil, mas na prática é mais parecido com o direito penal”. (Entrevistado 6: SM 3).

“Eu acredito que é atendimento ao público, entendeu? porque assim você lida com gente, lida com os problemas das pessoas e você passa também a quase que [tenta lembrar] vamos dizer assim: psicóloga, uma terapeuta né, porque você escuta aquele problema, muitas vezes, tem pessoas que chegam lá cabisbaixo, com problema que para ela é um problema enorme, mas que para a gente é uma rotina. Então, você direciona aquela pessoa e eu mesma já ouvi muitas pessoas dizerem assim: é hoje eu amanheci péssima mais vim aqui e conversei com você e vou saindo renovada, então isso pra mim é uma satisfação, saber que estou podendo ajudar as pessoas, não é? É muito bom, muito bom, muito gratificante. É complicado lidar com o ser humano, é! mas assim por outro lado, é bom demais, você saber que pode ajudar aquela pessoa né, que aquela pessoa saiu satisfeita com o que ouviu e com o que eu pude fazer por ela”. (Entrevistado 10: SM 6).

“A matéria [referindo-se a sua área de atuação como promotor], olha, eu gosto, eu gosto de todas, acredita? Agora que mais me agrada, eu acho que é a questão da saúde, é a questão da educação também, educação, saúde. [...] Em termos de atividade, assim, o que mais me agrada é atender pessoas, é reunir, é conversar, dialogar, é isso que mais me agrada. Porque acho que a gente tem esse papel de promover a interação entre os diversos setores da sociedade, buscar resolução através do diálogo. Acredito, como promotor de justiça do Ministério Público, que a gente tem esse papel como defensores da democracia, a gente precisa estimular para que a própria sociedade encontre solução através do diálogo, da conversa pacífica, dos meios pacíficos né, através da política no bom sentido, política como a busca do bem comum. Então, assim, o que eu mais gosto de atividades é isso, é de estar [...] de conversar, é de atender as pessoas e reunir, contribuir de alguma forma para solução dos problemas das pessoas”. (Entrevistado 12: CI 2).

Os relatos revelam que as práticas dos profissionais nem sempre seguem modelos determinísticos, controle de organização e diretrizes no formato *top-down*. Ao contrário disso, estão baseadas no saber-fazer do cotidiano organizacional, no trabalho rotineiro e no envolvimento dos profissionais em situações específicas para resolução de problemas concretos e pontuais. Partindo de Schatzki (2003), Nicolini (2013) e Carrieri, Perdigão e Aguiar (2014) tais apontamentos conduzem para a compreensão do sentido da prática como unidade de análise para se investigar os contextos a partir de sua realidade e coloca em proeminência o processo de fazer sentido nas ações que são feitas pelos indivíduos, a assimilação e expressão de entendimentos compartilhados.

Por este ângulo, pode-se apreender as atividades de inovação como um processo de construção social que emerge a partir das práticas que os profissionais realizam em seu trabalho cotidiano (SCHON, 1983; BROWN; DUGUID, 1991; ORLIKOWSKI, 2002; GLÜCKLER; BATHELT, 2017; DOUGHERTY, 2017; PIMENTEL, 2019). Pelos textos dos entrevistados compreende-se também que as ações dos sujeitos interagem de maneira integrada com a sociedade e moldam as direções emergentes para que o trabalho diário aconteça, dando sentido

à inovação contínua, que é demarcada pelo trabalho cotidiano e pelos esforços empreendidos para solucionar problemas e melhorar continuamente (DOUGHERTY, 2017).

No tocante às atividades que os profissionais menos têm prazer em desempenhar, os entrevistados fazem referência em seus enunciados a aspectos voltados à burocracia, serviços repetitivos e limitados e que requerem pouco ou nenhum uso de criatividade e inovação.

“Participar de audiência. [...] Porque assim, o trabalho durante uma audiência realizada pelo técnico ministerial é basicamente de redação, eu simplesmente vou redigir o que está sendo falado numa audiência. Então não é um trabalho que exige aquela criatividade, aquele, aquela coisa que é [levanta as mãos indicando que não foi muito significativo], você tem que criar, você tem que sair, não, você simplesmente vai redigir o que está sendo falado. Então, para mim é um trabalho muito chato, é muito maçante você só escrever o que os outros estão falando”. (Entrevistado 3: SM 1).

“É a parte burocrática, vamos dizer assim, porque são muitas normas, resoluções [...]. É relatórios, registros de controle né. Então é [...] não é [...] um assunto [...] [fica apreensivo] não é uma atividade muito agradável, ao meu ver demanda tempo. É [...] [fissiona as mãos] mas eu entendo que é necessária, porque é necessária para questão da transparência, do controle, inclusive social também. Não só controle dos órgãos internos dos superiores do Ministério Público, mas para a própria demonstração para sociedade, se for necessária a sociedade conferir. Então, eu entendo essa parte burocrática. Agora ela, ela muitas vezes não é agradável assim, porque são muitos detalhes, são muitos relatórios, muita burocracia [...] muita formalidade é, é isso. Mas a gente entende a necessidade”. (Entrevistado 12: CI 2).

Tomando por base os textos acima, observa-se que a padronização e controle de atividades definido pela organização para o alcance de resultados pode restringir as capacidades dos profissionais de criar, combinar e recombinar entendimentos para resolução de problemas que acontecem no cotidiano organizacional (DOUGHERTY, 2017). De acordo com Gherardi e Strati (2014), Dougherty (2017) Glückler e Bathelt (2017) e Durante et al. (2019), a estruturação da organização centrada nos níveis superiores e com foco nos objetivos organizacionais distancia os sujeitos do trabalho diário de inovação e limita-os para a construção da aprendizagem coletiva baseada na aplicação dos seus saberes e fazeres. Aduz-se, ainda, pelos textos dos entrevistados, que os modelos hierarquizados e sequenciais deliberam, ordenam e controlam as práticas dos profissionais, o que pode desvirtuar a natureza do trabalho situado e contextual pelo fato de não abarcar a inteligibilidade coletiva que está incorporada ao cotidiano dos indivíduos envolvidos no trabalho diário de inovação (SCHATZKI, 2003, 2006; SANDBERG; TSOUKAS, 2011; NICOLINI, 2013; DOUGHERTY, 2017; PIMENTEL; NOGUEIRA, 2018).

Alguns dos entrevistados explicam que as atividades que menos gostam de realizar residem naquelas voltadas ao atendimento ao público e à utilização dos sistemas de tecnologia da informação e atribuem esta dificuldade ao envolvimento pessoal com as questões da

população, a falta de familiaridade com os sistemas de inovação e poucas habilidades em determinadas matérias de atuação. Tais apontamentos sugerem que possivelmente estes sujeitos não se sentem confortável em realizar atividades que mostrem suas fragilidades profissionais, assim como, apontam que possivelmente os empecilhos nas questões de atendimento ao público podem estar relacionados ao tipo de problema envolvido nessas situações.

“Talvez antes eu gostasse mais. Mas é que agora essa parte de atendimento ao público ficou mais voltada à criança em situação de risco ou crianças que vão para a parte, é [...], para um abrigo, que foram vítimas de alguma coisa [...] vítimas de abuso sexual ou vítimas de agressão física, maus tratos, tortura [fica tensa]. Então, assim, não é um atendimento prazeroso de se fazer. Às vezes é um atendimento que mexe com você, é uma criança, um ser tão frágil, tão carente de proteção, e um adulto faz algum mal [demonstra aspecto de tristeza]. Não é uma parte que eu goste, tanto é que geralmente deixo essa parte com [menciona o nome da colega de trabalho]. Tem gente que tem mais dom, né, o dom de falar, o dom de extrair da criança, coisa que, às vezes, outra pessoa não tem. Eu não tenho muito essa vocação. Tanto é que geralmente, quando a gente ia fazer as inspeções, assim, é difícil você lidar com isso, acho que não tenho habilidade para tratar com esse tipo de criança, com essas vulnerabilidades”. (Entrevistado 7: SM 4).

“[risos]. É difícil dizer porque assim eu sempre gostei de fazer tudo, entendeu? O que me deixou mais assim agora é por conta da pandemia, juntou a pandemia com esse sistema novo, que é o SIM, né. Terminou o treinamento do SIM e oito dias depois já entrou a pandemia então foi muito corrido, assim, aí veio o trabalho remoto, porque quando o trabalho é presencial você tem o colega ali que lhe tira uma dúvida, não é isso, e o trabalho remoto não, o colega diz faz assim, faz assim e você fica naquela será se eu vou errar, será que não vai dar certo, né, pronto. Mas, tirando isso, eu gosto de mexer com tudo. Antes quando era o Arquimedes eu não tinha problema, mais o SIM me deixou um pouquinho apreensiva, mesmo com o treinamento. Agora assim, aproveitando, o colega está de licença médica, né, e eu tenho que fazer tudo, então é aquela história já que eu tenho que fazer tudo eu meti a cara e estou fazendo e está dando certo, entendesse? [risos] aprendendo mesmo com a prática, tudo tem um porquê na vida, né”. (Entrevistado 10: SM 6).

“O patrimônio público, eu não gosto de atuar na área de patrimônio público, não gosto mas tenho que atuar [fica inquieta e tensa], mas é só essa e reticência [não informa os motivos de não gostar dessa atividade] [...] quando você já tem uma experiência profissional, não é, vasta, como no meu caso, que já tenho tempo para me aposentar e não me aposento porque eu não quero, então para ser muito franca a gente atua de uma forma plena, a gente consegue fazer o trabalho com um grau de excelência, mais porque a gente vai na lei, a gente sabe como aplicar a lei e realizar o trabalho como um todo [mostra-se insegura para desempenhar as atividades que envolvem as questões do patrimônio público]. Mas, em termos de gratificação pessoal eu gosto mais da infância e Juventude, até mesmo da área criminal e somente a área do patrimônio público é que não me faz feliz, digamos assim, mas eu atuo do mesmo jeito”. (Entrevistado 11: CI 1).

Pelas narrativas dos profissionais é possível inferir que a insegurança nos atendimentos está no não controle das atividades e nos eventos não previstos que costumam aparecer no atendimento ao público. Alguns dos entrevistados se mostraram ansiosos e apreensivos com estes acontecimentos e destacaram que lidar com questões singulares lhes afeta psicologicamente, prejudicando o desempenho de suas atribuições ao longo do dia de trabalho.

Tais apontamentos podem trazer à tona a carência de profissionais da área de psicologia no órgão para dar apoio nas atividades, ponderar situações e vivências de cunho emocional que podem acontecer nos atendimentos e poder mediar os diferentes assuntos que aparecem na instituição.

Por outro lado, realçam também os esforços empreendidos dos profissionais para abarcar os problemas que emergem no cotidiano e buscar soluções. Isso significa dizer que as práticas desses profissionais estão voltadas ao fazer e saber de modo situado e que apesar do não conhecimento prévio das situações que aparecem, eles fazem uso de seus entendimentos práticos e transitórios para lidar com esses desafios difíceis e ambíguos (SCHON, 1983; SCHATZKI, 2003, 2006; DOUGHERTY, 2017).

Mas os relatos não são semelhantes. Parte dos entrevistados alega, ainda, que além dessa dificuldade no atendimento ao público a falta de familiaridade com os sistemas de inovação e pouca habilidade para atuar nas matérias comprometem suas atividades diárias. Percebe-se que apesar da clareza discursiva dos profissionais, eles têm dificuldades de relacionar esse discurso com as atividades que realizam. Em outras palavras, as suas práticas não estão incorporadas ao trabalho coletivo, situado e contextual, mas a uma ação individual, que por ser compreendida desse modo acaba sendo um elemento limitador para que as interações aconteçam, diminuindo as chances de atividades inovadoras endógenas (DOUGHERTY, 2017; PIMENTEL, 2019). O medo de errar e o anseio em não depender de uma terceira pessoa coloca em evidência um bloqueio para que a aprendizagem coletiva situada na prática ocorra (GHERARDI; STRATI, 2014; DOUGHERTY, 2017; GLÜCKLER; BATHELT, 2017; DURANTE et al., 2019), podendo levar a uma descontextualização sobre o entendimento do trabalho real de inovação (DOUGHERTY, 2017).

No decorrer das entrevistas, foi questionado aos participantes em quais atividades eles estavam focados em fazer naquele dia e se notou que, apesar das atribuições descritas em seus cargos limitarem as suas práticas na instituição, eles não ficam presos às regras e à padronização que são estabelecidas pela instituição nas descrições dos seus cargos. Ao contrário disso, estes aplicam seus conhecimentos nas situações singulares que aparecem. Constatou-se também que alguns dos entrevistados costumam, devido à grande demanda, fazer uma lista de prioridades de atividades para não se perderem no meio das ações que carecem ser efetuadas naquele dia.

“Hoje, especificamente, são as demandas judiciais. Basicamente hoje e amanhã vão ser isso, de minutas para promotora corrigir”. (Entrevistado 2: TM 2).

“Hoje, especificamente, eu fui a [...]. Por coincidência eu fui participar da eleição do, do presidente do Conselho Municipal dos Direitos Idosos daqui de Garanhuns. Então,

eu fui lá, participei da abertura, fui designado pelo promotor de justiça. É [...], verifiquei o andamento, tive até que dar algumas orientações que estava tendo um acúmulo de pessoas num lugar bem, bem pequeno [referindo-se às medidas de segurança sanitárias por causa do covid-19]. Então, eu disse, olhe vamos respeitar o distanciamento, vamos tentar desaglomerar, se é que existe essa palavra, que tinha muita gente dentro de um salãozinho bem pequeno. Então, eu fui participar dessa eleição, verifiquei a abertura, o início da votação e acredito que daqui a pouco eu vou ter que ir lá de novo para verificar a apuração. Hoje, o foco é a eleição do Conselho Municipal”. (Entrevistado 3: SM 1).

“Hoje a gente fez análise de processos de execução de medida socioeducativa. São adolescentes que [...] é porque a gente não usa a expressão “condenados”, tipo um “adolescente foi condenado por um ato infracional”. Aí eles começam a cumprir a medida socioeducativa, e a gente faz o acompanhamento dessa medida, né. Para saber se a medida está surtindo o efeito desejado, se realmente está respondendo por aquilo que ele fez, se ele está amadurecendo, se está evoluindo no plano de atendimento individual”. (Entrevistado 7: SM 4).

“Hoje, eu estava focada em trabalhar no SIM. Pronto, hoje eu recebi uns *e-mails* para colocar nos procedimentos, todos os *e-mails* relacionados a procedimentos né, e também fiz um atendimento a um advogado, que foi o que me tomou mais tempo, porque era um procedimento de mais de 1800 e poucas folhas e tinha que baixar para colocar no *pen-drive* e terminou que não deu tempo né. O sistema ficou lento, o computador também estava lento. Pronto, hoje foi o que foi feito lá. Fui focada em fazer uma coisa e apareceu outra, como sempre na cidadania, você vai fazer uma coisa e aparece outra e pronto [mexe a cabeça em sinal de negação]”. (Entrevistada 10: SM 6).

“Eu tenho uma planilha aqui. A planilha de produtividade que eu tenho que apresentar todo mês. Ontem acabou o mês. A minha meta mensal é de 100 análises, incluindo todo tipo de análise, seja para fazer um recurso, ou responder algum recurso, ou fazer uma petição inicial, ou coisa do tipo, para arquivar procedimento, para fazer despacho simples de portaria, procedimentos. [...] Analisar os procedimentos extrajudiciais que correm na promotoria para fazer o arquivamento, para fazer um despacho de inteligência, para, enfim, tocar o procedimento todo que é fazer as portarias para instaurar procedimento administrativo, inquérito civil, enfim. Basicamente é isso, terminei a meta ontem, recomecei a meta hoje. E hoje eu fiz, porque eu estava terminando aqui, antes de falar com você, eu estava fazendo uma portaria de instauração de procedimento administrativo por uma reclamação de um bar que tá perturbando o sossego lá do pessoal [...]. Eu estava fazendo essa portaria para instaurar formalmente, dar continuidade ao procedimento. E, na deliberação marcando nova audiência com o proprietário do local para, com o objetivo de saber o que anda acontecendo. E, caso se configure que ele violou realmente a norma para perturbar o sossego da vizinhança, eventualmente por meio de termo de compromisso para ele pagar uma indenização ou se adequar em algum determinado prazo. E, essas deliberações são tomadas pelo promotor. Numa audiência desta, que a gente venha a realizar, eu acompanho sempre o promotor na audiência, fazendo a ata e dando “pitacos”, vamos dizer assim, quando ele pede, ou algumas intervenções para melhor conduzir a audiência para chegar na resolução. Esse é o tipo de procedimento, de coisa, que geralmente encontra a solução. Às vezes encontra solução com a primeira audiência. Então, assim, é o tipo de coisa, dependendo também do perfil do promotor, se resolve na ligação. Eu já presenciei outra chefia, quando chegava uma demanda dessa, ele pegava o telefone ligava, queria saber o que estava acontecendo, e disse que se não resolver dentro de cinco dias, ele ia tomar as providências. A parte da formalização inteira, você resolvia com uma ligação porque você tem um promotor de justiça que queria saber o que tá acontecendo, sabe. Mas assim, são várias formas de resolver, mas assim, formalizando, foi isso”. (Entrevistado 13: AM 2).

Foi possível observar, principalmente nas falas dos entrevistados 10 (SM 6) e 13 (AM 2), que as práticas desempenhadas por eles ultrapassam aos comandos preestabelecidos em seus cargos e atribuições e acabam por assumir uma variedade de atividades baseadas nas situações que acontecem no cotidiano organizacional. Isso porque o dia a dia de seus trabalhos está rodeado de demandas não previstas que acabam requerendo que os indivíduos combinem entendimentos para encontrar diferentes soluções para problemas urgentes (VARGAS; JUNQUILHO, 2013; DOUGHERTY, 2017). Além disso, percebeu-se que os textos dos respondentes, em sua maioria, sugerem que existe a predominância de seguir um roteiro de atividades que oriente as ações que devem ser feitas ao longo do dia. Isso se deve ao fato de que os profissionais incorporam as atividades e seguem uma orientação sobre determinada situação, o que pode colocar em destaque os acontecimentos da organização como uma rede de práticas em que uma atividade está entrelaçada em outras (SCHATZKI, 2003, 2006; DOUGHERTY, 2017). Para Schatzki (2003; 2006), Dougherty (2017) e Pimentel (2019), essa noção parte também do entendimento de que os sujeitos produzem e reproduzem ações por meio de práticas sociais que possibilitam modelar e formar a inteligibilidade das pessoas envolvidas no trabalho diário de inovação a partir da realidade organizacional.

Ao abordar aspectos relacionados aos principais desafios que os profissionais têm para entregar seu trabalho, uma parte considerável dos entrevistados estabelece que a grande quantidade de demanda e o quadro reduzido de funcionários é o que mais compromete o desempenho de suas atividades diárias.

“Hoje, no contexto da pandemia, no teletrabalho o que eu acho mais complicado é administrar essa rotina de casa e trabalho porque acaba meio que não dividindo as coisas, até mesmo porque eu tenho um menino pequeno, não é, então tudo meio que se mistura e eu tenho que dar conta do meu trabalho. E, na promotoria o maior desafio são as demandas que é grande demais e os prazos são curtos e a gente acaba sempre ficando sobrecarregado com muitas atividades. E, acaba que a gente tem sempre que acumular muitas funções”. (Entrevistado 4: SM 2).

“A demanda, às vezes, atrapalha pela quantidade de atribuições que minha chefe imediata tem. Então, como é redistribuído entre os servidores da promotoria, mesmo assim acaba que o volume é muito grande para cada servidor. Imagina outras promotorias que não tem a mesma quantidade de servidores, como ele consegue fazer tudo. Como a promotoria da cidadania, que o volume também é grande, a análise processual é mais detalhada, e mais delicada”. (Entrevistado 6: SM 3).

“Os desafios, veja só, eu acho que uma melhor estrutura na promotoria no que tange ao pessoal, por exemplo: Bom Conselho tem quase 6000 processos, a promotoria da infância aqui de Garanhuns atua junto a uma Vara regional, onde nós temos 2 juízes trabalhando, fora, obviamente, a parte de servidor e isso realmente coloca [...]. Eu tenho apenas um Servidor concursado e 3 servidores à disposição, então, assim, diante da quantidade de processos e de atendimentos, que nós não estamos fazendo atualmente os atendimentos por conta da pandemia, mas se Deus quiser em breve voltaremos. Então, acho que essa estrutura poderia ser maior e no Caso específico da

promotória da infância e juventude há uma necessidade premente da existência de uma equipe multidisciplinar: psicólogo, assistente social, pelo menos para nos ajudar nas demandas mais complexas, principalmente, na minha óptica, nos casos de violência doméstica e familiar contra a mulher, contra crianças, contra adolescentes, sem falar na violência é [...] sexual, não é? nos crimes contra a dignidade sexual praticados contra as crianças, adolescentes e que eu entendo que a presença de um psicólogo, principalmente, é de extrema importância porque as sequelas, na minha ótica, são irreversíveis”. (Entrevistado 11: CI 1).

Os relatos expressos colocam em proeminência que as atividades dos profissionais não estão baseadas em ações predeterminadas, mas nos esforços empreendidos por eles para encontrarem soluções para os diferentes problemas que surgem diariamente. A busca para se manterem atualizados em pequenos intervalos de tempo e a grande quantidade de processos revelam os saberes dos indivíduos no tempo-espço do fazer, em que o entendimento da prática surge como um conjunto de ações incorporadas que trazem conhecimentos e significados e dão sentido ao que os indivíduos realizam (SCHATZKI, 2012).

Os textos dos respondentes realçam, ainda, que os desafios enfrentados não se tratam apenas de número reduzido de pessoas nos departamentos, mas também de suas competências, podendo envolver muito mais do que aprender e lidar com determinada situação. Implica em compreender, interpretar e conhecer de maneira reflexiva os problemas complexos que aparecem em cada atendimento ao público e/ou processos e buscar resoluções. É exatamente neste ponto que Dougherty (2017), ao considerar as práticas dos sujeitos comuns no cotidiano organizacional, assevera que o trabalho de inovação pode surgir, pois são os esforços rotineiros empreendidos por eles no dia a dia do seu trabalho que lhes permitem aplicarem seus saberes e fazeres para identificarem as situações em diferentes contextos e trazerem soluções para os problemas urgentes.

As falas dos entrevistados sugerem, ainda, o entendimento de prática como um conjunto de atividades acontecendo simultaneamente ao longo do tempo-espço, em que os sujeitos aplicam suas *expertises* e combinam diversos tipos de entendimentos para produzir, reproduzir e modificar o fazer organizacional a partir de sua realidade (SCHATZKI, 2006, 2012; DOUGHERTY, 2017). Nesta perspectiva, pode-se compreender o trabalho diário de inovação como resultante das práticas que são concretizadas no fazer do cotidiano organizacional (DOUGHERTY, 2017; PIMENTEL, 2019).

No entanto, ao longo das entrevistas foi possível constatar nos textos dos respondentes que o controle das atividades e os comandos unilaterais ainda é bastante presente em alguns departamentos da instituição, o que faz com que algumas práticas dos profissionais sejam

limitadas e reduzidas a padrões que são claramente definidos. Alguns dos argumentos que possibilitaram essa análise podem ser evidenciados nas falas dos entrevistados abaixo.

"O principal desafio é que meu chefe é muito detalhista, nossa como ele é detalhista [coloca umas das mãos na testa em sinal de negação]. Então, assim, a gente tem um volume muito grande na promotoria, eu não sei, eu não tenho dados das outras promotorias daqui, mas acredito que a nossa é a que tem maior volume de trabalho. A gente vive, a gente costuma dizer assim, todo mundo vive na corda bamba do [...], do limite de trabalho. A gente já passou dessa corda bamba faz é muito tempo [risos]. A gente vive com muita coisa acumulada. Então, as curadorias que a gente trata como, é: patrimônio público; idoso; infância e juventude é; [...] terceiro setor é [...] demanda uma atividade muito grande da gente, demanda um trabalho, demanda um tempo e a gente não tem esse tempo. Se a gente tivesse quatro servidores ainda vivia atolado no serviço. Então, o maior desafio é realmente conseguir fazer com que os procedimentos andem no [...] dentro do prazo, é praticamente impossível. A gente entende a necessidade, mas é praticamente impossível porque a demanda é muito grande. [...] O fato dele ser detalhista aí é que amarra um pouquinho mais, mas aí por um lado é ruim que amarra muito, mas por outro lado é bom porque você sempre vai ter a coisa da forma mais legal possível. Então, não vai haver um erro por parte de meu chefe na questão da legalidade, você não vai esperar que ele vá inventar uma coisa de uma interpretação de uma lei. Não, ele vai ser legalista, ele é o máximo legalista possível. Então, isso é bom porque isso resguarda a promotoria". (Entrevistado 3: SM 1).

"[Risos] é o meu chefe imediato [risos]. É ele é uma pessoa muito boa, muito educada, mas ele é uma pessoa muito metódica, ele é uma pessoa muito exigente, entendeu? [faz movimentos de negação com os olhos e com a cabeça] está respondido [muda a entonação da voz]. Isso já dificulta, coloca uma barreira né, entre você e a pessoa". (Entrevistado 10: SM 6).

"O principal desafio é realmente assim: nesse período de pandemia tá tudo difícil né, a gente tem uma série de dificuldades por conta desse afastamento social. Mas, o desafio é você cumprir com o que realmente as pessoas esperam de você e esperam que seja feito no Ministério Público. A gente não tem essa estrutura para poder fazer isso. Por exemplo: tem muitas coisas que é necessário fazer e que a gente não tem como fazer por conta de uma questão de estrutura mesmo, sabe? Não sei se eu estou conseguindo ser claro nessa situação [...]. Deixa eu ver assim uma situação, uma situação prática [...] situações, assim, em que chega uma demanda em que a pessoa precisa de uma medicação ou uma questão de internamento de uma pessoa que está com problema psiquiátrico. Aí, o sistema quer que você mande um ofício para um local, aguardar a resposta, aí diante da resposta ver qual é o caminho e nisso a sociedade [...] a pessoa que estava com aquele problema, está esperando, sabe? Isso é o desafio que eu acho que é muito ruim para a gente que trabalha porque a gente se sente com as mãos atadas, sem poder ajudar. As pessoas não entendem, acham que o MP está se eximindo, que a gente não tá querendo colaborar. Mas é uma questão, assim, que a gente, principalmente a gente enquanto servidor, a gente tem que fazer o que se determina, né? Aí a gente cumpre os despachos, oficie-se o órgão tal, solicite-se esclarecimento. Aí tem um prazo para resposta e nisso a pessoa que está, por exemplo, esperando o internamento psiquiátrico, não pode estar esperando. Entendeu? Isso é realmente um desafio que a gente enfrenta em nosso cotidiano". (Entrevistado 15: TM 5).

Os depoimentos sugerem que existe em alguns setores do órgão a predominância em seguir as regras definidas pela chefia imediata de cada departamento para execução das atividades e os comandos predeterminados pelo sistema de tecnologia da informação do MPPE, que acabam, em sua maior parte, por conceder autonomia limitada na participação dos sujeitos

para resolverem problemas prementes da sociedade. Ainda que se visualize maior consciência sobre a necessidade de se envolverem nas questões que aparecerem e aplicarem seus conhecimentos para solucionar situações particulares da população, exemplos de redução na capacidade de implementar soluções para os casos que surgem no atendimento à coletividade, nos processos judiciais e procedimentos extrajudiciais e a instabilidade na definição das atividades que acontecem na rotina do trabalho diário podem ser percebidos em diversos momentos nos textos dos entrevistados.

Os relatos descrevem também que as ações desempenhadas são conduzidas por um alto nível de gerenciamento, apontado pela chefia imediata de alguns setores, que tende a resumir e simplificar as competências dos sujeitos envolvidos nas demandas da instituição. Esse fato coloca em evidência uma centralização nos processos e uma formalidade nas práticas dos profissionais podendo, em muitos casos, proibir, regular as práticas dos sujeitos e atrasar a criatividade e a inovação que está dispersa no cotidiano organizacional (CERTEAU, 1998; DOUGHERTY, 2017). Para Dougherty (2017), o controle das atividades e a hierarquia imposta – como o relatado, principalmente, no discurso do entrevistado 10 (SM 6) – pode criar empecilhos para o trabalho diário de busca de inovação nos fluxos horizontais holísticos, comprometendo a aprendizagem coletiva situada na prática para definir e moldar direções emergentes para os problemas singulares que ocorrem no trabalho diário de inovação. Esses eventos podem estar diretamente relacionados às redes de vigilância apontadas por Certeau (1998) que coloca à tona que a formalidade das atividades e a imposição de regras para centralizar os processos pode comprometer o desenvolvimento de ações compartilhadas pelos indivíduos no cotidiano organizacional.

Na busca pela identificação do trabalho diário de inovação, que é feito pelos sujeitos comuns da instituição, questionou-se sobre alguma solução singular que eles já criaram ou implementaram no contexto de suas práticas diárias e percebeu-se que o sentido atribuído à inovação parte da ideia de que inovar é fazer alguma atividade diferente do que é previsto na instituição para otimizar seus serviços no dia a dia. Essa noção apareceu com algumas variações em sua intensidade no cargo, mas revelou que a inovação surge nas práticas que os profissionais desenvolvem no contexto de suas atividades administrativas, assim como, nos esforços que eles empreendem para solucionar os problemas da sociedade.

“É [...] que eu me lembre é só os do dia a dia mesmo [...]. A central de inquérito ela vai [...] como ela é uma central e ela é nova, a gente vai criando né, algumas coisas, tipo: administrativa né. No caso a gente só trabalhava só com números, né [...] com os números dos autos dos processos. Depois eu dei ideia de trabalhar com nome, nome da pessoa e número né, porque antigamente a gente colocava só número. Aí dei a ideia

no comecinho [...]. Quando eu cheguei aqui a central de inquéritos só trabalhava com números, aí eu achei estranho porque não coloca pelo nome, colocar o nome da pessoa, na capa. Por exemplo: chega o inquérito aí você colocava o número. Aí eu disse: não, eu acho melhor trabalhar com o nome, porque a gente vai se familiarizar né [...] nome José, José, olha aí [faz expressão que subentende que colocar o nome das pessoas nos inquéritos otimiza o trabalho] isso foi uma ideia que melhorou a parte dos processos. Sempre vai tendo [...] aparecendo coisas novas né, e a gente vai criando para poder o serviço melhorar e ser mais rápido né, e ser eficiente. Mas, também tem outras ideias que foram criadas né, pelo colega de trabalho, por exemplo: colocar todos os procedimentos no sistema, que antes não era né. Aí, inclusive não era nem no Ministério Público Geral, acredito. A gente colocou tudo, inquérito, flagrante. Chega um flagrante, a gente digitaliza, tá lá. Entendeu? Aí sempre que chega o inquérito, a gente digitaliza, tá no sistema anexado ao documento. Qualquer pessoa pode ter, qualquer pessoa que eu digo é qualquer servidor pode ter acesso né. Isso aí foi muito importante, certo? E, agora [referindo-se ao momento atual de pandemia] a prova disso é que hoje está tudo [...] vai ser tudo no sistema. Ainda não tá né, lógico. Acho que a promotoria no todo não tá tudo no sistema, mas a gente coloca. Eu não sei se isso é compartilhado em outras promotorias, se outras promotorias trabalham assim. Mas, sei que a central de inquérito é tudo digitalizado. Isso é uma coisa que a gente já está adiantado, sabe? Inclusive, é um grande facilitador para o TJ, porque sempre a gente os socorreu na parte de denúncia, porque eles pediam: você tem uma cópia disso? A gente já tinha, tá lá no sistema. Quer dizer que a gente adiantou, já estava adiantado nesse tipo de serviço de digitalização, que a gente não pode mais fugir disso né”. (Entrevistado 1: TM 1).

“Nossa! Quando a gente entrou aqui, tanto eu quanto a colega, isso se aplica aos dois. É [...] a promotoria ela já vivia atolada pela [...] Como eu já disse, pelas necessidades das curadorias que a gente trabalha. É [...], então, na época que a colega entrou só tinha a analista, se eu não me engane tinha um estagiário e a analista fazia serviço de técnico, fazia serviço de analista, fazia serviço de estagiário, fazia serviço de tudo. Então, já vivia exageradamente é, cheia de serviço. A colega que entrou começou a colocar o “jeitinho” dela que, ela trabalhou no tribunal de justiça, então ela já tem uma noção de organização de procedimentos, então ela já implementou algumas coisas [faz movimentos com as mãos em sinal de que houve mudanças no serviço administrativo]”. (Entrevistado 3: SM 1).

“É [...], com essa pandemia nós ingressamos por necessidade e também por iniciativa própria, antes mesmo do Ministério Público recomendar de maneira geral por conta da demanda, das necessidades, da vontade de fazer alguma coisa. Então, nós já iniciamos as reuniões por vídeo conferência né. Antes eu nem sabia mexer, eu estou sabendo agora um pouco mais, mexer com mídia. Eu comecei fazendo pelo outro aplicativo, outra plataforma aquela, é *Zoom* [...]. Bem, a gente começou fazendo vídeos conferências, acho que isso foi uma inovação. E, depois [se referindo ao momento atual de pandemia] continuamos com o *meet* e de maneira, aí, já mais formal com gravações até hoje. Esse recurso está até limitado, porque a gente tinha o recurso da gravação, mas, aí, depois houve a expiração no prazo de teste que não tinha constado. Aí nós temos esse recurso de gravação limitado, mas nós temos ainda. Então é isso, a realização de vídeo conferência. Muitas pessoas no início da pandemia estavam é [...] meio que quase desesperados, digamos assim, porque, assim, tudo fechado e aquela orientação para todo mundo ficar em casa e as pessoas com seus problemas e os contatos sempre a distância e não tinha essa prática de vídeo conferência. Então, a gente começou a procurar, começou a procurar como se comunicar com os quilombolas, a gente tem contatos telefônicos, aí a gente mandou, mandou convite, contatos e aí procuramos também [...] é a plataforma do *Zoom*, a gente fazia antes pelo *Zoom*, a gente começou as reuniões pelo *Zoom*. Aí, através do *Zoom* a gente convidou também pessoas de outros locais, aí isso virou uma rotina, diariamente a gente está tendo vídeo conferências. Então, acho que isso foi inovação, os contatos diretos também através das redes sociais, próprio *WhatsApp*, a gente criou grupos, assuntos diversos né, tem grupos com os próprios quilombolas, grupos com a parte da segurança. Isso como tentativa de aproximar mais, de manter o canal aberto

e facilitar a interação e atuação da promotoria. Eu acho que isso foi inovador. Isso é até um dilema que eu vivo porque eu disponibilizo o telefone, meu celular para todo mundo. Ele é meu telefone pessoal né, mas eu acho que é importante. Aí como eu disponibilizo aí tem as vantagens e as desvantagem, você tem o contato direto, mas aí você também se expõe a uma super exposição né”. (Entrevistado 12: CI 2).

O sentido de inovação que é compreendido e compartilhado pelos profissionais enfatiza a melhoria realizada no contexto de suas atividades diárias para dar maior agilidade nos serviços e otimizar os atendimentos prestados à população, assim como, o discurso desses sujeitos sugerem que esse avanço é fonte principal de inovação local. Notou-se também o uso de suas experiências anteriores para situar e direcionar cada caso singular e trazer soluções. Nessa perspectiva, Schatzki (2006) assegura que um dos princípios fundamentais das práticas está contido no conhecimento corporal e explícito que indivíduos utilizam para lidar com situações específicas. Neste sentido, constata-se que as atividades dos sujeitos absorvem continuamente as variações que acontecem no contexto de suas práticas cotidianas, permitindo que estes se adaptem e criem entendimentos e ações compartilhadas para apontar diferentes caminhos para que o trabalho diário de inovação aconteça (DOUGHERTY, 2017).

Observou-se também, nas falas dos entrevistados que a noção de inovação é vista a partir de pequenas ações que foram implementadas e que surtiram efeitos positivos. Isso reforça os argumentos de Dougherty (2017) no que diz respeito a definição do trabalho como uma prática em que as atividades são moldadas para criar, combinar e recombina conhecimentos e se diferenciar em fluxos horizontais holísticos. Além disso, o discurso dos respondentes chamou a atenção no tocante à descentralização, desburocratização, agilidade e simplicidade que acontece no trabalho diário de inovação desses sujeitos. Pelas narrativas dos indagados foi permitido apreender que os profissionais conseguem aplicar os seus *know-how* em situações pontuais para apoiar, reconhecer e direcionar outras possibilidades para que o trabalho de inovação aconteça a partir da realidade organizacional. Como aponta Dougherty (2017), esse é um dos elementos que contribui para o entendimento da inovação a partir do cotidiano que é vivenciado pelos sujeitos comuns, uma vez que o sentido da inovação como prática está contido nas atividades que os indivíduos realizam rotineiramente para exercerem seus trabalhos e trazer soluções para os problemas que aparecem.

Na procura por entender as práticas dos profissionais a partir da realidade que vivenciam no cotidiano organizacional, foi indagado se eles acham que têm tudo o que precisam para desempenharem bem suas atividades. Percebeu-se que uma boa parte dos entrevistados enfatizam a carência de mais servidores para auxiliarem nas demandas da instituição e outros

colocam que a chegada de novas tecnologias, que fazem parte do bojo de ações para inovar do MPPE, tem contribuído sobremaneira para a realização de suas práticas diárias.

“Tá tudo certinho, [...] a não ser o próprio sistema né, o sistema às vezes não ajuda, né. A [...] a nossa internet é muito lenta, às vezes ela atrapalha, né [fica inquieto, faz movimentos com os olhos]. Por isso que não anda. Mas, isso não quer dizer que são todos os dias né, é [...] às vezes né [fricciona as mãos]. Mas, no restante, a ferramenta [referindo-se aos programas de tecnologias e os equipamentos da instituição] a gente tem para que a coisa ande”. (Entrevistado 1: TM 1).

“É, não podemos reclamar da nossa estrutura física, ela é muito boa, sobretudo quando a gente compara com outros órgãos dentro do estado de Pernambuco né [faz expressões faciais de surpresa]. A gente tem uma estrutura muito boa de material. Entretanto, o que eu mais sinto necessidade é de mão de obra né, de pessoas qualificadas para poder auxiliar no nosso trabalho, de colegas, de servidores. Essa, assim, acho que é umas das maiores exigências. E eu não sei se nos outros setores é a mesma coisa, eu acho que sim né? Por essa ausência de servidores né. E, aí, eu falo seja servidor concursado, seja cargo comissionado né, o que vier será bem-vindo. Quando eu entro de férias né, eu sinto essa necessidade, não tem um colega para eu passar o trabalho e ele toque o barco e toque as demandas, de modo que quando eu volto, eu não sei se acontece a mesma em outros setores [fica preocupado], o trabalho está dobrado né? Que acumulou no período de férias”. (Entrevistado 2: TM 2).

“Não, não, longe disso. Questão pessoal, assim, minha? Eu nunca vou [...], a gente tem sempre que aprender, a gente sempre vai ter o que aprender, uma coisa nova ou então se eu disser assim que eu estou preparado para tudo eu vou estar mentindo. Tem que sempre melhorar, a gente tem que sempre procurar melhorar. E quanto ao órgão eu vejo que com a implementação do procedimento eletrônico foi um avanço muito grande, que aí veio ao encontro da minha ideia, assim que eu entrei, que eu entrei com uma visão de tudo eletrônico, e quando eu cheguei aqui só tinha papel, é horrível trabalhar com papel. E, agora com o SIM né, que é um sistema integrado, melhorou bastante o andamento, ainda temos muitos procedimentos físicos que está sendo migrado aos poucos, mas eu vejo que o Ministério Público está evoluindo bastante, o MP aqui de Pernambuco, é [...] sempre tomando iniciativas que, que são melhores para o trabalho do servidor. Então, eu vejo que o Ministério Público está avançando muito em alguns aspectos e isso é bom para o trabalho. [...] Em relação a questão de equipamentos, nesse sentido a gente tem tudo que é necessário para a gente desempenhar um bom serviço, a gente tem”. (Entrevistado 3: SM 1).

“No sentido de apoio material eu tenho sim e também na parte de administrar as coisas de processo e as questões administrativas a gente também tem de tudo aqui no Ministério público [fica pensativo]”. (Entrevistado 4: SM 2).

“Hoje em dia, no teletrabalho não. Mas, da promotoria, sim. No teletrabalho, alguma necessidade de encaminhar documentos, imprimir documentos, uma segunda tela para analisar os processos, no teletrabalho não tem. Na promotoria, a infraestrutura atende bem às nossas necessidades. É bem difícil a gente precisar de alguma coisa e o Ministério Público não atender”. (Entrevistado 6: SM 3).

“Sim. Dentro da repartição eu tenho, agora no modo remoto eu senti muita dificuldade, eu não me adaptei ao teletrabalho, as acomodações também de casa não são as mesmas que você tem na repartição né. Na repartição você tem o birô, os equipamentos né, tudo, tudo é adaptado para o seu trabalho e em casa não, foi uma coisa repentina e não deu tempo a pessoa se programar. Então, foi assim, eu não me adaptei de forma nenhuma tanto que falei com o meu chefe para voltar, porque no trabalho você vai dar seu horário, seu expediente, tem todas as coisas ali, terminou o expediente você vem embora, não é, e com o teletrabalho não tem fim o expediente” (Entrevistado 10: SM 6).

Nos discursos acima observou-se que a vinda de novas ferramentas de tecnologia da informação tem auxiliado os profissionais a agilizarem seus trabalhos e a terem uma melhoria contínua na sua produtividade. As novas tecnologias parecem ter permitido aos servidores encurtarem o ciclo de espera dos procedimentos e avançarem na resolução de problemas pontuais que aparecem. Na perspectiva de Dougherty (2017), isso implica dizer que estes sujeitos conseguem potencializar suas capacidades e impulsionar o conhecimento emergente e situado, que está baseado em suas práticas, de forma que lhes possibilita realizar um bom trabalho e descobrir caminhos para problemas reais, dando sentido às atividades que são feitas no cotidiano organizacional

Por outro lado, foi possível perceber pela inquietação, principalmente do entrevistado 1 (TM 1), uma constante tensão quando este menciona a lentidão da internet, supondo que possivelmente não conseguem otimizar seus serviços devido a esta questão. O incômodo, o friccionar das mãos, a mudança no tom de voz e os movimentos dos olhares para desviar a atenção da pesquisadora induzem para a compreensão de que provavelmente os impasses desse sujeito esteja atrelado ao fato de não possuir familiaridade com as novas ferramentas de tecnologia do órgão e, por sua vez, não conseguir operar com estas. Essa situação acaba por interferir negativamente no resultado do profissional, podendo inclusive ser apontado como um dilema entre lidar e aprender com as novas ferramentas de tecnologia, ou não se envolver com as tecnologias e realizar apenas àquelas atividades que não demandam interface de tecnologia de informação. Então, as hesitações do indivíduo podem resultar na construção de conhecimentos coletivos e apontar a produção da organização a partir de sua realidade, em que as práticas destas pessoas são arquitetadas de acordo com os seus saberes e fazeres.

Nos relatos dos indagados percebeu-se, ainda, que a instituição dispõe de uma estrutura ampla para que os profissionais possam desempenhar um bom trabalho, em que alguns destes chegam a fazer comparações entre o nível de estrutura do órgão com outras repartições públicas – “não podemos reclamar da nossa estrutura física, ela é muito boa, sobretudo quando a gente compara com outros órgãos dentro do estado de Pernambuco, né”; “a gente pode dizer que a gente é privilegiado né, que a gente sabe de quantas repartições públicas que não têm estrutura, que às vezes não tem o papel para trabalhar e a gente tem tudo lá, então a gente realmente tem estrutura sim, não tem do que reclamar não” –. Todavia, apesar dessa vantagem notou-se, especialmente no relato do entrevistado 2 (TM 2), que existe uma carência de mais servidores em alguns departamentos para lhes ajudarem a conduzir as atividades do dia a dia da organização.

Os textos desses sujeitos induzem que existe uma má distribuição dos profissionais no órgão o que acaba por comprometer uma maior celeridade na solução dos problemas nos setores que possuem maior demanda de processos e atendimentos ao público. Esse impasse pode sugerir que há a uma falta de visão holística e contextual do trabalho que impossibilita esses indivíduos de trocarem experiências e se juntarem para auxiliar nas urgências que aparecem na repartição como um todo. O fato de a instituição possuir departamentos específicos para cada assunto parece que ocasiona um silenciamento nos debates sobre os problemas de cada setor como forma de não envolverem outros profissionais em assuntos que são relativos a cada promotoria de justiça. Neste sentido, é razoável supor que esse fator pode ser reflexo de práticas anteriores produzidas ao órgão e que desembocam nas atividades desenvolvidas pelos profissionais no dia a dia de seus trabalhos. Essa limitação além de inibir as vantagens do caráter situado e contextual das atividades dos sujeitos no cotidiano organizacional pode também acarretar na redução da aprendizagem coletiva situada na prática e na ausência das relações interpessoais, o que pode conduzir para uma má interpretação das ações dos indivíduos e levar a uma descontextualização do trabalho diário de inovação (DOUGHERTY, 2017).

Quando perguntados sobre “como reagem quando estão de frente de situações não previstas em seu trabalho diário”, quase a totalidade dos entrevistados se utilizaram da palavra calma para expressarem a necessidade de manter o equilíbrio emocional para se situar no evento não previsto e buscar soluções. Outros entrevistados enfatizaram que recorrem aos colegas e a materiais de pesquisas para buscarem caminhos alternativos para criar uma resolução para o problema.

“O primeiro passo é, eu tento registrar se for um atendimento àquela demanda, certo, uma demanda não prevista. Por exemplo, um atendimento de uma pessoa eu registro o atendimento. Ou se for uma demanda judicial eu vou pesquisar para saber a solução daquele caso. Em relação ao atendimento, se eu não sei a solução eu também vou pesquisar, correr atrás da solução, e aí não encontrando nas minhas pesquisas, eu vou consultar a Dra.. E mesmo que encontre a solução nas minhas pesquisas, naquilo que eu corri atrás para entender aquela situação inusitada, eu vou também para o promotor para ver se ele está em consonância ou não com o entendimento do promotor de justiça”. (Entrevistado 2: TM 2).

“Por incrível que pareça eu funciono muito bem sob pressão, então, sempre que aparece alguma situação nova é como se minha cabeça fizesse assim [faz sinal de estalar os dedos] e aí eu já penso em como posso resolver, eu funciono maravilhosamente sob pressão. Já quando está aquela monotonia, que tem pouca coisa, eu fico mais morosa, entendesse? Mas, quando tem um imprevisto parece que aciona um gatilho e eu me dou muito bem, eu trabalho muito bem sob pressão, então, eu consigo criar uma solução rápida para resolver [faz expressão de felicidade], até mesmo porque eu vou ter que resolver de todo jeito, então, eu vou ter que arrumar um caminho para poder dar conta”. (Entrevista 4: SM 2).

“A primeira coisa, tentar manter a calma. E, depois analisar a situação para encontrar a melhor solução. Porque tem gente assim [referindo-se aos atendimentos ao público], que já perdeu a calma aí, de fato, atrapalha. Tudo o que você for tentar fazer vai ser

atrapalhado pela ansiedade, nervosismo ou preocupação. A primeira coisa é tentar manter a calma, aí depois a pessoa vai acomodando a situação através da observação do que está acontecendo, para encontrar a solução. Geralmente, nessa situação, a depender do assunto, eu recorro para os amigos. A gente sempre se consulta, a gente sempre se auxilia”. (Entrevistado 6: SM 3).

“Depende do que for, mesmo que eu sinta dificuldade não é, às vezes é algo que aparece e que você sabe que não vai poder resolver de imediato aquilo ali, então é uma dificuldade que eu estou sentindo, não é? Mas, eu não deixo transparecer isso para as pessoas, eu procuro fazer com que aquela pessoa saia levando uma resposta, entendeu? Tipo assim: vamos tentar resolver, vamos dar início, não é de imediato, porque nem tudo na vida é de imediato [muda o tom de voz]. A gente lida muito com o quê? Com internamento compulsório, usuários de drogas, pessoas com deficiência né [fica tensa], e acontece o seguinte: na semana passada apareceu uma pessoa queria que o filho dela fosse internado naquele dia, inclusive ela já tinha falado com outra colega e a colega mandou ela falar comigo, mas ela pensava que chegasse ali eu, eu né, que não tenho poder para nada [muda o tom de voz], mas eu já ia dizer assim pronto vai ser internada em tal canto. E para convencer essa pessoa é difícil, porque ela é mãe, está naquela situação. Então, assim, eu não deixo transparecer aquela dificuldade, mas eu explico a ela que as coisas não são assim, porque nem o promotor, nem o juiz podem internar seu filho, quem pode fazer isso é um médico, só o médico tem autoridade para tal, e precisa de tal documentação. Quer dizer: então a pessoa chegou ali muito aperreada, apreensiva, continua saindo assim? Continua, mas menos, sai menos, sai menos apreensiva porque sabe que já conversou com a pessoa e que está vendo uma luz no fim do túnel”. (Entrevistado 10: SM 6).

“Bem, em situações não previstas diante da nossa responsabilidade de atender a demanda social é esclarecer quais são os caminhos que devem ser percorridos para resolução do problema. Então, se não for da minha área eu encaminho para o colega, eu aciono um órgão público que seja capaz de intervir. Então, eu diria o que é imprevisto existe para ser enfrentado e se não for de minha atribuição resolver eu encaminho para quem tem essa condição”. (Entrevistado 11: CI 1).

“Eu procuro me manter calmo, procuro, dentro do possível. E, assim, procurar as pessoas indicadas que possam me ajudar naquela situação, sabe? Que, a gente, a gente, principalmente no meu setor, se depara muito com isso, situações em que a gente, assim, pega muito a gente de surpresa e a gente tem que resolver né? Tem que resolver. Aí, nessas situações, eu procuro, assim, me manter o mais calmo possível e tentar ver como é que eu posso fazer para ajudar. Geralmente eu procuro ajuda com os colegas de trabalho ou então com o chefe mediato”. (Entrevistado 15: TM 5).

As narrativas acima apontam que quando os profissionais se deparam com situações inusitadas eles param para refletir e tentar encontrar possibilidades para resolver as demandas que surgem. As falas propõem que existe um esforço empreendido pelos sujeitos, que exploram suas *expertises* e aplicam em problemas concretos. Nos discursos destes indivíduos, frente as situações imprevistas, é possível, ainda, observar o trabalho diário da inovação a partir da ação dos sujeitos em criar, combinar e recombina conhecimentos para identificar os desafios e ultrapassá-los (DOUGHERTY, 2017).

As tentativas e os empenhos em fazer pesquisas, em estudar as demandas, em compartilhar os problemas com outros colegas do setor e de outros departamentos da instituição podem explicar a natureza do trabalho diário de inovação que se revela nas inúmeras práticas

dessas pessoas aprendendo no dia a dia com as novas ocorrências, aplicando e trocando ideias para viabilizar soluções para as demandas urgentes da sociedade (DOUGHERTY, 2017). As indagações sugerem que a inovação pode emergir nas práticas cotidianas que são vivenciadas no contexto organizacional, sem que haja, certas vezes, à necessidade de existência do que Dougherty (2017) chama de comandos unilaterais, de sequência de protocolos e procedimentos com padrões predeterminados. Nesse sentido, os papéis práticos constituídos dos profissionais sobre o trabalho de inovação podem acontecer nos engajamentos dos sujeitos comuns com problemas prementes, na cooperação entre os indivíduos e nos esforços de aprendizagem coletiva situada na prática (DOUGHERTY, 2017).

Todavia, não foram todos os entrevistados que discorreram da mesma forma sobre sua reação quando ocorrem os imprevistos. A verbalização do entrevistado 3 traz um relato diferenciado dos outros respondentes, denotando uma tentativa de minimizar a ocorrência de seguir padrões previamente definidos e a realização de atividades sintetizadas, que podem inibir a atuação dos profissionais na resolução de problemas concretos.

“Rapaz, [...] no momento, depois da pandemia diminuiu bastante isso, mas acontecia muito antes, às vezes você é pego de surpresa com alguma situação, mas aí você tem que ter calma né, porque é normal, a gente sempre se prepara para uma coisa e sempre vem uma coisa diferente, um atendimento diferente, uma coisa nova ou então você tem que ter calma e procurar a orientação de quem é o líder, quem é o líder da promotoria? É o promotor. Então, a gente passa para ele o que está acontecendo e ele vai designar o que deve ser feito. Então, a gente sempre busca trabalhar dessa forma na promotoria, se é o promotor que está determinando dessa forma, então a gente segue. Então, nada que é imprevisto vai pegar a gente de calça curta, a gente tem sempre um resguardo do promotor. Ele está sempre ali. Isso antes da pandemia era corriqueiro, ave Maria! Quase todo dia a gente tinha uma coisa nova. Quase todo dia aparece uma surpresa, mas agora depois da pandemia que começou a diminuir o atendimento para o pessoal, aí a coisa está andando mais tranquila”. (Entrevistado 3: SM 1).

O texto do respondente 3 (SM 1) pode ser caracterizado como uma estratégia discursiva que carrega uma polidez implícita para acobertar que há normas e regras em determinados setores da instituição que os impossibilitam de resolverem, por meio de suas experiências e capacidades, os desafios que aparecem no dia a dia de seus trabalhos. O enunciado do entrevistado 3 (SM 1) parece tentar persuadir a pesquisadora para o entendimento de que existe uma troca de experiências entre os profissionais daquele departamento. Porém, seu discurso deixa transparecer que a chefia imediata dos indivíduos que atuam nesse setor não consente autonomia para que eles tomem decisões e enfrentem os problemas urgentes sem o seu aval.

O texto do respondente 3 (SM 1) revela também que existe uma padronização nas práticas dos profissionais – através de textos como: “então, a gente sempre busca trabalhar dessa

forma na promotoria, se é o promotor que está determinando dessa forma, então a gente segue”, “então, nada que é imprevisto vai pegar a gente de calça curta, a gente tem sempre um resguardo do promotor. Ele está sempre ali” –, tal discurso pode ser reflexo de uma sequência de regras e protocolos que são seguidos pelos indivíduos que atuam neste departamento e que podem dar suporte para que eles só implementem ações assertivas com o apoio da figura do promotor de justiça. Como apontado por Certeau (1998) esses comandos verticalizados criam uma rede de vigilância que pode retrair as habilidades dos profissionais e comprometer sua criatividade na resolução de problemas urgentes. Esses achados se alinham a visão de Dougherty (2017) de que a adequação e a formalidade das práticas podem conduzir os profissionais a terem uma visão reduzida de suas atividades, limitando a inteligibilidade coletiva dos indivíduos e o entendimento do trabalho diário de inovação a partir da realidade organizacional.

Ainda com relação aos papéis práticos dos profissionais no trabalho, foi questionado “como eles costumam organizar as suas atividades no dia a dia do seu trabalho” e notou-se que quase a totalidade dos profissionais faz uso de um roteiro que é elaborado por cada um deles para facilitar suas rotinas diárias e poder cumprir com os trabalhos que lhes são atribuídos. Verificou-se também que todos os entrevistados dão prioridade aos assuntos de urgências, o que acaba fazendo com que eles não sigam uma trilha específica de ações predeterminadas.

“Eu procuro me antecipar nas coisas que vou fazer né. O que é que vou fazer? Me antecipo, vejo o cronograma que a gente tem é [...] também o próprio sistema ajuda muito para gente fazer nossas atividades, e se antecipar. Eu acho que é um dos motivos para que as coisas saiam bem né, antecipar e tenho o cronograma com o que eu vou fazer [...] então vai criando uma rotina né. O Arquimedes nosso é um bom sistema, adoro ele. Apesar de ele estar sendo mudado né para o SIM. Ele é ótimo, eu gosto muito dele, o sistema Arquimedes. É porque ainda não tenho nenhuma habilidade nele [no sistema SIM], mas tudo indica que vai tudo para esse sistema que eu ainda não conheço [fica tenso]. Na pesquisa, tem relatórios, tem, tem muita coisa boa nele. Eu não sei esse novo programa, porque eu não estou adiantado né [fica tenso], porque a gente vai migrar pra ele, muitas coisas já foram migradas, mas a parte penal do meu setor ainda não. Eu não sei como vai ser quando a gente tiver todo nosso trabalho dentro desse, desse SIM [passa as mãos na cabeça]”. (Entrevistado 1: TM 1).

“Eu acho que a gente tem que fazer uma cisão, nesse período de pandemia e antes né? No período de pandemia, quando eu estou na promotoria tem duas prioridades: atender as pessoas, como por exemplo, se a gente pegar uma semana que eu vá dois dias na semana, um dia na semana eu atendo e no outro dia que eu vou fazer as demandas físicas urgentes, que são geralmente réu preso, que eu não trago para casa por uma questão de segurança né? E, nos outros dias, nesse contexto de pandemia eu trabalho no PJE, trabalho teletrabalho. [...] Nas demandas judiciais, nos processos que chegam físicos, né, os do PJES já têm essa organização do próprio sistema. [...] E assim organizava meu trabalho no contexto fora de pandemia. Que mudança a gente está vivendo né? gente teve que se adequar muito no trabalho da gente com essas situações da pandemia. E parando para conversar contigo é que eu me dei conta disso né. Mas, vez por outra quando aparece uma demanda a pessoa tem que se virar nos trinta né, tem que estar sempre inovando”. (Entrevistado 2: TM 2).

É [...] eu tenho um pouco de dificuldade para organizar isso porque como eu tô sempre em dois lugares, então, assim, às vezes acaba que uma sempre se sobrepõe a outra, né. Então, às vezes eu tento, por exemplo, eu defino que amanhã eu focar em algumas coisas da administração, que eu tenho que colocar em dias, é alguma informação que você tem que mandar, um processo, uma solicitação de melhoria no prédio e aí de repente lá na promotoria aparece uma coisa que você tem que fazer e que ela demanda muito tempo e aí você não consegue fazer nada na administração e aí [...] ou então o contrário. Hoje, eu passei o dia na administração aí eu digo não amanhã eu vou adiantar as coisas da promotoria, mas aí acontece alguma coisa na administração inesperada e aí eu não consigo fazer aquilo na promotoria”. (Entrevistado 5: AM 1).

“[...] Então, a gente trabalha com idoso, é patrimônio, é educação, é infância, aí você endoida. Aí infância e idoso é prioridade, mas se você for só trabalhar em cima de idoso e infância você não pega nos outros. Aí você tem que dá, tem que fazer um “esquemazinho” para você pegar em tudo um pouco, um pouquinho de cada coisa a cada dia para ir dando conta, mesmo assim não dá, dá não [passa as mãos no rosto]. Ter o dia que eu vou dizer assim: eita, hoje não tenho nada para fazer, tem não minha filha, pelo contrário, todo dia eu tenho mais coisa para fazer do que o que eu fiz. Brota, brota, brota. Isso mesmo”. (Entrevistado 9: SM 5).

“[...] Então você vai desenvolvendo essas estratégias para você não ficar enrolado. Eu sei que tem gente que não faz assim, tem gente que vai fazendo, se enrola, não bate a meta, quando vê está acumulado e não sabe para onde ir. Então, assim, eu procuro fazer desse jeito para não me enrolar na meta e assim eu nunca fiquei deficitário em meta mensal. Porque eu sabia que no outro dia, sabia que se ficasse deficitário no dia, eu sei que no outro dia teria que compensar. Hoje eu vou compensar ao longo dos dias que faltavam. Eu sempre faço essa, esse cálculo diário, semanal para terminar no mensal para saber se [...] sempre termino dentro da meta no caminho, não me enrolo, não. E assim, eu tenho planilha para tudo né”. (Entrevistado 13: AM 2).

“Com o sistema, com o SIM, isso ficou bem mais automatizado, porque o próprio sistema, ele já organiza o trabalho para gente. Ele já vem com prazos para gente cumprir, ele já mostra os procedimentos que estão com mais urgência para serem cumpridos. Então, como eu trabalho diretamente no SIM, a minha rotina de trabalho é basicamente essa. Eu vou cumprir o despacho de acordo com os prazos que o próprio sistema vai me apresentando, entendesse? Facilita bastante. Aí, uma coisa, mas só que o trabalho da gente não é só o SIM. A gente recebe as coisas por *e-mail*, tem atendimento, também, ao público, a gente tá tendo também atendimento no *WhatsApp*, tem demandas que o próprio promotor de justiça passa pra gente. Aí, a minha organização é essa, eu vou trabalhando no SIM e essas coisas que surgem fora do SIM, vai de acordo com a urgência, o que é mais urgente, aí a gente vai encaixando dentro desse espaço que a gente reservou para trabalhar no SIM. Mas, por exemplo, a gente agora tá migrando os procedimentos do Arquimedes para SIM, eu tô reservando um dia para isso, nos outros dias eu faço minhas tarefas normais, e um dia por semana eu tô migrando os procedimentos do Arquimedes para o SIM”. (Entrevistado 15: TM 5).

Os relatos dos respondentes revelam que eles não seguem um plano racional restrito para definir e modelar as atividades que desenvolvem ao longo do dia a dia de seus trabalhos, mostrando que as ações dos sujeitos são manifestadas nos seus saberes e fazeres para conseguirem organizar suas rotinas de acordo com as demandas emergentes que aparecem e trazerem soluções para os casos urgentes (SCHATZKI, 2012; NICOLINI, 2013). Observou-se também que os cronogramas e planilhas feitos pelos indivíduos além de possibilitar uma maior organização de suas ações podem estar relacionados a um dos princípios das práticas

denominado por Schatzki (2006) de estruturação teleológico-afetiva, nas quais as atividades das pessoas correspondem a memória de ordens que são definidas por determinado departamento e a ações que são aceitáveis, abrindo a oportunidade de juntar agência (ações livres dos indivíduos) e estrutura (determinismo) para mostrar que por meio das ações que os sujeitos desempenham no cotidiano as estruturas podem ser reproduzidas e modificadas.

Sugere, ainda, que a forma como os entrevistados arquitetam suas atividades pode estar direcionadas a formulação de táticas para driblar os comandos e formalidades das atividades que são postas pela instituição e representar uma estratégia de sobrevivência para lidar com as diferentes situações que ocorrem no cotidiano organizacional (CERTEAU, 1998; CARRIERI et al., 2018). Ou seja, as regras e formalidades se constituem uma moldura dentro da qual as táticas operam e, como resultado acontece um embate pela sobrevivência e busca de espaço para aplicarem seus conhecimentos em cima das demandas que chegam em seus setores.

Partindo dessa apreensão, pode-se dizer que a estratégia de organização das práticas dos profissionais está incorporada nas suas ações, desempenhadas diariamente, e não nos modelos formais de gestão postos pela organização. Essa forma de olhar as práticas dos sujeitos pode levar para o entendimento do trabalho situado e contextual das atividades de inovação que acontecem de maneira contínua no dia a dia do ambiente organizacional (DOUGHERTY, 2017), abrindo possibilidades de enxergar outros caminhos para compreender e abarcar a organização a partir de sua realidade (DOUGHERTY, 2017; CZARNIAWSKA, 2013; DUARTE; ALCADIPANI, 2016).

Os textos dos entrevistados 1 (TM 1) e 9 (SM 5) chamaram a atenção da pesquisadora por apresentarem um desconhecimento com o novo sistema de tecnologia da inovação implantado no órgão. Nas falas dos entrevistados percebeu-se explicitamente que a nova ferramenta de tecnologia ainda não foi incorporada em suas práticas diárias. Ficou subtendido certo nervosismo e uma constante tensão quando mencionavam a nova ferramenta de trabalho – através de falas como “eu não sei como vai ser quando a gente tiver todo nosso trabalho dentro desse, desse SIM”, “é porque ainda não tenho nenhuma habilidade nele, mas tudo indica que vai tudo para esse sistema que eu ainda não conheço”; “você não tem mais tanto esse controle, porque primeiro que migrou muita coisa para o SIM né, e como eu disse a você, eu não estou acompanhando o SIM”, “eu creio que o SIM vai ser mais prático”, “eu creio que o SIM hoje você vai abrir e você vai ter lá as prioridades de cumprimento, os que estão há mais tempo” –. Pelo exposto, pode-se aduzir que essa angústia, expressa na inquietação e nos silenciamentos dos respondentes, pode derivar do receio em não conseguir aprender a manusear o novo sistema de tecnologia e/ou a falta de treinamento e/ou falhas no planejamento durante a implementação

do novo sistema em todos os órgãos que formam o MPPE, de modo a reduzir as barreiras cognitivas.

O fator acima pode ter ocasionado em alguns departamentos da instituição analisada as divisões de atividades entre os profissionais para que aqueles que não conseguem utilizar a nova ferramenta fiquem com outras atividades. É razoável supor que exista também uma falta de maior interação entre as práticas dos profissionais que estão no nível estratégico do MPPE, envolvidos na criação de novas tecnologias, com as práticas dos servidores que estão no nível operacional dos MP do interior de Pernambuco, recebendo esses novos sistemas. Possivelmente essa ausência de interações dos profissionais esteja provocando certo distanciamento nos processos que são planejados a nível estratégico com as reais práticas dos servidores que estão no nível operacional, realizando o trabalho diário de inovação. Esse fato tanto pode acarretar para os modelos de gestão no formato *top-down* ao longo das tomadas de decisões organizacionais como pode comprometer o aproveitamento das capacidades dos sujeitos no dia a dia de suas práticas, conduzindo-os para um entendimento sintetizado de suas atividades e levando-os a realizarem um trabalho descontextualizado (DOUGHERTY, 2017).

Ainda sobre a organização das atividades dos profissionais no dia a dia de seus trabalhos, uma narrativa chamou a atenção. O enunciado do entrevistado 3 (SM 1) tratou especificamente sobre as dificuldades de se organizar para dar conta da grande quantidade de demandas que existe no departamento em que ele opera.

“Ave Maria! Eu tenho em mente assim, eu traço na minha mente antes de trabalhar que eu tenho alguns objetivos. Eu tenho primeiro, eu tenho, que zerar o *e-mail*, que chegam muitos, como a gente está nessa época de pandemia chega praticamente tudo pelo *e-mail* [...]. Então, o meu primeiro objetivo é zerar, porque geralmente a gente zerando tudo que chegar pode ficar para o dia seguinte, que é coisa nova. Ai depois, vou começar cumprir despacho, aí nos documentos de despachos vou verificar o que é prioridade, então vamos cumprir prioridades. [...] Eu dou prioridade a idoso, chegou coisa de idoso eu tenho que dar prioridade, eu tento. Mas, assim, ultimamente a gente anda com tanto procedimento, tanto procedimentos que até a prioridade eu tenho que eleger prioridades. Até de idoso eu tenho que eleger prioridades. Se chegou coisa de idoso eu vou ver, eita, é coisa de idoso. Espera aí, é coisa nova? Não, não é coisa nova, tá, é alguma resposta? Não, é dizendo que o idoso faleceu há cinco meses, então não é prioridade, deixa para lá, vai para fila normal. Não dá não, é muita coisa, muita coisa mesmo [fica ansioso]. Se eu abrir o sistema aqui, chora nós dois [passa as mãos na testa]. É sério, é sério. Outro dia eu entrei na sala de outra promotoria, eu não vou nem dizer qual foi, quando eu olhei assim, o sistema tinha cinco procedimentos. Eu digo como? Cinco procedimentos administrativos. Eu digo, como? Ai disse, não é porque a gente é basicamente judicial. Eu digo, meu Deus, que sonho [faz expressão de surpresa]. Porque assim, eu abro meu sistema, tem duzentos e nove procedimentos tudo para cumprir, só para cumprir. Então, assim, é muito difícil. Às vezes eu tento [...], minha estratégia é não atrasar muito, porque atrasar vai. Tento evitar atrasar muito, aí, às vezes, acontece passar trinta dias para ser cumprido, o que é um exagero, é horrível isso para mim, dá uma falta de [...] como é que eu posso dizer? Para pessoa que está precisando, significa uma falta de justiça, uma falta de acesso aos seus direitos. [...] Eu digo a você, quando chega um *e-mail* do NEVIGA com a informação

de uma certidão de óbito, é frustrante, pra mim é frustrante, porque foi uma pessoa que estava sob a nossa guarda e faleceu. Para mim é perder alguém que é meu. Entendeu? Por isso que eu sempre dou prioridade a idoso é cá pra nós amanhã é a gente. A gente cuida de outras matérias também, mas a questão do idoso realmente pega, então pra mim é muito importante. [...] Terminou as prioridades? Vamos cumprir o que está mais antigo e assim vai. [...] Rapaz, a gente vive com uma demanda tão alta, tão alta que a gente não tem estratégia que funcione, você tem que ir sair matando os leõezinhos, é sério, é sério. Aí minha estratégia é ir pegando o que vai aparecendo para ir matando, literalmente. Porque se a gente for deixando, vai acumulando. E aí pode acontecer, como já aconteceu de passar por mim, eu dizer assim, não, isso aqui eu vou fazer tal dia porque eu não tenho condições técnicas de fazer isso agora. Cheguei no outro dia na promotoria, eu simplesmente esqueci. Não foi feito. E aí aconteceu de ter audiência, de ter chegado o dia da audiência, e não ter nem saído a notificação”. (Entrevistado 3: SM 1).

Apesar do texto do entrevistado transparecer que ele arquiteta suas atividades conforme as prioridades que vão surgindo ao longo do dia a dia de seu trabalho, observou-se que a sequência de comandos do novo sistema de tecnologia da inovação do órgão o limita para trazer maior agilidade, principalmente em casos de urgências, e para aplicar suas *expertises* em problemas complexos. A fala do indagado sugere também que o setor em que este atua é fortemente carregado por uma hierarquia nas tomadas de decisões e direcionamentos centralizados, nas quais suas práticas ficam muito dependentes de regras e protocolos a serem seguidos para que suas ações aconteçam. Nessa perspectiva, é possível considerar que possivelmente nesse departamento existe poucas interações dos indivíduos, estando elas voltadas apenas para o cumprimento das atividades que são determinadas naquele ambiente. O que pode, por sua vez, inibir o potencial criativo dos sujeitos para resolverem os problemas que aparecem, restringir o envolvimento deles nas demandas e ocasionar um afastamento de suas atividades para encontrar alternativas para as situações urgentes que surgem diariamente no contexto de seus trabalhos, reduzindo, nesse caso, o conhecimento situado, contextual e coletivo das pessoas (DOUGHERTY, 2017; DOUGHERTY, 2017; GLÜCKLER; BATHELT, 2017).

Quando indagados sobre o que os profissionais fazem no seu trabalho que acaba indo além dos procedimentos padrões prescritos, foi visto que a grande maioria dos entrevistados não fica preso nas atribuições que estão descritas em seus cargos e nem segue uma sequência lógica de atividades definidas. Percebe-se que as práticas dos indivíduos estão mais voltadas ao uso de suas experiências e conhecimento para resolverem os problemas que possam aparecer nos setores em que estes operam, assim como, na aprendizagem situada na prática para auxiliar os colegas de trabalho em situações exclusivas.

“[...] Na verdade, também em Garanhuns a gente não tem a função de secretário e na verdade em Garanhuns e outras promotorias que só tem o administrador, o administrador acaba acumulando também né essas funções do secretário né. Na verdade, se você olhar direitinho essa parte mais burocrática seria com o secretário

né, de apoio ao coordenador administrativo e aí a parte do administrador de prédio mesmo seria a parte de manutenção predial, mais aí como aqui em Garanhuns a gente não tem, só tem a função do administrador, então eu acabo acumulando também a função do secretário e acumulo algumas questões da circunscrição né, que é quando a gente trata de plantões e tal, audiências de custódia, isso aí não seria uma atribuição do administrador, mais aí é o que acontece aqui, né. Acontece eu acho que quase em todas as sedes de circunscrição, acontece isso, os administradores acabam acumulando essas funções, absorvendo, né, fazendo uma coisa que a princípio não seria da gente pra fazer”. (Entrevistado 5: AM 1).

“Sim, eu me interesso pelo encaminhamento da criança e do adolescente, eu me preocupo, eu procuro saber se depois de terminado o processo ele está bem, se está protegido, se precisa de alguma coisa, principalmente no que tange à criança e adolescente em situação de risco, aqueles que foram abandonados, aqueles que foram maltratados e que são acolhidos. Eu posso dizer que existe uma angústia e é muito grande, pelo menos no que tange a minha pessoa, porque eu acho que quem trabalha na área da infância e Juventude tem que ter envolvimento não só profissional, mas também o envolvimento pessoal, porque, como eu disse, você pode fazer a diferença”. (Entrevistado 11: CI 1).

“O trabalho por si só já exige ir além, além do quê? De buscar uma alternativa diferente para aquilo que a gente estava abordando. [...] Sim, a gente tem os padrões que a gente usa e segue para fazer o despacho e tudo, mas você vê que aquilo ali não tá dando aquele [...], não tá vindo a resposta que você quer e precisa e você, você pensa em outro tipo de abordagem para resposta vir diferente, mais consubstanciada. Praticamente, todo dia a gente tenta desenvolver um tipo de abordagem diferente para que responda ao que a gente tá questionando, né [se referindo aos processos que atua]. Para não ficar aquele negócio batido que não tá dando resultado nenhum”. (Entrevistado 13: AM 2).

“A gente como técnico, a gente não tem atribuição de fazer peças de processo [fica vermelho], mas não estou falando isso porque eu sou obrigado né, assim, nenhum promotor nunca chegou e disse que era para a gente fazer as peças, a gente às vezes faz porque a demanda está muito grande. E isso é algo que não está nas minhas atribuições. Então seria isso, o extra que não está nas minhas atribuições [...]. Eu tenho a graduação em direito, a pós-graduação é [...] tenho em penal e eu fiz outra graduação, terminei agora recente. Eu priorizei a especialização em penal porque justamente eu estou no setor criminal”. (Entrevistado 14: TM 4).

Os textos acima revelam que as práticas dos profissionais vão além da descrição dos cargos. Elas consistem em ações de criação de significado e sentido para transformar conhecimentos e aplicar em casos concretos. Essa noção pode explicar o trabalho de inovação como resultante das práticas cotidianas feitas pelos sujeitos comuns no dia a dia organizacional (DOUGHERTY, 2017). Vai também ao encontro dos princípios das práticas colocados por Schatzki (2003) que se opõem ao entendimento da organização como decorrente de um processo coordenado e arquitetado pela mente das pessoas para explicar o comportamento organizacional e considera a organização como resultado das práticas que os indivíduos realizam para construir e transformar os seus trabalhos, dando sentido a noção do *organizing* (SCHATZKI, 2003; CZARNIAWSKA, 2013). Os discursos dos sujeitos sugerem também que suas práticas são interligadas em ações, estruturas e arranjos materiais para dar sentido aos acontecimentos da organização a partir de sua realidade (SCHATZKI, 2003). Nesse contexto,

o trabalho diário de inovação passa a ser compreendido pela sua complexidade, abarcando as incertezas do ambiente e sendo dependente das distintas interações dos indivíduos e dos diferentes arranjos materiais (GLÜCKLER; BATHELT, 2017; DOUGHERTY, 2017; PIMENTEL, 2019). Partindo dessa perspectiva pode-se indicar que as atividades dos profissionais são desenvolvidas a partir de suas *expertises*, baseadas na construção e reconstrução de suas práticas diárias para formar e transformar conhecimentos em cima de situações complexas (SCHON, 1983; ORLIKOWSKI, 2002; DOUGHERTY, 2017).

Em determinados momentos notou-se, nas falas de alguns entrevistados, certa tensão ao mencionarem que suas práticas são limitadas a realizarem apenas as atividades voltadas às atribuições definidas nas descrições de seus cargos. Os textos mostram explicitamente como alguns departamentos da instituição são carregados de regras e diretrizes tanto postas pelos sistemas de tecnologia da informação quanto pela chefia imediata para que os profissionais fiquem presos em atividades com baixo nível de complexidade.

“Caramba! [suspira] Extra. É difícil a gente desempenhar uma atividade extra, justamente porque o Doutor é muito legalista. Então ele, quando a gente pergunta Doutor é pra fazer tal coisa? Ele diz: está na sua atribuição? Se estiver faça, se não estiver não faça [segura as duas mãos e fica vermelho]. Então, dificilmente a gente vai fazer alguma coisa que não é atribuição nossa. Tanto é que às vezes é necessário no próprio sistema, quando a gente está migrando um procedimento físico para um procedimento virtual, há um determinado momento em que é necessário o preenchimento de alguns dados, que seriam uma tarefa de gabinete que é exclusiva de analista e promotor. Mas, a tarefa em si é de uma pessoa, de um técnico [faz movimentos de negação com a cabeça]. Então, eu entro no perfil como gabinete, eu tenho acesso ao gabinete, eu faço, eu preencho tudo, seja uma tarefa exclusiva de analista. Mas, como é uma atribuição minha eu cumpro e aí invariavelmente vai chegar no despacho. Eu não tenho capacidade é [...] não digo técnica, técnica eu tenho porque eu estudei Direito, eu teria capacidade de fazer um despacho, pelo menos a minuta [muda o tom de voz e fica vermelho], mas eu não tenho competência funcional para fazer o despacho. Então, a gente teve, foi uma conversa bem longa eu, o Doutor e a outra colega pelo *WhatsApp* a respeito dessa situação, porque eu dizia, Doutor eu não posso ir fazer essa função, porque se não invariavelmente eu vou chegar no despacho e eu não posso fazer despacho que não é minha atribuição e como ele mesmo diz, não faça nada além da sua atribuição ia ser um choque porque eu ia estar fazendo uma atribuição que não é minha e ele diz: não faça nada que não for seu, mas se eu começar a preencher os dados automaticamente eu vou chegar no despacho, o sistema não me dá outra alternativa. Aí o que foi que a gente fez, a gente chegou no consenso de que o despacho ia ser um padrãozinho dizendo simplesmente que era para cumprir com a obrigação do SIM e aí seguiria para análise da minuta, que aí sim seria o promotor, somente ele pode analisar a minuta, e aí a partir desse momento ele faria a minuta do despacho. [...] Agora se eu tivesse que fazer eu conseguiria fazer tranquilamente, até porque eu tenho conhecimento, mas não é da atribuição do meu cargo e ele não permite. Tanto é que a gente sabe como funcionam as promotorias, a gente sabe como é que funciona os tribunais de justiça, a gente sabe que muitos técnicos fazem redação de despachos, redação de portarias, redação de sentenças, mesmo que a gente sabe é conhecimento público, mas quem assina é o juiz, o promotor. E aí ele prefere que não façamos isso na promotoria. Essa é a função do analista com o promotor”. (Entrevistado 3: SM 1).

“O que que acaba sendo além é o seguinte: acaba tendo que ficar à disposição como se fosse um tempo integral, sabe? Acontece muito porque como a gente está nesse período de afastamento social, de pandemia, a gente ligar para alguma coisa do nosso telefone particular e essas pessoas registram seu telefone, fica mandando mensagem fora do horário de expediente, pessoas do próprio Ministério Público é, que estão precisando de alguma coisa, aí manda mensagem fora de horário. Eu já recebi mensagem 11 horas da noite, de madrugada, meu celular tá vibrando, vou olhar, é mensagem do promotor de justiça, de madrugada. Eu acho que isso é o que extrapola, sabe, no nosso trabalho. Acabo fazendo mais atividades fora do expediente, porque embora você não pare naquele momento pra fazer o trabalho, mas você, só em você saber que recebeu aquela mensagem ali [muda o tom de voz], é uma coisa do trabalho, você já remete ao trabalho, você já saiu daquele período de descanso para ir para o trabalho. Eu acho que isso tem extrapolado”. (Entrevistado 15: TM 5).

Notou-se certo desconforto nos entrevistados ao aludirem sobre o que fazem além de suas atividades no órgão e percebeu-se que possivelmente os setores em que estes operam são regidos por processos racionais e ordenados. Mais que isso, eles trabalham em cima da padronização dos procedimentos e seguem protocolos, estabelecidos pela chefia imediata, para resolverem problemas com níveis previsíveis de resolução. Conforme apontado por Carrieri, Perdigão e Aguiar (2014) a imposição de regras e a descrição de atividades de forma hierarquizadas podem distanciar os indivíduos de se envolverem em aprendizagem coletiva e de aproveitarem suas capacidades para lançar outros caminhos de resolução dos problemas que surgem no cotidiano organizacional. A simplificação e o controle das atividades podem, ainda, levar estes sujeitos a um trabalho descontextualizado (DOUGHERTY, 2017) e não compatível com o cenário e a realidade que estes vivenciam (CARRIERI et al., 2018). Além disso, essa separação das atividades dos profissionais pode acarretar em uma visão limitada e apartada do contexto geral da instituição, restringindo as diversas maneiras de fazer e saber para identificar outras formas de compreender e realizar o trabalho real da inovação a partir do dia a dia destes sujeitos (DOUGHERTY, 2017).

Identificar os papéis práticos constituídos dos entrevistados sobre o trabalho da inovação foi um passo para chegar na aprendizagem coletiva dos profissionais. Na próxima subseção é discorrido sobre os aspectos relacionados ao envolvimento dos profissionais no trabalho diário de inovação, as interações e impressões destes no cotidiano organizacional.

5.2 A APRENDIZAGEM COLETIVA DOS PROFISSIONAIS NO TRABALHO DIÁRIO DE INOVAÇÃO DO MINISTÉRIO PÚBLICO EM GARANHUNS

Esta subseção se ateve a verificação da aprendizagem coletiva dos profissionais, das suas interações e envolvimento com as demandas que aparecem no trabalho diário de inovação. Nos depoimentos sobre como os profissionais interagem com seus colegas e organizam essas

interações, os entrevistados relataram distintas formas de relacionamentos. Alguns indagados começam falar de suas interações com os outros colegas se utilizando de algumas estratégias discursivas que indicam uma polidez implícita em seus enunciados, ao buscarem reparar os atos de suas falas e minimizar os acontecimentos sobre as quais estão discorrendo. Assim, notou-se que os textos dos respondentes buscam transparecer que existem trocas de ideias e informações na instituição como um todo e que as interações e compartilhamento de experiências entre os profissionais sempre ocorrem quando acontecem algum imprevisto nos diversos setores do órgão.

“Assim, hoje, por conta da pandemia, a interação é está sendo mais pelo *WhatsApp*, *E-mail*, o *Google Drive*. Mas assim, estou achando o trabalho muito bom, é muito bom, o pessoal é muito amigável, acessível, então assim, é fácil lidar com eles, são pessoas de fácil acesso. Eu tenho muita sorte de trabalhar com uma equipe muito boa, muito unida, que a gente consegue distribuir muito bem as funções. Mesmo assim, se eu precisar de uma forcinha, o outro ajuda. Mas mesmo assim, tudo tem sido mais por meio de mídias sociais [risos]”. (Entrevistado 7: SM 4).

“Nossa chefe, pelo menos a cada dois, três meses assim ela costuma fazer uma reunião meio que para conversar, para saber, querendo ver como anda as coisas, o que está precisando melhorar, tudo, e delimita o que cada um vai fazer. E fora isso, assim, a gente internamente, os servidores, também a gente conversa e quando um está muito apertado passa para o outro, aí assim a gente vai se ajudando né. Agora com a pandemia por exemplo, como a gente não pode se reunir com a doutora a gente meio que se organizou e dividiu e a gente vai se ajudando porque não tem jeito né, a colega teve um tempo que passou com atestado, ficou grávida aí pegou covid, o pai do esposo dela morreu de covid. Aí, agora, o pai da outra colega, agora está no hospital, aí para isso tem que ir se ajudando, não tem jeito, é uma doença muito grave a gente tem que se ajudar”. (Entrevistado 8: TM 3).

“A gente se dá bem. Graças a Deus a gente se dá bem, sabe? Um ajuda o outro quando pode e a gente divide bem as tarefas né, quando era só Arquimedes a gente, eu e o colega, a gente dividia por número. A parte de analista, como eu disse para você, a gente não cumpria, mesmo a analista agora ficando afastada essa parte, né, a licença dela, a gente não cumpriu nada, sobrou tudo para ele mesmo [para o promotor]. Então [...] a gente se dá bem, graças a Deus. Às vezes acontece né, de você achar que fulano deveria ter feito uma coisa mais certa ou ter feito de forma diferente, ou ter ajudado mais, um se escora mais do que o outro né, principalmente agora com esse negócio de pandemia, que um dia você está em casa outro dia você está na promotoria [referindo-se ao trabalho em sistema de rodízio]. Aí você vai vendo que tem colegas que se aproveitam né, para não trabalhar o que deveria, vamos dizer assim. Quem tem que ver não sou eu, quem tem que ver é o chefe, né. Então, eu faço a minha parte e o resto [faz movimentos de negação com a cabeça], mas assim, no geral graças a Deus é tranquilo”. (Entrevistado 9: SM 5).

“É, agora tá tudo, nesse período tá tudo distante né? Aí com os meus colegas de trabalho, a interação tem sido por aplicativo, *WhatsApp*, telefone, mas durante o período normal, é o horário de expediente, eu sempre procuro participar dentro daquilo que o trabalho promove, a interação entre servidores. Mas, agora nesse período, a interação tem sido somente por telefone ou *WhatsApp*, a gente liga um para o outro falando do trabalho, coisas, coisas relacionadas ao trabalho. É, o doutor mesmo, ele faz até umas reuniões pelo *WhatsApp*, como se fosse uma chamada em grupo e todos nós participamos. É comum ele fazer conosco para tratar alguma coisa do trabalho, sabe? Normalmente é para passar alguma coisa do trabalho, para falar de algum despacho, de alguma coisa que ele quer que a gente faça, para saber como é que está algumas situações específicas. Ele faz essa chamada em grupo, para que a

gente converse como se fosse uma reunião mesmo, via aplicativo *WhatsApp*. É bom porque envolve todo mundo, porque tem coisa que precisa falar com todo mundo, aí já fala tudo de uma vez. Isso aconteceu muito, logo no início, porque ficou muito aquela questão, aquela cobrança por meta né, para gente cumprir, aí ele fazia essas chamadas para que a gente discutisse como é que seriam essas metas para serem atingidas. Tinha bastante, mas agora já, já melhorou, já está mais organizado, cada um sabe a sua meta, cada um já sabe que tem que fazer, então [...]”. (Entrevistado 15: TM 5).

Todavia, observou-se, nas entrelinhas das narrativas dos indagados, principalmente na tentativa em persuadir a pesquisadora para convencer sobre seus discursos, que existe pouca interação entre os colegas que atuam em setores diferentes, mas que há uma forte integração, colaboração e compartilhamento de ideias dentro de cada departamento isolado. Talvez, esta situação possa uma característica do estilo de liderança exercido pela figura da chefia imediata de cada setor ou até mesmo ser efeito do sistema de métricas isoladas de acompanhamento de desempenho, dado que pode causar certo constrangimento nas práticas dos sujeitos.

Notou-se, ainda, o que o uso do aplicativo do *WhatsApp* tem sido incorporado nas práticas diárias dos profissionais como sendo um recurso indispensável que facilita tanto o processo de comunicação como o de aprendizagem dos sujeitos nos diferentes setores da instituição.-Neste sentido, é possível apreender que a aprendizagem coletiva situada na prática emerge nas discussões entre os colegas que operam no mesmo setor, que dividem as mesmas práticas e que estão envolvidos em situações similares.

É no cenário de cada departamento que a inteligibilidade coletiva ocorre, por meio dos saberes e fazeres compartilhados dos sujeitos envolvidos em demandas complexas. Ao buscarem outros caminhos para resolverem os problemas e se envolverem em aprendizagem coletiva estes indivíduos atribuem novas formas de entendimento sobre as capacidades organizacionais que podem ocorrer também por meio da inovação contínua, situada e contextualizada a partir do cotidiano organizacional (ORLIKOWSKI, 2002; DOUGHERTY, 2017; GLÜCKLER; BATHELT, 2017; PIMENTEL, 2019). Nessa perspectiva, Dougherty (2017) e Pimentel (2019) apontam que as práticas compartilhadas dos sujeitos no dia a dia organizacional são capazes de produzir, reproduzir e modificar conhecimentos dando potencial para enxergar outras formas para que a inovação contínua suceda.

Uma interessante constatação foi apresentada pelo entrevistado 12 (CI 2) ao exprimir sobre como acontece sua relação com os demais colegas da instituição.

“É, a gente troca ideias, informações. Olhe, mas, há uma distinção, por exemplo: eu trabalhei dez anos no TRE, antes de ser administrador público eu era servidor público do TRE e uma coisa que eu percebi uma diferença bem grande e que me fez falta, muito no início, hoje já estou conformado. Mas, é que no órgão público você

trabalhando lá era [...] eu era funcionário médio, depois de nível superior até, mas de qualquer forma não era das esferas decisórias. É, então a gente tinha muito sentimento de coleguismo, você estava entre iguais, você no seu trabalho, você estava fazendo trabalho entre iguais no ponto de vista funcional né [...]. Do ponto de vista funcional era colega com colega e você estava ali geralmente numa sala com vários servidores. Quando a gente assume no Ministério Público existe como que um certo isolamento, isolamento porque aí na promotoria somos nós o promotor ou promotora, a decisão é nossa, o erro ou acerto é nosso, a gente que assina, a gente que fala em nome da promotoria. [...] Então, voltando a sua pergunta, nós compartilhamos sim, experiência, ideias, mas com aquela convicção, ao meu ver é de que a decisão [...] cada um é responsável pela sua promotoria, a gente não pode substituir o colega, nem o colega pode nos substituir na nossa promotoria, nem nos nossos problemas, nos problemas que a gente tiver na promotoria né. Então é isso, a gente tem encontros, a gente tem congresso, a gente tem seminário, a gente tem grupos de *WhatsApp* que reúne os promotores, a gente tem como falamos, reuniões, temos Associação do Ministério Público né, que trata dos interesses corporativos dos membros, nós temos esse compartilhamento, e sim o nosso relacionamento é bom”. (Entrevistado 12: CI 2).

Apesar de iniciar sua verbalização alegando que tem troca de ideias e informações entre os colegas de trabalho, o indagado 12 (CI 2) destaca posteriormente que existe “um certo isolamento, isolamento porque aí na promotoria somos nós o promotor ou promotora, a decisão é nossa”, indicando argumento contrário à fala anteriormente descrita. O relato do entrevistado 12 (CI 2) indica, ainda, um suposto receio em ser o único responsável pelas decisões do departamento que atua. O fragmento discursivo, “você pode trocar ideias, como a gente troca ideias, tem bons relacionamentos com todos colegas aqui, a gente troca ideias, mas só que cada promotoria é única. Há muitos problemas, há muitas questões comuns que a gente compartilha, mas a decisão, em última instância, é do promotor ou promotora”, citado pelo entrevistado 12 (CI 2) denota a necessidade de desburocratizar os processos organizacionais assentados na instituição pela Sede central do MPPE e pela figura da chefia imediata de cada departamento para que a aprendizagem organizacional possa acontecer também de maneira horizontal e seja resultado do envolvimento de todos os profissionais do órgão. Tal evidência pode ser explicada pelo fato de o contexto organizacional em que os profissionais vivem e convivem ser repleto de hierarquias, provenientes de regras e procedimentos que vêm estabelecidos pela Sede do MPPE e formalidades nas práticas dos sujeitos que são colocadas pelas chefias imediatas nos diferentes setores do MP em Garanhuns.

O discurso do entrevistado 12 (CI 12) rompe com o padrão da ideia de que os processos devem seguir de maneira sequenciada e ordenada para atingir determinado fim e representa o que Dougherty (2017) chama de trabalho real da inovação, possibilitando a compreensão das práticas dos sujeitos como um processo ininterrupto que está incorporado às atividades que eles desenvolvem diariamente em curso ativo de ações. Por esta apreensão tanto gestores quanto equipes podem desempenhar ações amparadas em aprendizagem coletiva situada na prática

(GHERARDI; STRATI, 2014; DOUGHERTY, 2017; GLÜCKLER; BATHELT, 2017; DURANTE et al., 2019).

Durante as entrevistas questionou-se aos profissionais se existe algum tipo de protocolo/regras de relacionamento com os outros colegas e se estes são sempre seguidos pelos servidores e foi possível detectar que não existe na instituição, de forma explícita, nenhum tipo de protocolo sobre compartilhamento de ideias e problemas que acontecem nos diversos setores das promotorias.

“A regra é você fazer o que a instituição pede né, é [...] se manter com ética né, são esses tipos de coisas que não pode fugir de nenhum da gente né, dentro do trabalho. Mas, eu acho que regra, regra tem né, lógico que todo setor tem que ter sua regra né, para poder trabalhar. Eu imagino, eu na minha cabeça imagino né, eu imagino que a regra é, é [...] [fica bem pensativo] no ambiente do trabalho você tem que procurar saber o que não pode né. Dentro do horário do seu trabalho você tem que fazer a sua tarefa, cumprir aquele papel com respeito aos outros, com conhecimento né, e procurar sempre fazer seu horário no trabalho, é [...] naquilo que você conhece, que aprendeu a fazer né. Acho que a regra em si já está determinada pelo órgão e por você mesmo né, pelo seu caráter, pela sua [...] seu dia a dia, você tem que manter com a responsabilidade. Na maioria das vezes acontece né, de as regras serem seguidas, mas lá e cá sempre tem um problemazinho né, que acontece né, passa dos limites, alguma coisa ou outra. Isso [...] acho que é impossível não acontecer, existe os conflitos né, conflitos, é [...] alguns “conflitozinhos” é [...] não aceita isso o outro não aceita aquilo. E [...] às vezes chegam os problemas no trabalho, entendeu? Às vezes acontece também de chegar esses problemas e a gente ter que resolver”. (Entrevistado 1: TM 1).

“Olha, [fica surpreso] eu desconheço, se o MP estabeleceu uma regra para essa relação entre os colegas, se existe uma eu desconheço, nunca ouvi falar não, desconheço. A gente sempre interage bem aqui”. (Entrevistado 2: TM 2).

“Que eu saiba, de acordo com o que eu vi nas palestras que a gente tinha, nessas palestras antigas, quando vinha o pessoal dos recursos humanos, teve palestra sobre assédio moral, teve palestras da campanha da gentileza, viva a gentileza né? Tinha algumas orientações de como manter o ambiente de trabalho mais saudável, davam dicas de como ter o convívio social melhor [...]. Teve muitas orientações nesse sentido, não lembro de nenhuma outra regra que a gente tenha que cumprir. No começo a gente ficou muito animado no começo. Era uma campanha muito interessante, tinha propostas muito boas, tinha palestras com atividades em grupo, tinha dinâmicas de grupo, era muito interessante. Mas, com o tempo, eu acho que foi diminuindo com aqueles cortes de gastos internos do órgão, mas era muito interessante e por conta dos cortes de gastos, acabou diminuindo. Então, como deixou de ser alimentado, talvez no dia a dia, as pessoas tenham esquecido um pouco, mas acho que na época surgiu um efeito muito positivo no órgão, as pessoas interagem mais”. (Entrevistado 7: SM 4).

“Nesta promotoria de Garanhuns não, eu já ouvi dizer que nas outras promotorias existe, em Garanhuns não, Garanhuns não existe discriminação entre terceirizados, cedidos, do quadro, não é, não existe, todos se tratam com igualdade e todos e se ajudam”. (Entrevistado 10: SM 6).

“Em relação ao relacionamento, não. Existem protocolos para o trabalho em si, cada um sabe o que tem que fazer, quando eu chego, o colega vem perguntar: “olha isso aqui é para fazer? “Não, mande para mim, que isso é coisa minha. Se você quiser adiantar aí, assim, assim, assado. Mas, se não quiser, manda pra mim”. Não tem muito conflito nisso não, a gente sabe muito bem o que cada um tem que fazer, e se tiver alguma coisa do outro que sabe fazer, mesmo que seja do outro, se sabe fazer, faz,

sem nenhum problema. Não fica, não faço porque não é meu. A gente não tem muito [...], a gente não tem conflito não, se puder fazer vai e faz, pede orientação para ver como é que faz, ou se não, deixe isso para mim que eu faço mesmo, que eu vou ter que analisar assim, assim, assado. É muito tranquilo, eu não tenho o que reclamar dos colegas não. O trabalho flui muito bem no setor, graças a Deus”. (Entrevistado 13: AM 2).

Ao que parece, o respeito, o coleguismo e a cordialidade são precedentes ao início das relações dos profissionais a ponto de estes não identificarem nenhum obstáculo para compartilharem os problemas que surgem no cotidiano de seus trabalhos ou de se envolverem nas demandas de outros setores para atenderem as necessidades da sociedade. Foi possível enxergar nos depoimentos dos entrevistados que eles canalizam esforços para se empenharem na resolução de problemas de seus departamentos. Além disso, constatou-se que não existem barreiras que impossibilitem o envolvimento dos sujeitos em situações específicas de outras promotorias.

As falas dos indagados colocam em evidência a possibilidade de estes indivíduos se engajarem em aprendizagem coletiva para trocarem ideias e aplicarem seus conhecimentos com a finalidade de viabilizar soluções para os problemas da instituição. Provavelmente, esse tratamento de igualdade, de compromisso com o trabalho e de estar aberto para ajudar os demais colegas esteja relacionado ao sentido de compartilhamento e cooperação dos sujeitos em problemas concretos. As palavras dos entrevistados permitem inferir também que os processos/procedimentos isolados e focados apenas em técnicas racionais podem limitar o alcance de inovações contínuas e cogitam a existência da inovação como um processo social, dependente das ações práticas coletivas, das relações e interações sociais cotidianas (DOUGHERTY, 2017; PIMENTEL, 2019). Os textos conduzem, ainda, para as colocações de Dougherty (2017) a respeito do conhecimento situado, contextual e coletivo dos indivíduos para implementar ações no cotidiano, sintetizar assuntos e alcançar resultados significativos para a instituição, o que vai além de regras estritamente formalizadas de conduta no ambiente laborativo.

Na intenção de entender como ocorre a aprendizagem coletiva situada na prática do trabalho diário de inovação, foi perguntado aos colaboradores “quais parceiros/profissionais são fundamentais para que eles consigam entregar seus trabalhos” e percebeu-se que todos os entrevistados, sem exceção, desenvolvem um trabalho coletivo que requer o esforço de cada sujeito para que as ações desempenhadas nos diversos setores da instituição alcancem resultados satisfatórios.

“É, começando pela recepção, que tem uma colaboradora muito boa, que faz um excelente trabalho né, sem recepção dificulta bastante é [...], dificultaria né, se não fosse a recepcionista para ajudar no nosso trabalho eu nem sei [faz movimentos com os olhos]. Então, a atividade da recepção ali embaixo eu diria que é importantíssima, porque já faz uma triagem muito boa. Porque eu tenho experiência de vara única né, e vara única é assim a pessoa que vai precisar do serviço abre a sala e já dá de frente com o promotor e servidor né. Aí, às vezes, a pessoa está redigindo ali uma minuta ou fazendo uma coisa que requer mais [...], uma maior concentração, aí imagina já vem aquele atendimento de uma pessoa desesperada, às vezes né, atrás de remédio, aí diz ao doutor ou promotora eu estou precisando de remédio e não sei o quê [...] e aí você fazendo a minuta ali concentrado aí já acaba tudo, desconcentra. É por isso que eu digo que o trabalho da recepção é muito, muito importante, muito mesmo. Vara única não tem triagem para essa repercussão, não tem. É bem complicado, Garanhuns tem essa vantagem de não ser vara única, sem dúvida”. (Entrevistado 2: TM 2).

“Mulher, eu dependo do promotor, porque eu dependo do despacho dele para eu poder cumprir né. Quanto mais claro o despacho, quanto mais ele [...], ele disser ali o que ele realmente quer que eu cumpra, com mais facilidade eu faço né. Eu dependo também da analista, porque a analista é que faz, assim, as decisões junto com o promotor, eu dependo que ela despache para ele poder assinar e eu para poder trabalhar. E, e eu dependo muito da organização de todos né, porque cada procedimento é todo mundo que manuseia, todo mundo que mexe. Então, se eu sou do tipo que, eu sou organizada, eu carimbo tudo, eu enumero tudo, eu junto tudo nos autos corretos, aí vem uma pessoa, aí juntou no auto errado, porque não observou direito, aí numera errado, acontece muito, numera errado, junta errado, é, é [...] [fica tensa] não dá as certidões corretas, entendeu? Não faz os carimbos de forma correta, carimbo de juntada, não coloca o procedimento no local correto da estante, aí você olha aqui na nossa planilha e diz que está aguardando resposta, mas o procedimento está em despachar, aí esquece de atualizar a planilha. Eu dependo nesse sentido, porque a organização da promotoria é uma só e todo mundo tem que seguir o mesmo ritmo. Aí se cada um trabalhar de uma maneira diferente desanda né, fica todo mundo desorganizado”. (Entrevistado 9: SM 5).

“O analista, o apoio técnico, dos técnicos ministeriais. Nós temos servidores que são do quadro, nós temos servidores que são cedidos por outros órgãos, temos servidores terceirizados. Então, a gente depende de tudo isso, depende de todos. Nosso trabalho, a gente tem os motoristas que entregam as notificações quando não são por *e-mail*, que hoje a gente está fazendo tudo que pode por *e-mail*, mas muitas vezes não é possível mandar notificação pelo *e-mail*, então vai ter que ser presencialmente né. “A gente precisa de alguém para contactar muitas vezes outros órgãos, então através de ligações telefônicas, a gente precisa de alguém para redigir os ofícios, precisa de alguém para ajudar na análise, para acompanhar nas audiências, para redigir atas. Então, a gente precisa do apoio de muita gente. O trabalho do Ministério Público é um trabalho coletivo, apesar como dizemos, o promotor de justiça dentro da sua atribuição, de autoridade né, no termo de autoridade, ele é responsável, então ele fica meio que isolado nessa posição de autoridade. Mas, enquanto agente público, enquanto promotoria, quanto Ministério Público a gente trabalha em conjunto, a gente trabalha de maneira coletiva”. (Entrevistado 12: CI 2).

“Eu acredito que na promotoria, assim, acho que todos. Mas, pensando na gente, eu acredito que a promotoria carece de assistente social, porque a gente tem uma demanda de atendimento ao público e às vezes são pessoas que, às vezes não [...], são pessoas assim, bem necessitadas. Então, assistente social para dar um encaminhamento para própria secretaria, para tentar fazer um cadastro. Às vezes a gente no atendimento até acaba perguntando se a pessoa é inscrita em algum programa, mas não é um, mas a gente não é da área, talvez não saberia dar o encaminhamento correto. Um profissional que a gente precisaria também é um psicólogo na promotoria, porque a gente tem muita questão de pessoas com questões emocionais né, talvez até neurológicas que aí demandaria um psiquiatra né, aí já seria na saúde. É, acredito que um [...] alguém da área de administração, temos é lógico,

mas talvez precisaria de mais, assim, questão de gestão. E, deixa eu pensar aqui mais [...]. Basicamente, assim, são profissionais que só estou apenas citando porque não são nem técnicos, nem analistas, geralmente são da área jurídica né. Mas, eu acho que esses três precisaria a gente ter para que o nosso trabalho fosse, é [...] ou agilizado, otimizado. Seria isso, acho que esses três profissionais que a promotoria poderia ter. E aqui no nosso setor a gente necessita de uma demanda da parte de contabilidade. É um setor que às vezes a gente tem, precisa de um parecer de contábil e aí a gente depende do retorno deles”. (Entrevistado 14: TM 4).

A partir dos enunciados, é permitido identificar que os profissionais dependem da atuação conjunta dos sujeitos que operam principalmente em seus setores para que eles consigam entregar seus trabalhos com maior agilidade e eficiência. Constatou-se também que além dos profissionais internos à organização alguns setores necessitam de atores que não fazem parte da instituição, para que estes possam prestar suporte no diagnóstico de situações pontuais que surgem. Mais que isso, observou-se que os profissionais estão envolvidos em aprendizagem coletiva situada na prática, em que suas ações acontecem simultaneamente e são inseparáveis. Logo, a aprendizagem coletiva emerge nas práticas cotidianas desses indivíduos, que por meio da junção dos seus saberes e fazeres conseguem identificar caminhos para resolverem problemas e realizar o trabalho com base na realidade organizacional (GHERARDI; STRATI, 2014; DOUGHERTY, 2017).

O discurso do entrevistado 12 (CI 2) deixa transparecer também que as práticas dos sujeitos vão além das diretrizes estabelecidas nos meios formais, – através das falas “o trabalho do Ministério Público é um trabalho coletivo, apesar como dizemos, o promotor de justiça dentro da sua atribuição, de autoridade né, no termo de autoridade, ele é responsável, então ele fica meio que isolado nessa posição de autoridade”, “mas, enquanto agente público, enquanto promotoria [...] a gente trabalha em conjunto, a gente trabalha de maneira coletiva” – e adentram nas interações cotidianas dos sujeitos dando destaque aos efeitos da aprendizagem coletiva no dia a dia organizacional. Além disso, os relatos apresentados revelam, ainda, que os indivíduos se envolvem em interações sociais com profissionais de outros setores e de outras instituições, promovendo o que Dougherty (2017) chama de aprendizagem coletiva situada e apoiada na realidade da prática diária dos sujeitos envolvidos no trabalho real de inovação. As interações desses profissionais mostram também que as práticas que eles desempenham estão interligadas e são mantidas em um curso ativo de ações, que dão sentido aos processos da organização e os permitem alcançar resultados positivos a partir das práticas coletivas, aprendidas no cotidiano organizacional (GHERARDI; STRATI, 2014; DOUGHERTY, 2017; GLÜCKLER; BATHELT, 2017; DURANTE et al., 2019).

Buscando compreender as interações que ocorrem no cotidiano do trabalho diário de inovação questionou-se “quais atividades ou pessoas são dependentes do trabalho de cada profissional para acontecer” e foi possível constatar que as práticas dos indivíduos são interdependentes em cada departamento, estando estas associadas as atividades diárias dos sujeitos para que eles consigam realizar com eficiência seus trabalhos. Os depoimentos supracitados ao considerarem as interações e relações sociais entre os profissionais como parte fundamental para que suas atividades aconteçam com eficiência conduz para o entendimento da organização a partir de sua produção (CZARNIAWSKA, 2013; DOUGHERTY, 2017) e revelam que o conhecimento é formado pela inteligibilidade coletiva dos sujeitos envolvidos no trabalho do cotidiano da organização (SCHATZKI, 2003, 2006; DOUGHERTY, 2017).

Observou-se também que as atividades dos sujeitos estão voltadas às práticas de auxiliar nos processos e procedimentos, de organizar o ambiente de trabalho, de compartilhar experiências, dar sugestões em situações específicas e participar nas demandas da sociedade. Nesse sentido, pode-se perceber que as práticas dos indivíduos ocorrem por meio de seus saberes e fazeres, podendo estas moldar ou até mesmo intervir nas atividades do trabalho diário de inovação (DOUGHERTY, 2017). Lançar o olhar para os acontecimentos da organização a partir de sua realidade, de acordo com Dougherty (2017), é uma forma de abrir outros caminhos para entender os processos internos pela aprendizagem coletiva desses sujeitos, criando, combinando e recombinao entendimentos para realizar o trabalho diário de inovação organizacional.

Quando perguntados se já se uniram com os colegas para resolver algum problema relacionado às suas atividades, diferentes aspectos foram pontuados pelos profissionais:

“Ah, sim. É a colega da central de diligência, por exemplo né, é [...] é um caso muito que a gente precisa bastante fazer uma parceria de trabalho para que os atendimentos, principalmente de curatela é [...], tenham uma maior assertividade. Então, vez por outra ou quase sempre nas demandas de curatela, nos atendimentos de curatela que a promotora de justiça da gente ajuíza a ação estamos sempre fazendo uma parceria com a colega que é da Central de Diligência da Promotoria de Justiça de Garanhuns. Ela me ajuda muito nas minhas atividades, um apoio muito bom inclusive, porque ela faz a diligência e certifica se a pessoa que nos procurou para entrar com ação de curatela está efetivamente cuidando do interditando, da pessoa que vai ser interditada. Então, ela nos traz um retrato ou o que ela consegue constatar como assistente social daquela [...] daquela situação que ela viu. Certificar isso já é um forte indício, uma prova muito boa para que a gente possa ajuizar a ação e não entrar às escuras naquela [...] naquele caso. Então assim, a ideia é boa da central de diligências, foi muito boa essa ideia, poderia, se pudesse estender a central de diligências em outras promotorias, né? Uma central de diligências em Caruaru, uma central de diligências em Petrolina, seria uma [...] um órgão muito importante né, para as promotorias de justiça do estado de Pernambuco. Até onde eu fiquei sabendo só temos essa central aqui em Garanhuns e foi criação de um promotor, quando ele foi coordenador aqui na sede ele que criou a central de diligência, ela ajuda muito [...]. Olhe, é de um jeito que a Dra. diz é o seguinte, todo atendimento que for fazer, principalmente curatela, primeiro faça a

diligência. Depois da diligência é que a gente toma alguma providência. Seja para ajuizar ação, seja para tomar alguma outra determinação administrativa”. (Entrevistado 2: TM 2).

“Já, a gente tem o hábito de [...] de fazer assim, quando a gente vai fazer um processo que é mais complexo a gente geralmente se junta e pede opinião um do outro. Fulano, nessa situação, o que tu achas que deveria fazer, beltrano, o que tu achas dessa situação? Quando é um processo mais complexo, que sai da nossa zona de conforto, que a gente já está habituado a fazer, e que a gente não sabe mais ou menos o pensamento, o que a doutora vai colocar, aí geralmente a gente se junta pra isso. E, é bem positivo, porque aí você vê algo de diferentes, pontos de vista diferentes, coisas que você não tinha observado, algum detalhe, aí o outro vai e diz, tá mas tem isso aqui, e a gente consegue junto tomar uma decisão melhor. Fora isso, de 3 em 3 meses, a gente faz uma reunião entre a gente para ver se [...], ver se alguém está sobrecarregado, se não está, redistribuir funções, ver se alguém quer mudar as suas atividades, ir para outra coisa, permutar as atividades, atribuições. A cada 3 meses a gente está fazendo isto”. (Entrevistado 7: SM 4).

“Eu me lembro de ter me reunido para resolver problemas da coordenação quando eu era coordenadora, problemas envolvendo funcionários, mais problemas envolvendo a minha atuação como promotora não, eu sempre consegui resolver, aí eu me lembro desde a primeira promotoria, quando eu com 25 anos assumi a promotoria de Exu, eu sempre consegui resolver porque antes eu já tinha experiência de trabalhar com processos em um cartório na cidade de Limoeiro, então é claro que vez ou outra um liga para mim e eu também posso ligar para algum e perguntar você já pegou um caso desse, mas nada que precisasse de um esforço maior”. (Entrevistado 11: CI 1).

Os depoimentos dos entrevistados expressam que suas práticas diárias estão envoltas de situações singulares, nas quais requerem auxílio dos colegas para formar entendimentos compartilhados acerca dos problemas que eles se defrontam. Observou-se que as práticas dos profissionais repercutem também nas atividades de outros departamentos, não estando estas restritas ao setor que os profissionais operam, o que faz com que os indivíduos compartilhem conhecimentos e troquem experiências para tratar de questões específicas que aparecem no dia a dia de seus trabalhos. Tais relatos expressam o envolvimento dos sujeitos em ciclos contínuos de aprendizagem coletiva situada na prática (GHERARDI; STRATI, 2014; DOUGHERTY, 2017; GLÜCKLER; BATHELT, 2017; DURANTE et al., 2019) e mostram a incorporação das práticas cotidianas desses profissionais para realizar as atividades complexas que emergem na instituição (SCHATZKI, 2006; DOUGHERTY, 2017).

Notou-se também uma estratégia de polidez implícita no discurso do entrevistado 11 para persuadir e levar a pesquisadora a entender que estes indivíduos não interagem com os outros colegas para discutirem sobre situações de seus departamentos – através de falas como “eu sempre consegui resolver porque antes eu já tinha experiência de trabalhar com processos em um cartório na cidade de Limoeiro”; “reunir colegas para resolver problema [fica pensativo] exclusivamente na minha promotoria não” –. Todavia, percebeu-se uma contradição na verbalização destes respondentes – através dos textos “é claro que vez ou outra um liga para

mim e eu também posso ligar para algum e perguntar você já pegou um caso desse”; “mas o que pode ocorrer é algum, alguns procedimentos em tramitação na promotoria podem ter algumas intersecções com problemas de outras promotorias” – que de forma bem sutil e discreta acabam por deixar transparecer que eles necessitam de ideias e opiniões de outros parceiros quando estes se deparam com situações inusitadas.

Desta forma, os relatos de todos os indagados evidenciam que suas ações práticas cotidianas se refletem no maior aproveitamento das *expertises* dos sujeitos no momento de enfrentar situações com níveis elevados de complexidade (DOUGHERTY, 2017). A partir dessas inferências, os discursos possibilitam identificar uma ruptura na padronização das atividades e nos comandos verticalizados, que tendem a direcionar os indivíduos a seguirem os processos de forma sequenciada (BARLEY, 1992; DOUGHERTY, 2017) e abre possibilidades de ocorrerem inovações que só são despontadas na prática do trabalho cotidiano de sujeitos comuns (SCHON, 1983; DOUGHERTY, 2017).

Saber se os profissionais, no contexto de seus trabalhos, já se juntaram para realizar as atividades que lhes são atribuídas de uma forma diferente do que é estabelecido foi também um passo importante para tentar ver as subversões às regras e identificar o trabalho diário de inovação na instituição.

“Já, já fizemos um grupo de trabalho né, é [...] um grupo de trabalho em duas, três promotorias para resolver é, é [...] até porque o serviço estava acumulado e se juntou esse grupo né. Eu fiquei na parte administrativa na realidade né, até porque eu não tenho o curso de direito. Foram seis pessoas para pegar processos né, para analisar processos de depois [...] por exemplo a promotoria da cidadania, criminal, teve outra promotoria [...] para acelerar aqueles tipos de serviços que estão em acúmulo. Foi interessante né, você conhece outras áreas de trabalho né, além da sua, você conhece outra área de trabalho, é [...] é [...] é por isso que foi criado esse trabalho e foi interessante, isso é aprendizado né, você aprende outra coisa diferente, o que você não está acostumado a fazer. [...] Foi interessante porque você acelera o serviço né, já que a demanda é muito grande, não é pouca né, aí é interessante dentro do ambiente de trabalho né. [...] A sua atividade continua, mas você vai fazê-las depois do horário e ajuda aquela promotoria específica que está com uma demanda muito grande, faz com que o serviço ande né”. (Entrevistado 1: TM 1).

“O que a gente faz na prática é dar sugestões, sabe? A doutora dá uma determinação e a gente chega junto a ela, e ela é muito aberta ao diálogo, e a gente sugere, não vou dizer que a gente faça de forma diferente do que ela determinou. Mas, a gente sugere uma maneira diferenciada de fazer aquela atividade né, como por exemplo, a gente trabalha muito com carta precatória também, sempre está fazendo as correspondências e aí vez por outra a gente chega e sugere, doutora não seria melhor é [...] ao invés de mandar uma carta precatória por exemplo, mandar um ofício requisitando que é mais rápido. Que acontece muito nas segundas vias de certidão de requisição para outros estados, porque a rigor você manda uma carta precatória para promotoria, para comarca onde você está requisitando aquela certidão, segunda via de certidão de nascimento ou algum documento do cartório e aquela promotoria que determina a expedição do ofício. Vê a burocracia né”. (Entrevistado 2: TM 2).

“Já, a gente já teve várias experiências né, a promotora, ela já fez várias divisões de trabalho e nenhuma deram certo, porque sempre um fica mais sobrecarregado que o outro e o jeito que deu mais certo foi a divisão que a gente fez, de pegar por matéria mesmo e só pegar outra coisa quando o outro tiver ou sobrecarregado ou estiver de férias. A gente fez uma divisão e essa divisão foi a que deu mais certo, porque como a promotora tinha feito antes não estava fluindo bem e aí nós mesmos criamos o jeito de a gente fazer as atividades, a gente criou e trabalhou 10 dias e depois chegamos para ela e apresentamos os resultados do trabalho e aí ficou da forma como nós criamos, e a promotora também é aberta demais, dando certo é o que importa”. (Entrevistado 4: SM 2).

“Já sim. Normalmente, a gente tinha que fazer a fiscalização do conselho tutelar. Normalmente, sempre quando tem algo assim maior, a gente faz as “reuniãozinhas”, para ver se os colegas tem outras ideias. A última que a gente teve foi quando teve as eleições do conselho tutelar na cidade de Correntes, foi aí que a gente fez a reunião para definir as atribuições e foi muito interessante porque a gente conseguiu [...], a gente teve a ideia de fazer junto com o conselho de direitos do município e isso facilitou muito nosso trabalho”. (Entrevistado 7: SM 4).

“É, teve, na verdade, alguns casos já, porque antigamente a gente atendia muita demanda de família né, e alguns casos tinham uns abusos de meninas pequenas, crianças, adolescentes e eu fico numa situação difícil porque assim, eu sou homem né [fica tímido]. Geralmente, abusador é homem, aí a gente meio que montava uma estratégia de eu ficar meio afastado, deixa uma mulher conversar tudo né, para poder dar um conforto né, a vítima. Porque realmente, você vir de uma agressão masculina e chegar e ser atendida por um homem não tem [...] eu não vejo sentido [passa as mãos no rosto]. Aí a gente se adaptou para que as meninas ficassem ouvindo e eu ajudava na parte da redação e elas ficavam na conversa, entendeu? Foi uma adaptação que a gente teve que fazer diante da situação. Muito difícil e eram muitos atendimentos”. (Entrevistado 8: TM 3).

“Já no sentido de fazer propostas sempre que promovam a reinserção social, mas esse diferente é preciso explicar não pode ser diferente ao arrepio da lei, tem de ser de acordo com a lei, é [...] como por exemplo, propor um número de visitas maiores aos adolescentes que estão acolhidos ou que estão cumprindo medida socioeducativas, a fim de que tenham mais interação com a família. Mais nada que seja uma medida não autorizada por lei, sempre dentro da lei”. (Entrevistado 11: CI 1).

“É [...] a gente acabou não fazendo diferente do que está na lei, fizemos de uma forma diferente. Teve uma situação que foi, que eu entendo que é diferente para gente, é na questão de notificar as pessoas como se a gente fosse oficial de justiça. Então, já aconteceu de ter uma operação de lá aqui em Garanhuns e o promotor me designou para ser o oficial de justiça. E aí eu, na ocasião, ele designou quatro policiais para ir comigo e eu disse: bom, se estão indo comigo, então é só para dizer os endereços né, e na verdade não foi isso que aconteceu, o que aconteceu foi que eles pararam o carro, disseram que era para eu descer, tocar a campainha enquanto eles ficaram dentro do carro tirando foto das pessoas que eu estava, eles estavam fazendo trabalho de investigação na verdade né. Então eu acho que são essas coisas que acontecem lá no meu setor que embora o promotor possa se basear na lei para dizer, ordenar isso, eu acho que isso é algo que é diferente das nossas atribuições e que fazemos quando aparece alguma situação”. (Entrevista 14: TM 4).

É razoável supor que os departamentos analisados costumam se desviar das regras impostas para encontrarem alternativas mais rápidas e eficientes para atender as demandas urgentes da organização. À vista disso, percebeu-se que as práticas diárias dos entrevistados são reflexos de suas experiências, do seus fazeres e saberes e de seus envolvimento em

aprendizagem coletiva situada na prática para encontrarem direções rápidas para as situações, especialmente nos casos de atendimento ao público, que apreem diariamente no contexto de seus trabalhos. Nas palavras dos entrevistados, percebeu-se que eles necessitam “reinventar suas atividades” para obterem resultados plausíveis em seus setores, o que possivelmente pode representar uma mescla de saberes e fazeres e constituir um aprendizado genuíno que só é manifestado na prática do trabalho realizado no cotidiano organizacional.

Porém, esses fazeres e saberes são mais do que formas diferenciadas e características próprias de cada setor, eles fazem parte da inteligibilidade coletiva dos sujeitos e representam um outro caminho para entender os fenômenos da organização a partir de sua realidade. Esse achado da pesquisa reforça a noção de *organizing* (CZARNIAWSKA, 2013; DUARTE; ALCADIPANI, 2016), pois os referidos saberes e fazeres contribuem com o processo de os sujeitos comuns se tornarem parte da produção da organização, ressaltando sua natureza processual, por meio do compartilhamento de ideias dos participantes. Longe de ser harmônico e acabado, esse entendimento enfatiza a melhoria e aperfeiçoamento dos processos internos e considera que eles são fontes impulsionadoras para que o trabalho inovador possa acontecer também pelo cotidiano organizacional (DOUGHERTY, 2017; PIMENTEL, 2019).

Como já citado em relatos anteriores existe departamentos na instituição que seguem uma sequência lógica de atividades, estando presos aos comandos e determinações pré-estabelecidas em suas descrições de cargos. Os textos abaixo incitam à existência da predominância de modelos de gestão funcionalistas, *stricto senso*, em alguns setores do órgão.

“Já, a gente já tentou mais não conseguiu. A gente tem lá no prédio, de analista jurídico nós somos três e mais um analista contábil, no prédio somos quatro analistas, e aí todos nós, os quatro, a gente tem um plano de cargos e carreiras né, e aí pra você subir na carreira, o seu curso já é de nível superior né, e aí pra você subir, você precisa de uma pós e aí pra você subir mais um nível você precisa ou de um mestrado ou de um MBA em gestão do Ministério Público. E aí, assim, todos nós, nós quatro, já fizemos esse MBA pra gente subir na carreira. E aí esse MBA ele apresenta um monte de propostas, ele é mais voltado para a parte de gestão de pessoas né, e mais essa parte administrativa. E aí lá nesse curso eles tentam mostrar pra gente saídas e coisas que a gente pode fazer para melhorar o trabalho né, e aí uma dessas coisas que a gente durante o curso, que aí foram dois analistas que fizeram primeiro e depois os outros dois analistas, a gente fez em tempos diferentes, mais aí os quatro chegaram a mesma conclusão de que a gente poderia melhorar muito o trabalho porque como tem a gente, tem o analista jurídico a gente só tem três analista jurídico e tem alguns técnicos que dão um suporte jurídico e outros não e aí alguns promotores sempre reclamaram da dificuldade de terem esse apoio jurídico, específico de peças e tal e, às vezes, até dificuldade da parte de técnico administrativo também de cumprimento de despacho, de ofícios, de notificações, que foi essa parte que eu fiz há um tempo atrás, justamente por conta da falta de servidor e aí até um dos analistas, o TCC dele, o projeto dele era justamente de criação de uma central lá na promotoria e aí essa central seria como: assim o que já acontece em outras promotorias né, os analistas e técnicos trabalhariam nesta central e aí essa central receberia demanda de todas as promotorias né. Então assim, eu poderia trabalhar com qualquer um dos promotores, eu poderia tanto fazer

uma minuta do promotor da cidadania, como também, eu poderia fazer para o promotor da cível ou um promotor criminal e aí o técnico também ele poderia cumprir um ofício tanto da promotoria de cidadania como de outra. E aí com essa central a coisa iria girar e iria despersonalizar também né. E aí assim a gente entendendo que seria uma boa ideia pelo fato de a gente saber de outras experiências em outras promotorias, que dão certo né, a gente levou esse projeto para alguns promotores, mais aí a resposta foi bem negativa [risos]. Existe uma resistência muito grande à mudança né, é uma resistência muito grande para você mexer naquilo que está sendo feito sempre. Então, assim a gente gerou na verdade até um desentendimento, entenderam a coisa totalmente errada porque a gente estava tentando propor e assim o colega até tentou levar para o secretário geral mais aí a resistência dentro da própria promotoria aqui, a resistência local foi tão grande que ele desistiu de levar para o secretário geral né, como proposta de mudança. Então, assim a gente no nosso órgão a gente tem uma dificuldade muito grande de mudar as coisas, as pessoas têm uma resistência muito grande a mudança, qualquer mudança que você propõe é como se fosse uma palavra feia, sabe [mexe a cabeça], você propor uma mudança e é sempre assim é como se fosse algo pessoal né, não se consegue olhar para o macro né, olhar para situação como o todo, se olha muito pela coisa específica e aí não se consegue não, é muito difícil, a mudança no ministério público só acontece se for de cima pra baixo, não tem outra forma de uma mudança no ministério público ser implementada que não seja de cima pra baixo né, nunca vai né... em pouquíssimos casos eu acho que a mudança vai ser proposta por um servidor e vai ser aceita, né, o servidor pode até propor agora ser aceita é muito difícil”. (Entrevistado 5: AM 1).

“Atualmente a gente não tem como fazer diferente porque tem que ser da forma como ele determina, já até tentamos, mas não dá certo, não dá porque ele não permite. Eu digo para você é [...] um exemplo prático: vamos encaminhar um *e-mail*, então nós fazíamos de uma maneira que dava no mesmo caminho e ele não quis, entendeu? [fica vermelha, passa as mãos no rosto], ele disse eu quero que faça assim, entendesse? Então pronto, ele não aceita aquela maneira que você faz, tem de ser do jeito que ele quer, determina, mesmo o nosso caminho sendo o mais curto e caindo no mesmo lado”. (Entrevistado 10: SM 6).

“É, a gente [...], a gente já se reuniu sim. E aqui e acolá a gente volta a se reunir agora mais remotamente né. Digo assim, por meio remoto, para tratar, quando [...] eu sinto a necessidade: olha, certos expedientes vamos cuidar para fazer, por exemplo, vamos otimizar se vai o mesmo, se vai um expediente, vai mais de um expediente para o mesmo órgão dentro do mesmo procedimento. Então, embora haja dois despachos, mas em vez de dois procedimentos vamos fazer só um né, para não irem dois para o mesmo lugar. É, resumir os assuntos em um só no ofício. É, outras questões assim, de deixar bem claro por exemplo, quando a gente anexa o documento, porque o SIM, o sistema digital, ele tem umas particularidades que a gente vai aprendendo também mexendo nele e tem as limitações, vai se aperfeiçoando aí [...], aí algumas informações, por exemplo, não tenho [...] mesmo como promotor, mas eu não consigo acessar acessórias, mas isso é questão de aperfeiçoamento né. Então, aí eu como diz, com servidores, para esclarecer se tal expediente está indo com anexos que devem ir, é [...]. Então, fazer constar isso de maneira clara, e [...] então é isso. Assim, a gente busca, a gente conversa de vez em quando, eu: vamos procurar ser claros o máximo possível quando a gente mandar um expediente para um órgão externo, para um cidadão, uma pessoa. Para gente buscar clareza na redação, para que a pessoa entenda o que se está se querendo, solicitando ou requisitando. Entendeu?”. (Entrevistado 12: CI 2).

As falas acima deixam parecer que os sujeitos desses departamentos estão presos às regras que lhes são passadas. Mais que isso, evidenciam que eles estão limitados a fazer suas atividades conforme a orientação que recebem de seus superiores e os comandos dos sistemas de tecnologia da informação. O discurso desses entrevistados supõe que suas ações carregam

certa padronização, mostrando implicitamente uma obediência às regras e as sequências de atividades que devem ser executadas em cada parte dos processos. Nas respostas, observa-se também que apesar do discurso do entrevistado 12 (CI 2) tentar persuadir para mostrar que existem trocas de experiências entre os profissionais daquele setor para realizar as ações diárias de seus trabalhos, nota-se que o diálogo carrega certa imposição sugerindo que as atividades são realizadas da forma como é determinada pela chefia imediata. Tais relatos expressam como pontuado por Dougherty (2017) uma segregação de responsabilidades e uma promoção de atividades autônomas que tende a distanciar os indivíduos dos esforços interativos e integrados de inovação coletiva e, ao mesmo tempo, concebe os departamentos pela lógica das abordagens que enfatizam o gerenciamento convencional.

No decorrer das entrevistas foi perguntado se é comum os profissionais se reunirem para identificar novas formas de realizar as atividades diárias e resolver os problemas que aparecem e constatou-se que as interações dos indivíduos são mais setoriais e acontecem conforme as demandas urgentes de atendimentos ao público, processos judiciais e procedimentos extrajudiciais que vão aparecendo no dia a dia de seus trabalhos.

“No meu setor é comum, agora no caso na promotoria em geral não, falando sede né, é [...] demora muito as reuniões na sede, tirando a pandemia né, que é o momento que ninguém pode se aglomerar, mas ainda é muito pouco para gente aqui no interior é muito pouco, talvez na capital tenha muito, mas no interior não. Interior a gente tem essa dificuldade de se reunir né, de tratar de assunto específico. Aí nas minhas atividades do dia a dia é comum eu me reunir mais com o pessoal do meu setor, a gente vê no dia a dia do trabalho mesmo, a reunião é [...] não é que seja uma reunião programada é uma coisa que a gente vai aprendendo no dia a dia e vai mudando, muda isso, muda aquilo. Sempre tá acontecendo essas coisinhas, sempre acontece né. Mas é que são coisas pequenas né, não é reunião fora do horário de trabalho para poder discutir, não, durante o trabalho a gente vai mudando algumas coisas, coisas simples, simples sempre que aparece coisas novas né, agora mesmo vou ter que se preparar para entrar nessa [...], nesse novo sistema né, nosso, que é o SIM [passa as mãos na cabeça]”. (Entrevistado 1: TM 1).

“É muito comum e na verdade a gente gosta de fazer esse tipo de reunião a cada 2 ou 3 meses, agora durante a pandemia a gente já fez umas 3 vezes para fazer essa divisão novamente e para ver como era que iria estar fluindo melhor, porque com o teletrabalho tudo ficou um pouco diferente né, a gente sempre está reavaliando. Então, é comum a gente fazer, eu acho que está mais ou menos com um mês que teve uma reunião e eu e os outros colegas incluindo a estagiária também nos juntamos para tentarmos redefinir tarefas e isso somos nós que criamos não é a promotora não porque ela nem participa”. (Entrevistado 4: SM 2).

“Com relação ao pessoal que trabalha comigo a gente sempre faz tudo em consenso, a gente se reúne, a gente vê que setor precisa ser mais acelerado ou mais ágil na atuação. Com relação as atividades de atendimento ao público é, na verdade, nós sempre atuamos de forma digamos harmônica, qualquer dúvida que exista nós combinamos e se tiver um caso muito grave eu faço a minha parte e já entro em contato [faz sinal com as mãos como se estivesse ligando] com o judiciário para que a decisão saia no mesmo dia para proteger os interesses dos [...] dessa pessoa que foi em busca do Ministério público”. (Entrevistado 11: CI 1).

“Não, reunião assim não, é sempre por conversa. Acho que nesse tempo de quarentena a gente fez uma reunião, os quatro do gabinete né. Mas, geralmente a gente resolve mais conversando assim: ó, e o procedimento agora como vamos fazer? Vamos fazer desse jeito, vamos fazer assado não, quando chegar assim eu vou fazer assado. É muito assim, conversa de *WhatsApp*, mas parar para ter reunião, especificamente, não. E realmente eu não lembro de ter reunião. A que teve aqui foi logo no começo da pandemia, não me lembro direito, não”. (Entrevistado 13: AM 2).

As verbalizações dos profissionais colocam em proeminência que o engajamento dos sujeitos acontece na informalidade e em cima de situações não previstas em seus cotidianos. Pelas falas dos entrevistados percebe-se que suas práticas estão concentradas em seus saberes e fazeres e são compostas com base em suas *expertises* para resolver assuntos específicos de cada setor. Notou-se, ainda, nas entrelinhas das conversas, que a resolução de problemas urgentes que aparecem é solucionada nos esforços de aprendizagem coletiva situada na prática da realidade organizacional, em que estas situações não seguem um raciocínio lógico, isolado e técnico, mas acontecem por meio do compartilhamento de ideias dos sujeitos, pelas suas experiências e pelos seus conhecimentos. Além disso, percebeu-se que as redes sociais tem sido utilizada como um meio de interação entre os profissionais e que este uso se intensificou com a pandemia, ocasionada desde o início do ano de 2019 pelo COVID-19, contribuindo no processo de aprendizagem coletiva dos indivíduos.

Ao observar os diálogos dos indagados foi possível identificar um dos pressupostos que alicerçaram esta pesquisa: o caráter construcionista. Czarniawska (2011, 2013), Duarte e Alcadipani (2016) e Dougherty (2017), ao criticarem os modelos de gestão com viés funcionalista, ressaltam a natureza processual da organização e discorrem que o entendimento da organização pelas nuances das práticas cotidianas dos sujeitos comuns dá oportunidades para compreendê-la por suas ambiguidades e incertezas, considerando-a como um processo que nunca está acabado. Dessa forma, Dougherty (2017) chama a atenção para o fato de que o trabalho diário de inovação é contínuo e carece ser visualizado também pelas práticas diárias dos profissionais que fazem e formam o ambiente organizacional.

Ao serem questionados sobre como foi o processo de aprendizagem e uso das ferramentas de tecnologia da informação da instituição foi diagnosticado que os entrevistados conseguem manusear os sistemas de inovação com o apoio de outros colegas e foram aperfeiçoando suas habilidades no dia a dia de seus trabalhos.

“Foi assim quando eu entrei no órgão a gente não teve [...] na verdade o sistema que a gente usava era o Arquimedes né, de tecnologia e aí eu não tive nenhum treinamento, o que eu fui aprendendo foi o que a pessoa que trabalhava lá sabia e depois eu fui tentando intuitivamente e descobrindo e perguntando às vezes a quem sabia e tal aí a gente vai aprendendo. Agora assim de um tempo pra cá tem várias tecnologias que

estão sendo implantadas no ministério público, os sistemas que estão sendo implantados também, sistemas de gestão de processos mesmo, como de autos e aí essas ferramentas a gente tem tido treinamento né, o órgão tem feito treinamento para que a gente aprenda a lidar com essas ferramentas e melhorar o nosso trabalho. Agora mesmo com os treinamentos tem coisas que a gente só vai aprender com a prática né, mas eu acredito que a gente tem um suporte bom”. (Entrevistado 5: AM 1).

“Foi através de alguns treinamentos, orientações de colegas, quando eu iniciei as atividades no Ministério Público. Em segundo lugar, através de treinamento e, em terceiro, não menos importante, a prática. A prática às vezes acaba ajudando muito, você até hoje usa as regras para fazer as orientações, mas no final acaba sendo mais prático, acaba encontrando atalhos para fazer. Aí é pessoal, tem gente que segue mais as orientações, eu, por exemplo, tem muita coisa que faço de forma diferente, mas com a mesma finalidade, é só questão de organização mesmo”. (Entrevistado 6: SM 3).

É, o SEI eu nem uso, não vou mentir, não entro nem uso. O SIM, como eu disse a você, como a promotoria já usa, entendeu? mais só que aí como lá é muita coisa e como ainda ficou muita coisa de Arquimedes e ainda entrou o eleitoral [...] então a gente dividiu. Então, eu não estou mexendo no SIM, nunca entrei no SIM para cumprir um processo, nunca, um procedimento, nunca entrei. Então, não posso nem te falar em si. Mas, assim, pelo curso que eu fiz, pelo que eu vejo lá é muito mais prático, entendesse? É muito mais rápido. É muito mais rápido. Um exemplo, você não precisa estar ali com o papel esperando que o promotor vai despachar, porque já cai automático para ele. Outra coisa, questão de datas, entendeu? Porque às vezes a gente ia [...] a colega fazia os despachos, aí botava a data primeiro de dezembro nos despachos tudinho, imprimia, botava dentro dos procedimentos, quando o doutor vinha assinar era fevereiro. Aí a gente tinha que, só que na realidade foi feito em dezembro, aí quando a gente registrava no Arquimedes a gente registrava em fevereiro, mas tinha que botar a data de dezembro. Aí agora não existe mais isso, porque quando você entra no sistema e você coloca concluso para o promotor está lá a data, o dia que ele assinar no sistema é que vai ser registrado lá, porque registra automático, não é mais [...], não depende mais de a gente escolher uma data, o próprio sistema coloca a data real né. Aí eu acho que facilitou e eu acho que vai facilitar cada dia mais. Quanto menos papel, menos trabalho para imprimir, para procurar, para mudar, para [...] entendesse? É você entrar no computador e ali mesmo você vai trabalhar, praticamente você não vai mexer no papel. Então, você vai trabalhar ali dentro do computador, dali você não sai. Eu acho que é muito mais prático. Eu acho que vai andar mais, né? Vai, vai acelerar muito o trabalho da gente, vai agilizar muito e a produtividade vai aumentar bastante, eu creio”. (Entrevistado 9: SM 5).

“Começou assim, começou que eu fui convidado para uma reunião da vara de família pelo Zoom né, aí eu disse: olha é interessante. Aí eu cheguei: isso aqui é fácil de fazer. Aí eu fiz as primeiras reuniões pelo Zoom, né. Mas aí depois, mas como faz para gravar pelo Zoom, aí tinha que baixar parece, o aplicativo para gravar. Aí foi quando eu vi que o Ministério Público estava começando a fazer, algumas promotorias e uns órgãos superiores estavam fazendo reuniões pelo Google Meet, aí vi que estava sendo incentivado a usar a ferramenta Google Meet, aí eu disse: eu vou então experimentar o Google Meet, aí comecei a mexer aqui e acolá é [...], tendo algumas dificuldades de, de [...] sem saber manusear o microfone, câmera, às vezes a gente esquece que a câmera está desligada e tem que ligar a câmera. Questões assim a gente vai acostumando e vai aprendendo mexendo, vai mexendo e foi assim, foi fazendo, foi fazendo. E os aplicativos, as plataformas são muito intuitivas também, assim, elas vão dizendo né, passo a passo. Aqui acolá a gente tem uma dificuldade, aí procurava, pronto aí entra os servidores que são *experts* em informática. Aí eu procurava o servidor da criminal, eu procurava o servidor que trabalha na Promotoria da Infância Juventude, eu procurava até um [...] alguém, um [...] que eu convidava para reunião, mas tinha alguma dúvida, e aí a pessoa ficava auxiliando nessa questão de saber, por exemplo, que a gente precisa ativar o microfone para poder falar né, o que que está coordenando, que outra pessoa não pode coordenar, a gente que ativa né. E aí aqui

aparece ainda, a gente está na reunião e a pessoa começa a falar com o microfone desligado, aí eu tenho que dizer: olhe, só você que pode ligar seu microfone, eu posso desligar. Então, assim a gente foi aprendendo e a utilizar o chat, a utilizar o recurso da gravação, foi fazendo”. (Entrevistado 12: CI 2).

“É [...] quando a gente foi nomeado, a verdade é que a gente não teve treinamento. É algo que a gestão, ela deixou a desejar né. Ela não deu um treinamento para gente, o que eu aprendi foi com os colegas né, que assim que cheguei, no caso foi o colega de outro setor que me passou as orientações do sistema. Agora com a chegada desse outro sistema [referindo-se ao sistema SIM], aí sim a gente participou de treinamento, teve aquelas oficinas e no mais é o conhecimento que eu tenho de [...] o pouco conhecimento que eu tenho de informática né, para ter [...] para usar o *Google Meet*, para fazer audiência on-line, seja para usar soft no dia a dia, de PDF, para juntar PDF, separar. Então, foi mais a experiência do dia a dia”. (Entrevistado 14: TM 4).

“[...] Agora do SIM a gente, nós tivemos um curso. Agora eles estão oferecendo alguns outros, pra você fazer, mas eu acho que ainda é muito insuficiente, é pouca coisa para você aprender, realmente você tem que aprender errando. Teve um curso que foi presencial, foi o primeiro do SIM. E, mais, que a gente teve um dia para todo mundo, geral, e depois ele passou um dia em cada promotoria. Mas, a gente sabe que as coisas que vão surgir no cotidiano do trabalho não englobam aquele dia de treinamento. Aí eles oferecem outros treinamentos para você fazer online. Aí eu participei de um curso presencial, era eu e outra servidora de uma promotoria aí do Sertão, ela não sabia de nada, não sabia de absolutamente nada do SIM. Então, eu como já trabalho, eu me senti até constrangido em estar participando daquilo, porque eu deixei para ela fazer o curso, eu fiquei só olhando ela fazer, porque ela não sabia de nada. É assim, eu acho que é insuficiente, eles não investem na capacitação de servidor. Aí o que é que eles dizem: simule no ambiente de teste, aí a gente quando tem uma dúvida, vai lá no ambiente de teste fazer uma simulação para você ver, existe uma coisa dessa! [fica nervoso]. Agora, às vezes acontecem erros que se são irreversíveis, né, fica o problema para a gente resolver”. (Entrevistado 15: TM 5).

Percebe-se, por meio dos discursos dos entrevistados, que a prática para lidar com os sistemas de tecnologias implantados na instituição se deu por meio da troca de experiências entre os indivíduos de diferentes setores. Isso porque os sistemas de tecnologias são muito específicos e detalhados para alcançar determinado fim e acabam direcionando os profissionais a seguirem um raciocínio lógico e dedutivo (DOUGHERTY, 2017). Além disso, notou-se, nas entrelinhas das narrativas, que talvez exista certa resistência à mudança por parte de alguns sujeitos da instituição nesse processo de lidar com as novas ferramentas de tecnologia da informação, o que pode distanciá-los do entendimento prático e da experiência com os novos sistemas de inovação. Os relatos expressam também que possivelmente existe pouca interação entre os idealizadores dos sistemas de inovação do MPPE com os sujeitos que atuam na parte operacional, o que provavelmente pode ter ocasionado déficits na aprendizagem dos profissionais. Notou-se, ainda, que quando os profissionais adentram na organização eles não recebem treinamentos para se adaptarem às atividades e ferramentas utilizadas, tendo que recorrer aos colegas de trabalhos. E, quando são implementadas novas tecnologias de informação, os treinamentos ocorrem de forma genérica e simplificada, deixando escapar as

especificidades de cada setor e/ou demandas distintas. Esse achado realça a existência de uma predominância da ação racional com base em fins mensurados para alcançar objetivos predeterminados nos níveis de gestão da sede do MPPE, o que possivelmente acarreta dificuldades em boa parte dos profissionais para lidar com os diversos programas de inovação no dia a dia de seus trabalhos (DOUGHERTY, 2017).

Apesar de alguns profissionais enfatizarem que não tiveram muitas dificuldades para aprender a usar as ferramentas de tecnologia da inovação do órgão, observa-se que o conhecimento deles é baseado em experiências anteriores que já vivenciaram em outras repartições.

“Rapaz, assim, eu não senti dificuldade, porque, como eu já disse, eu já advoguei em escritório grande, lá a gente só trabalhava com sistema, então eu tenho uma familiaridade com sistemas informatizados, de, de [...] escritório grande. Então, eu trabalhava com um escritório que tinha, sei lá, seis mil processos por advogado, então eu estava acostumado com grande volume e com pressão. Quando chegou aqui o sistema informatizado do Ministério Público, o SIM, eu levantei as mãos para o céu, eu disse graças a Deus, porque chegou uma coisa com que eu, com qual eu estou familiarizado [risos], porque quando a gente trabalhava com Arquimedes, ainda trabalha hoje com o sistema antigo que é o Arquimedes, que é basicamente o registro, só você registrar o que é o físico, colocar no virtual. É aquele trabalho que você sente que não tem utilidade nenhuma é só para estar lá no sistema, para um dia que a gente precisar a gente ir buscar. Tanto é que eu até conversava assim que eu cheguei, eu não entendia porque a gente utilizava o Arquimedes daquela forma, para mim dava para utilizar o Arquimedes como a gente utiliza o SIM hoje, o procedimento totalmente virtual. Mas, é basicamente impossível utilizar o sistema antigo da gente dessa forma. Então quando chegou o SIM foi uma mão na roda. O Arquimedes não suporta esse trabalho de forma integral. O SEI agente praticamente não utiliza, só usa para questões de departamento pessoal mesmo, só para isso mesmo, não desenvolvemos trabalho não”. (Entrevistado 3: SM 1).

“Em relação ao PJE, que é o eletrônico, já trabalhava nesse tipo de processo, de software, quando advogava aqui em Maceió. O PJE era usado pela Justiça Trabalhista aqui, então já tinha familiaridade com PJE em si. E, em 2007, quando eu me formei, o meu TCC foi sobre o processo eletrônico. Então, assim, eu tinha uma base teórica muito forte porque meu TCC todinho foi em cima disso. E quando eu advogava em Maceió, eu já usava o sistema, já usava mais de um sistema, na verdade. O processo eletrônico do processo judicial, do projeto do SIM, que é o nosso sistema interno, aquele curso que foi feito em Garanhuns, junto com treinamento da promotoria, para mim foi suficiente para desenrolar. Não tive dificuldade nenhuma. Não só no judicial, como no nosso extrajudicial, não tive dificuldade de aprender, tranquilo. Os sistemas são bons né, os sistemas são bem vendidos, na verdade. Eu não tenho dificuldade, não”. (Entrevistado 13: AM 2).

As falas dos profissionais, acima, elucidam que os sistemas de tecnologias da informação lhes ajudaram a desenvolver com maior eficiência os seus trabalhos, permitindo que estes indivíduos obtenham resultados satisfatórios. Notou-se também nas entrelinhas do texto do entrevistado 13 (AM 2), especialmente na tentativa em persuadir, que sua familiaridade com a tecnologia está amparada em apenas uma das ferramentas, induzindo a pesquisadora a entender que o indagado só tem experiência com o sistema que está diretamente relacionado

com as práticas que este desempenha diariamente na instituição. Assim, é possível enxergar que os discursos desses sujeitos reforçam os argumentos de Schon (1983), Schatzki (2006) e Dougherty (2017) sobre a incorporação das práticas dos sujeitos para produzirem, reproduzirem conhecimentos e aplicarem em cima de situações específicas e colocam em evidência a produção da organização a partir de sua realidade. As verbalizações induzem ao entendimento de que o conhecimento é um processo contínuo, imerso nas práticas dos profissionais, sendo ele dependente das diferentes interações entre os sujeitos, regras, estruturas, compreensões gerais e arranjos materiais (SCHATZKI, 2006; DOUGHERTY, 2017; GLÜCKLER; BATHELT, 2017; PIMENTEL, 2019).

Conhecer e identificar mais amplamente o saber-fazer e a aprendizagem coletiva dos entrevistados no cotidiano organizacional foi determinante para se chegar na natureza subjacente do trabalho em si. Na próxima seção são abordadas as interpretações sobre as interações e relações sociais estabelecidas entre os profissionais envolvidos no trabalho diário de inovação.

5.3 A NATUREZA SUBJACENTE DO TRABALHO REAL DA INOVAÇÃO A PARTIR DA PERSPECTIVA DAS INTERAÇÕES SOCIAIS DOS PROFISSIONAIS NO MINISTÉRIO PÚBLICO EM GARANHUNS

Esta subseção enfocou na discussão das interações e relações sociais dos profissionais envolvidos no trabalho diário de inovação. Quando questionados se conseguem acompanhar todos os desafios que têm aparecido em sua profissão, a maioria dos entrevistados aponta a prática de estudar comumente para encontrar saídas rápidas para as demandas e enfatizam que os meios digitais têm provocado muitas mudanças na rotina de seus trabalhos.

“Alguns né, nem tudo a gente consegue acompanhar, todos os desafios né. Mas, assim, eu me esforço em estar sempre atualizando e estudando, principalmente no que se refere a matéria do Direito, para estar sempre antenado. Mas, respondendo, nem sempre consigo, mas me empenho para alcançar ao máximo né, a resolução desses desafios”. (Entrevistado 2: TM 2).

“Ave Maria! Acredito que sim, acredito que sim [fica ansioso], porque a gente corta um dobrado para conseguir cumprir tudo. E, assim, é todo dia, é um desafio, se você [...] se você faltar um diazinho, não trabalhar, não seguir aquele seu “roteirozinho” de matar o seu leão, no outro dia tem dois para você matar. Então, o desafio é diário. Todo dia tem uma demanda enorme para mim, pra mim, para a colega, para o doutor, é [...] não descansa”. (Entrevistado 3: SM 1).

“Então, eu tento acompanhar. Estou há 9 anos no Ministério Público trabalhando, agora, nesse momento, remotamente. Eu tento acompanhar e ajudar nas soluções”. (Entrevistado 6: SM 3).

“Acredito que sim, no momento sim. Os desafios são as mudanças legais e as mudanças tecnológicas. As mudanças legais a gente vai estudando, se aperfeiçoando aos poucos. Talvez não consiga aprender tudo de uma vez, mas, aos poucos vai aprendendo com o uso diário da matéria. E as questões tecnológicas, acho que a pandemia fez a gente aprender tudo mais rápido”. (Entrevistado 7: SM 4).

“Mulher, eu consigo acompanhar né. Não consigo decifrar tudo, muita coisa mando para ele [referindo-se ao promotor], entendeu? Muita coisa que aparece que eu não consigo eu mando para ele, eu mando para [...] eu peço para os colegas, ou ao pessoal lá de Recife né, que a gente solicita para aprender. Mas, consigo com ajuda e tal. Não é uma coisa que a eu não consigo está fora da normalidade, está fora do meu alcance, não, consigo acompanhar. Quando eu não sei fazer ou decifrar o que quer eu peço ajuda e a gente desenrola”. (Entrevistado 9: SM 5).

“Sim. Na verdade, todos os desafios que se apontaram agora, nesses últimos seis meses [...] [se referindo a pandemia]. Mas, a questão agora é os meios digitais para a gente trabalhar né. As audiências agora, que eu ia para promotoria para fazer presencialmente, agora estão assim, como a gente tá agora [se referindo ao teletrabalho], estão muito mais produtivas, a gente consegue fazer várias audiências durante a semana. Antes a gente concentrava as audiências num dia só e agora a gente consegue fazer na semana mais. Os desafios foram mais esses, em termos tecnológicos que eu tive, realmente eu tenho dificuldade. Para a questão de processos que eu trato todo dia, até então não teve nenhuma novidade não e quando tem, o “cabra” vai estudar um pouquinho para poder compreender”. (Entrevistado 13: AM 2).

“Desafios [...] eu acredito que sim, acredito que sim. Nas nossas atribuições, não, nada que não estivesse, assim, ao nosso alcance. Mas, assim, lembrando que tem aquelas situações que a gente talvez não saiba no momento, mas que a gente procura como resolver. Mas, assim, não é algo que a gente [...] que a gente não consiga realizar não e, com modéstia né, estou falando assim bem né [risos]”. (Entrevistado 14: TM 4).

É curioso observar que os relatos dos respondentes expressam que suas práticas não se resumem a uma mera descrição de atividades que se encerram em si mesmas, mas é um meio para estimular a aprendizagem coletiva situada na prática. Pelos textos dos indagados é possível apreender que suas práticas fazem parte de um processo contínuo, que está acontecendo em tempo real e que estão associadas aos fazeres e saberes dos sujeitos, constituindo sentido as ações empreendidas no cotidiano para identificar e moldar direções emergentes para a organização (DOUGHERTY, 2017).

Notou-se também que os desafios enfrentados por estes indivíduos, principalmente quando os mesmos mencionam os novos sistemas de troca de informação, podem gerar a apreensão da inteligibilidade coletiva que tem um papel preponderante na formação dos fenômenos da organização (SCHATZKI, 2003, 2006; NICOLINI, 2013; BISPO, 2015; SANTOS; SILVEIRA, 2015; PIMENTEL; NOGUEIRA, 2018). Esse entendimento pode servir de ponto de partida para direcionar outros caminhos para compreender o trabalho diário de inovação como fenômeno coletivo, incorporado às práticas cotidianas dos sujeitos comuns (DOUGHERTY, 2017; PIMENTEL, 2019).

A fala do entrevistado 5 (AM 1) chamou bastante a atenção por colocar em evidência que não consegue acompanhar os desafios em sua profissão devido ao aumento do número de informações que circulam nos novos sistemas de tecnologia da instituição e que o impossibilita de se manter atualizado.

“Eu acho que atualmente o maior desafio que a gente tem tido e que aumentou muito na pandemia é você se manter atualizado né, porque a gente já tinha uma dificuldade de se manter atualizado não só na sua área jurídica, mas até de normativas e de coisa que acontecem dentro do órgão e aí com a pandemia aumentou demais né, essa interação tecnológica e aí a gente tem tido uma grande [...]. Assim, é ofertada muita informação e você não consegue acompanhar totalmente o que você recebe por *e-mail*, você não consegue acompanhar todas as publicações de *WhatsApp* que tem, o *WhatsApp* institucional do MP, você não consegue acompanhar a quantidade de cursos que são oferecidos e conseguir alcançar a meta que é proposta né. Porque a partir do momento que o órgão começa a apresentar por teleconferência uma quantidade enorme de cursos, que a gente tinha um curso esporádico, que era um curso de atualização que às vezes a gente tinha, vamos dizer que fosse de três em três meses que fosse oferecido um curso e hoje você tem vários cursos durante a semana, mas você participa daquele curso, mas você tem uma meta a alcançar e a gestão [referindo-se ao promotor com quem trabalha] já disse a você que aquele curso não vai servir para sua produtividade [muda o tom de voz, fica tensa]. Então, você tem que alcançar sua produtividade e ainda ter tempo para acompanhar *lives*, *webinário*, acompanhar todas as coisas que são postadas em *WhatsApp* e *e-mail* e você não consegue. Então, às vezes, você fica meio perdido porque você fica sem saber o que é que tem mais prioridade, qual é a informação que você precisa naquele momento né, porque a quantidade de informação que é jogada pra você é tão grande que você acaba ficando perdido, ao invés dela enriquecer né, ela lhe deixa um pouco perdido”. (Entrevistado 5: AM 1).

O discurso do entrevistado 5 (AM 1) evoca um ponto muito importante que é em relação à pandemia pelo novo coronavírus que o país e o mundo têm vivenciado desde o início de 2019 e que, de certa maneira, corroborou para o aumento da interação tecnológica. O texto do indagado supõe que os novos sistemas de tecnologia da inovação do órgão mudaram sua rotina de trabalho e tem comprometido sua produtividade, pelo fato de ter muitas informações ao mesmo tempo em vários canais de comunicação. É possível enxergar que as práticas desse sujeito seguem uma direção centralizada em prol da produtividade de seu departamento – através do texto “hoje você tem vários cursos durante a semana, mas você participa daquele curso, mas você tem uma meta a alcançar e a gestão [referindo-se ao promotor com quem trabalha] já disse a você que aquele curso não vai servir para sua produtividade” – é permitido observar um discurso pautado nos pressupostos dos modelos do *mainstream management* que circula em boa parte das abordagens de gestão de cunho funcionalista (MARTINS, 2008; CARRIERI, PERDIGÃO, AGUIAR, 2014; CARRIERI et al., 2018; GOUVÊA; CABANA; ICHIKAWA, 2018), que tende a priorizar a hierarquia organizacional, os comandos de

operações e a obtenção de resultados estritamente mensurados (DOUGHERTY, 2017; GLÜCKLER; BATHELT, 2017).

O texto do entrevistado – “você tem que alcançar sua produtividade e ainda ter tempo para acompanhar *lives*, *webinário*, acompanhar todas as coisas que são postadas em *WhatsApp* e *e-mail* e você não consegue. Então, às vezes, você fica meio perdido porque você fica sem saber o que é que tem mais prioridade, qual é a informação que você precisa naquele momento né” –, conduz para a apreensão de que os rígidos controles de gestão e a hierarquia imposta nas atividades dos colaboradores tende a distanciá-lo do entrelaçamento de ações coletivas, baseadas na realidade organizacional (DOUGHERTY, 2017; GLÜCKLER; BATHELT, 2017). A verbalização deixa transparecer, ainda, resquícios de uma gestão verticalizada por abalizar uma limitação nas práticas do sujeito comum e impedi-lo de construir conhecimento em outras áreas para ampliar sua visão sobre contexto organizacional e poder apontar caminhos alternativos para que o trabalho real da inovação aconteça no cotidiano da organização (DOUGHERTY, 2017).

Abordar as mudanças que têm ocorrido e que tem chamado a atenção dos profissionais foi uma pergunta importante para compreender a percepção dos profissionais quantos aos eventos que circundam no contexto de seus trabalhos. A esse respeito, notou-se nos relatos que a principal variação que tem despertado a atenção foi a chegada de novas tecnologias da informação na instituição e da nova modalidade de serviço em formato de teletrabalho.

“O que eu podia dizer é a mudança de sede, essa foi uma mudança, porque antigamente a gente trabalhava numa sede pequena né, na sede pequena, e viemos para uma sede grande né, com dezoito salas, essa foi uma mudança muito boa. Essa parte [...], eu estou falando da parte física né, a parte de ambiente de trabalho, e a parte de equipamento também mudaram, porque os equipamentos eram realmente ultrapassados né. Mas, depois vieram as mudanças, parte de equipamento mudou muito, e a própria sede mesmo. A sede nova é uma mudança, e depois vieram a parte de equipamentos eletrônicos, de computadores, digitalizadores, impressoras essas coisas tudo, hoje estamos um dez. Isso foi uma das mudanças”. (Entrevistado 1: TM 1).

“Acho que as mudanças que mais têm afetado a gente é essa questão do aumento do uso da tecnologia, da digitalização dos processos judiciais. Praticamente todos os processos agora, tanto judiciais quanto extrajudiciais, são eletrônicos. Processos novos já são dadas as entradas de forma eletrônica, mas os processos antigos também estão sendo digitalizados e tramitam de forma eletrônica. Fora isso, o Ministério Público também implementou recentemente o SIM, o que é uma forma de movimentar eletronicamente os processos extrajudiciais que existem no Ministério Público. Então, assim, você vê que tudo está se tornando digital. Começou com os arquivos, depois, gradativamente, começou a se colocar os processos judiciais e hoje até os extrajudiciais estão de forma eletrônica. Hoje em dia, com o aumento do uso da [...], de audiências online, de audiências gravadas, que também não existiam, eu acho que a tecnologia entrou no Ministério Público, entrou na área jurídica de uma forma que não tem mais volta, agora vai ser sempre mais. Não volta mais para o meio físico”. (Entrevistado 7: SM 4).

“Mulher, agora, essa questão do *Home Office*, né. E quando eles começaram a implantar o sistema do SIM, a gente entrou na pandemia, né, porque o SIM começou em março, no começo de março, e no meio de março a gente entrou na pandemia, então não teve como observar, aí não teve como a gente ter um parâmetro. Agora com implantação do SIM eu creio que ia mudar muita coisa, só que coincidentemente veio a pandemia né. Eu acho que a mudança que eu vejo é o sistema que eu acho que vai facilitar e ajudar bastante né, ele veio a calhar no momento certo. E essa mudança de agora de eles estarem aderindo ao teletrabalho né, porque eles viram, eles estão vendo agora que a gente trabalha até mais né, até melhor do que lá, trabalha mais, rende mais né, porque você não tem aquele horário específico, você trabalha na hora que você está mais afim, na hora que você tem mais tempo, na hora que você tem mais vontade. E eu acho que você consegue render bem mais em casa assim, às vezes né, dependendo do cargo, você consegue trabalhar bem. Acho que eles viram, e economia também né, que eles estão vendo a economia que é o servidor trabalhando em casa. Economia mesmo, minha filha”. (Entrevistado 9: SM 5).

“A evolução tecnológica, eu acho que isso aí tem chamado muito a minha atenção, é muito boa, a atuação do Ministério público de Pernambuco eu acho que é destaque nacional, eu acho não, eu tenho certeza, por conta desse desenvolvimento tecnológico, inclusive já ganharam prêmios e tudo”. (Entrevistado 11: CI 1).

“Bem, essa questão do trabalho remoto né, que aí não foi só para o Ministério Público, foi para todo mundo né, e [...] tem a questão do laboratório de informática que tem lançado algumas propostas interessantes com algumas experiências, que de vez em quando lançam algumas, algumas ferramentas que buscam aperfeiçoar o trabalho do Ministério Público ou contribuir para sociedade né. Desenvolveram um aplicativo que identifica se a pessoa teve contato com alguém contaminado com COVID, agora é claro, desde que esteja ativado aquele aplicativo também no celular. Mais assim, alguns instrumentos [...], eu acredito que essa maior intensidade de comunicação, de comunicação através das diversas redes, diversos meios. A utilização das redes”. (Entrevistado 12: CI 2).

Os textos dos entrevistados expõem que a chegada de novas tecnologias tem mudado a rotina e a dinâmica de seus trabalhos ao passo que também tem contribuído para redução de custos e aumento da eficiência e produtividade do órgão. Percebeu-se nos relatos que a pandemia devido ao Covid-19 forçou a instituição a acelerar a implantação do sistema de teletrabalho e a aplicação de outros canais de comunicação para atender as demandas da sociedade. Neste sentido, foi possível enxergar que as práticas dos profissionais incorporaram outras atividades para que eles se reinventassem na dinâmica da organização e encontrassem caminhos para aprender a lidar com as novas ferramentas de trabalho.

Os textos dos entrevistados colocam em destaque também os esforços empreendidos para situar cada problema e encontrar soluções plausíveis para os eventos diários da instituição. Nas entrelinhas das respostas dos indagados percebeu-se, ainda, que o trabalho diário de inovação emerge nos problemas do cotidiano, nos impasses dos indivíduos para diagnosticar os casos que aparecem constantemente e na busca de conhecimento para apontarem possibilidades de resolução para cada situação específica. A partir dos relatos expressos é permitido entender a natureza subjacente do trabalho em si apontada por Dougherty (2017) como sendo os papéis

dos trabalhos dos indivíduos e os processos de aprendizagens focados em problemas emergentes e situados, que lançam luz para as diferentes maneiras de realizar o trabalho diário da inovação que é feito pelos sujeitos comuns.

O discurso do entrevistado 15 (TM 5) prende a atenção pelo fato de apontar o distanciamento das pessoas, a robotização e possivelmente a redução da mão de obra do colaborador como alguns dos empecilhos que podem acarretar a longo prazo maior uso de novas ferramentas de tecnologia de informação.

“Eu acho que, com essa pandemia, a mudança, eu acho que ficou muito nítida, dessa questão de ser muito eletrônico, agora, as coisas, é tudo virtual. Não é mais assim esse trabalho manuseado com papel, com essas coisas. Eu acho que daqui para frente, no futuro bem próximo, vai ser assim um trabalho cada vez mais remoto, sabe? Eu acho que essa mudança tá cada vez mais nítida, a meu ver. A necessidade de ser um trabalho cada vez mais remoto, eu não sei até que ponto isso vai ser bom, porque eu acredito que as pessoas vão perder seu trabalho né. Vão concentrar mais trabalho para um grupo menor de pessoas. Eu acho que, assim, vai acabar juntando tarefas de 3, 4 promotorias”. (Entrevistado 15: TM 5).

A fala, acima, coloca em proeminência certa angústia dos profissionais com a possibilidade de enxugar o quadro de pessoal e possivelmente diminuir a interação dos diversos departamentos. Esse receio pode derivar possivelmente do fato de que estes indivíduos possuem pouco contato com as novas ferramentas de tecnologias ou que suas práticas estejam mais direcionadas às atividades dos setores que estes atuam. Pelo texto do respondente, é possível perceber uma constante preocupação que circunda na possibilidade do avanço das novas tecnologias de informação acarretar em uma readequação da estrutura organizacional para compactar demandas de vários setores em um único departamento e acabar por sintetizar ou inviabilizar práticas diárias desses indivíduos.

Partindo dessa perspectiva, pode-se inferir que a idealização de boa parte dos sistemas e processos de inovação que são arquitetados nos níveis estratégicos das organizações geralmente prezam pelos comandos lineares, sequenciados e direcionados, com foco estritamente mensuráveis. Essa apreensão tende a distanciar o envolvimento dos sujeitos em aprendizagem coletiva, abreviando seus conhecimentos para interpretação de problemas prementes (DOUGHERTY, 2017) e reduzindo a compreensão da organização entendida como fixa, estática e acabada (DUARTE; ALCADIPANI, 2016).

A verbalização do entrevistado deixa transparecer a organização a partir dos fazedores do cotidiano (CERTEAU, 1998) e evidencia a sua natureza processual (CZARNIAWSKA, 2013), como resultado das inúmeras práticas empreendidas pelos indivíduos no trabalho diário de inovação (DOUGHERTY, 2017). Olhar a instituição por esse viés é também uma forma de

valorizar as relações e interações sociais e os esforços de aprendizagem coletiva situada na prática (DOUGHERTY, 2017; GLÜCKLER; BATHELT, 2017; PIMENTEL, 2019).

Ao decorrer das entrevistas foi perguntado aos profissionais se eles tinham alguma história de um colega que já criou uma solução interessante para resolver algum problema e foi permitido observar que mais da metade dos entrevistados identificou situações que outros colegas conseguiram trazer como possibilidades de resolução rápida para demandas complexas que aparecem no contexto de seus trabalhos.

“É, tenho sim, o colega que trabalha no mesmo setor que eu né, a gente tem muitas ideias né, procura ideias para melhorar o serviço. Lá no nosso setor o colega, ele sempre tá fazendo alguma coisa diferente no dia a dia da rotina, é [...] de arquivo, de [...] essa parte de digitalização como falei no começo, é uma inovação aqui na sede né, da gente colocar no sistema, mas antes de ter tudo isso o colega já teve essa ideia, de ir colocando todos os procedimentos e processos digitalizados. Essa digitalização mesmo foi uma criação do colega né, aí depois eu disse: a gente bota tudo no sistema, aí começamos botar todos os procedimentos no sistema, antigamente eram só as peças né, só as peças dos promotores, mas depois a gente resolveu colocar os procedimentos que chegam de fora. Essa foi uma mudança que o colega fez e que ao longo do tempo a gente melhorou e botou tudo. E na parte de administração, que eu me refiro as duas coisas porque também participei da administração né, e ela tem muita coisa lá. Então, a colega que dá suporte ao administrador, ela é muito competente né e sendo nova lá dentro, naquela parte ali da administração, com promotores, com servidores, com os terceirizados, com [...], ou seja, ela é muito boa, muito competente, não só dentro da sede, mas com os servidores de fora da sede né, por exemplo: servidor de São João, servidor de Angelim, ela se dá muito bem com eles nessa parte de resolver problemas de outras promotorias também, tanto problemas com o sistema como problemas de trabalho mesmo, da rotina, do dia a dia, o que tem lá dentro ela domina, ela consegue resolver os problemas que aparecem na sede, como os promotores, com os funcionários e os problemas que chegam do atendimento também, ela dá esse suporte bom. Inclusive ela trabalha diretamente para os promotores né, resolve os problemas deles e tudo, e, às vezes, tem coisas que ela, na maioria delas, se sai bem, sempre consegue uma alternativa pra resolver aquele problema, isso é bom”. (Entrevistado 1: TM 1).

“Olha, eu vou citar a colega que trabalha comigo né, que ela criou essa ideia da carta precatória para atender demandas referentes [...], eu vou usar uma expressão técnica, me desculpe aqui, mas depois eu explico, para atender demandas referente a direitos individuais indisponíveis e aí eu vou dar exemplo: um acordo de alimentos, muito importante a carta precatória, porque vem a pessoa que precisa dos alimentos, a promotora pede que a gente atenda, faça o registro da situação, faça a carta precatória para expedir lá para promotoria do pai da criança ou da pessoa que vai pagar os alimentos, para que ele diga que se concorda ou não em oferecer alimentos. Aí não existia essa ideia de carta precatória nesse tipo de atendimento, pelos menos nas promotorias em que eu já trabalhei não existia, desconhecia, pelo menos nunca fiz. Esse tipo de trabalho eu vim desenvolver ou vim desempenhar trabalhando aqui em Garanhuns, foi a colega que me ensinou a possibilidade de fazê-lo. E assim, concluindo é, evita que se entre com ação na justiça, que você sabe, ela é do conhecimento geral que é mais demorado. Então, a carta precatória te dá um uma resposta rápida, é o quê? Com trinta dias, entendesse? Com trinta dias a gente já tem uma posição. Por exemplo, se você for entrar com uma ação de alimentos hoje, vamos colocar aí de três meses a seis meses né, para se ter assim, uma resolutividade”. (Entrevistado 2: TM 2).

“O promotor se ele tiver uma boa desenvoltura, tiver um bom acordo com o juiz dá para ele fazer muita coisa no acordo né, [...] fazer essa manobra né. Que existe por

exemplo. Vou dar um exemplo, por exemplo, existe um ato infracional no nosso ordenamento jurídico que é o estupro de vulnerável, que é quando existe, mesmo sendo consentido, a violência sexual com adolescente a baixo de quatorze anos. O problema é, e se for um adolescente de treze anos praticando sexo consensual com adolescente de treze anos? Um estupro bilateral, um está estuprando o outro. Um “casalzinho de namoradinhos” de treze anos namorando, aí você vai internar os dois? Cada um estuprou o outro. É difícil. Aí geralmente se faz uma reunião com promotor, com juiz, assim, e conversa, faz uma remissão, tudo. Aí tem como ter uma solução com a família, tudo sem ter que internar os meninos, porque estavam namorando né”. (Entrevistado 8: TM 3).

“É, acontece, às vezes, de o programa falhar, mas o problema persiste e precisa ser resolvido, aí a gente precisa ver outros canais né, seja telefone, seja *e-mail* e depois faz os registros dentro do procedimento. Então, acontece às vezes, pronto, esses dias eu estava sem usar o SIM e precisava de informações urgentes, mas olha, liga para os responsáveis. Eu não sei até que ponto isso é inovação né, se é [...] vamos dizer criativos né”. (Entrevistado 12: CI 2).

Grande parte dos atores da pesquisa expôs situações em que já tiveram que criar alternativas para resolver as demandas urgentes que aparecem, especialmente nas situações de atendimento ao público. Diante desses relatos foi possível constatar os desvios ao padrão imposto pelas organizações para alcançar objetivos e obter resultados, os quais são utilizados pelos indivíduos como uma forma de subverter as regras para aplicarem suas *expertises* em cima de demandas complexas (CERTEAU, 1998; DOUGHERTY, 2017). Os textos demonstram que os profissionais criam algo novo para testar em casos específicos e aprender com essas ocorrências, absorvendo, como enfatizado por Dougherty (2017), as mudanças contextuais para se adaptarem e formarem novos conhecimentos e atividades compartilhadas.

As falas dos entrevistados deixam subentendido que eles incorporam suas vivências e experiências anteriores para aplicarem em questões singulares, realçando que as práticas constituem um campo comum de interação social, em que elas podem ser criadas, recriadas e transformadas para arquitetar entendimentos necessários para resolver problemas confusos e conflitantes (DOUGHERTY, 2017). Essa verificação vai ao encontro também dos apontamentos de Schatzki (2003, 2006, 2012) que traz à tona o caráter situado e contextual das atividades realizadas pelos sujeitos no espaço-tempo do saber-fazer, mostrando que estas ações envolvem a aprendizagem coletiva baseada na prática da realidade organizacional.

A verbalização do entrevistado 9 chama a atenção por trazer argumentos que colocam que a ideia de que inovar ou fazer algo de forma diferente está relacionado a resolução de problemas da sociedade, deixando subentender que questões internas à organização têm impacto na criação de novas práticas, sendo estas umas das motivações para as inovações acontecerem.

“Rapaz, não. Para resolver problema não. Lembro não. Para resolver problema de dizer vamos fazer assim, não [...]. A gente tem coisas assim que a gente vai criando

não para resolver problema, mas para facilitar o trabalho né. Tipo, antes a gente tinha uma pasta compartilhada, essa pasta compartilhada a gente só conseguia acessar dentro da promotoria. Agora a gente conseguiu criar uma pasta na nuvem, que foi o colega de outro setor que chegou com essa ideia, quando ele foi para o teletrabalho. E aí a gente agora tem uma pasta na nuvem que a gente consegue acessar em qualquer computador, em qualquer lugar do mundo, vamos dizer assim. Então, se eu quiser trabalhar na China eu trabalho na China, porque eu tenho acesso a todos os documentos da promotoria. Então, isso aí eu considero [...]. As planilhas, como eu disse a você, essa criação das planilhas é muito boa, porque a gente consegue saber onde está qualquer procedimento, até arquivado a gente sabe localizar com facilidade onde eles estão. Mas, tipo assim, criar alguma coisa para resolver algum problema em si, eu não me lembro não. Porque isso aí não eram problemas, entendeu? Isso aí eu acho que são coisas para melhorar o nosso trabalho, não para resolver problemas”. (Entrevistado 9: SM 5).

Pela fala do indagado pode-se deduzir que ele atribui valor aos esforços empreendidos para solucionar as demandas que chegam no seu departamento, mas não percebem que as pequenas variações que acontecem diariamente no contexto de seu trabalho, para facilitar ou melhorar a produtividade, tenham relevância para suas práticas desempenhadas. Notou-se, ainda, que o texto deixa transparecer que o indagado possivelmente trabalha em um setor pouco flexível e que talvez siga comandos direcionados, fato que pode ter levado o respondente a não detectar transformações nas práticas que outros colegas aplicam para solucionar problemas urgentes.

Apesar de o argumento apontar expressamente que não visualiza nenhuma alteração na criação de soluções para problemas é permitido enxergar nas entrelinhas do texto, quando o respondente cita as pequenas variações que são aplicadas em suas atividades, transformações nas práticas diárias do departamento em que esse sujeito atua, uma vez que é por meio dessas ações que as organizações são constituídas e se pode conceber a sua característica processual (CZARNIAWSKA, 2013; DUARTE; ALCADIPANI, 2016). Essas ações contínuas elucidam o processo de criação e recriação de práticas para aperfeiçoar as atividades desempenhadas e comungam com o conceito de *organizing*, o qual compreende os acontecimentos da organização a partir da multiplicidade de práticas incidindo no espaço-tempo do saber-fazer, interligando as ações dos indivíduos ao contexto da realidade organizacional (CZARNIAWSKA, 2013; DUARTE; ALCADIPANI, 2016).

Foi possível observar também que as práticas dos profissionais são conformadas de acordo com cada departamento da instituição, em que elas podem ter certa limitação quanto ao uso dos conhecimentos dos indivíduos para auxiliar e trazer alternativas para atender as demandas da sociedade. Os relatos a seguir exibem esta constatação.

“Que eu saiba só o colega que teve a ideia da central né, de criar uma central de atendimento, mais de outra não sei [tenta lembrar] eu acho que também é uma coisa

que é característica do nosso órgão né, eu já trabalhei [...] apesar que no tribunal de justiça também era assim, mais assim a gente tinha [...] pelo menos eu já trabalhei em outro órgão o INSS e aí no INSS a troca de informações era muito grande entre os servidores, sabe? eu achava isso, tinha uma interação maior e no MP, pelo menos lá no meu setor, eu acho que não existe essa interação tão grande, então pode ser né que tenha essas ideias de colegas mas que não chegou ao conhecimento da gente”. (Entrevistado 5: AM 1).

Alguma situação? Eu não estou conseguindo lembrar, eu não estou conseguindo, assim, lembrar de alguém que tenha criado alguma solução. Mas, se a gente for pensar no âmbito que há pouco, eu creio que até o próprio sistema SIM foi uma criação do pessoal de informática né. A equipe né, de Recife né. Eles pensaram num sistema para ser implementado no Ministério Público, certa forma ser um PJE né. Então, eu só consigo pensar nessa solução. Local eu não consigo lembrar”. (Entrevistado 14: TM 4).

Enunciados como os dos entrevistados acima demonstram que os departamentos que estes profissionais trabalham tende a não acolher as ideias, percepção que faz com que determinados indivíduos se reprimam ou silenciem seus conhecimentos. Esta situação possivelmente pode estar diretamente relacionada ao perfil de liderança das chefias imediatas desses setores, dado que deixa transparecer que cada departamento da instituição possui uma técnica diferente para trabalhar. Pelos textos, observa-se a predominância de um padrão a ser seguindo que faz com que os sujeitos desses departamentos encalcem uma linha lógica de raciocínio para enfrentar as dificuldades que surgem. Como já enfatizado em seções anteriores, nota-se, nas falas dos indagados, que existe forte presença do caráter funcional na forma como esses departamentos são conduzidos, o que denota que há um determinismo no modo como as práticas dos profissionais devem acontecer.

Dougherty (2017) ao criticar como as visões convencionais de trabalho podem atrasar, proibir ou desvirtuar o trabalho diário da inovação chama a atenção para a relevância de contextualizar e situar as atividades dos indivíduos para que se possa entender suas *expertises* e melhor promover a aprendizagem compartilhada. A autora assinala também que as abordagens funcionalistas tendem a sintetizar e simplificar as ações dos sujeitos e colocar certo grau de supervisão, o que pode acarretar no entendimento do trabalho como uma parte abstraída que é predefinida e medida, fazendo com que o aprendizado emergente e situado não aconteça fora dos limites normais da organização. Ao vislumbrar os departamentos apenas pelo viés funcional os gestores deixam passar despercebidas as diferentes formas de saber e fazer dos sujeitos e limitam o olhar para enxergar as distintas práticas que são demarcadas pelas multiplicidades das interpretações e experiências dos indivíduos (GOUVÊA; CABANA; ICHIKAWA, 2018).

Quando perguntados sobre a “utilização de improvisos nos seus trabalhos”, a maioria dos entrevistados declarou que os improvisos acontecem mais nas questões do atendimento e na forma como eles organizam suas rotinas individuais de atividades diárias, como pode ser visto nos depoimentos a seguir.

“O que eu já falei, foi a parte de cadastramento com o nome das pessoas, pasta de arquivo a gente sempre procura melhorar no dia a dia né, essas coisinhas que você vai vendo, eita, vou por aqui que aqui é melhor, organização né. Dentro do nosso setor a gente procura sempre [...], não é que sempre inova né, procura facilitar o trabalho né. Também foram criadas várias ideias né, coisas pequenininhas né, coisa pouca, olha vamos fazer assim, aí começamos a trabalhar com nomes das pessoas, botar o nome na capa, certo? Nome de fulano de tal é melhor, é [...], é digitalizar, que a gente não digitalizava os procedimentos, a gente passou a colocar no sistema para facilitar não só para gente, mais para outras promotorias, o próprio judiciário mesmo já precisou da gente com esse nosso trabalho de colocar peça no sistema. Essa ideia ajudou muito, ajudou e ajuda né. Organização dentro da área mesmo de trabalho, de separar inquérito de preso, inquérito de solto, esse tipo de coisa que a gente faz no dia a dia nosso. [...] Por exemplo, aconteceu várias vezes né, porque tudo hoje depende da informática né, da internet, se não tem internet não tem trabalho mais. Mas, quando isso acontece a gente, como as coisas têm prazo, alguns procedimentos têm prazo a gente vai no protocolo, só que depois da entrega do protocolo, por exemplo, a gente vai levar um inquérito preso no judiciário na distribuição, se não tem sistema a gente leva no protocolo, depois quando o sistema chega a gente cadastra todinho, não deixa de fazer o cadastramento, entendeu? Isso quando não tem sistema né. O serviço também nem por isso pode parar, porque algumas peças têm prazo, aí vai na mão mesmo”. (Entrevistado 1: TM 1).

“Ah, já, a gente faz muito improviso na questão de atendimento, a gente faz muito improviso na questão de atendimento. Recentemente eu tive que agendar um atendimento de uma pessoa a qual eu estava atendendo conforme a autorização da promotora no site do INSS. É uma situação que a regular a gente não faz. Mas assim, a pessoa que estava atendendo era uma pessoa com hipossuficiência, *hipossuficiente* seja financeiramente, seja por conhecimentos técnicos. Ela não tinha *e-mail*, não tinha acesso à internet, enfim. Aí naquele atendimento, além de resolver a situação dela que era sobre a curatela, eu tive que marcar para ela um atendimento no site do INSS, não é? E assim, vez por outra a gente está dando esses [...] improvisando ali nessas situações, que é para poder atender àquelas pessoas hipossuficientes né, carente de tudo né”. (Entrevistado 2: TM 2).

“Sim, eu me lembro do tempo em quem nós não tínhamos aqui em Garanhuns, por exemplo conselho tutelar e aí eu atendia a população e eu fazia a parte que é do conselho tutelar e eu me lembro que certa feita a diretora do acolhimento daqui, não era nem acolhimento, na época era a FUNDAC, ela pedia a 2 servidoras que fossem para o fórum me dar assistência, porque existia muitos casos envolvendo as crianças e adolescentes em situação de risco e não tinha quem fosse atrás, não tinha quem fosse atrás da família ou que fosse buscar algum tipo de alimentação ou até mesmo acionando à Secretaria da Assistência Social, isso foi feito muitas vezes. Eu me lembro que na época nós não tínhamos casa de acolhimento e nós tínhamos crianças abandonadas, maltratadas, e como ficar com essas crianças? Às vezes acontecia isso na sexta-feira, então muitas vezes eu e a juíza da infância, na época, pedíamos até amigos para que ficassem com as crianças até que nós encontrássemos a família. Já demos banho em crianças que chegaram todas maltratadas, enfim. Isso já fizemos muitas vezes. Mas, com o tempo, com atuação do Ministério público, que inclusive ingressou com várias ações civis públicas, houve a eleição do conselho tutelar, a estruturação, o fundo municipal dos direitos da criança e do adolescente. Hoje, existe 2 casas de acolhimentos aqui em Garanhuns, isso na verdade é um diferencial porque nós sabemos que poucos municípios no estado tem o seu próprio acolhimento

municipal, que é uma determinação do estatuto da criança e do adolescente, a lei 8.069 de 1990, mais precisamente o artigo 88, inciso primeiro, que determina à municipalização do atendimento”. (Entrevistado 11: CI 1).

“Sim, às vezes, a gente tinha algumas demandas que chegavam para nós que eram [...], embora tivessem um aspecto criminal, a gente poderia conseguir resolver de outra forma. Então, seria improviso, porquê? Porque eu encaminhava para a promotoria que poderia dar esse suporte e se resolvia lá né, e fazia um acordo. De certa forma, de certa forma é um improviso né, porque se a gente fosse seguir o trâmite normal seria muito mais demorado, e talvez nem tivesse uma resolução. E da forma que a gente fazia é [...], encaminhava diretamente as partes lá, se chamavam as partes e vocês cumprem o acordo. Então, a gente [...] foi algo que a gente usou muito”. (Entrevistado 14: TM 4).

“Já. Aconteceu assim, de ter algum problema que chega aqui, que não é atribuição do Ministério Público, a gente analisa, acaba tentando ajudar de outra forma, fazendo uma ligação para alguém, da secretaria de saúde, por exemplo, ou então na Defensoria Pública, ou até da coordenação de saúde mental. A gente né, mesmo sabendo que a demanda não é atribuição nossa, mas a gente tá ali, a gente procura ajudar de alguma forma, aí a gente liga, verifica a situação para que a pessoa atenda. São coisas que acontecem, isso acontece”. (Entrevistado 15: TM 5).

É possível sinalizar sobre os enunciados acima a evidenciação de um esforço empreendido pelos profissionais para se colocarem diante dos problemas urgentes da sociedade e encontrar soluções para cada caso específico, que, segundo Dougherty (2017), indica a construção de dar sentido às ações práticas que são experienciadas no cotidiano organizacional, representando o trabalho real da inovação. Foi possível perceber como os profissionais associam atividades em todo o departamento para contextualizar os problemas e encontrar alternativas por meio da aprendizagem situada na prática, mostrando que o trabalho de inovação incide em um fluxo integrado de ações que pode acontecer em todas as áreas da organização (DOUGHERTY, 2017). Nos textos dos entrevistados foi observado também que estes improvisos podem estar relacionados às estratégias e táticas usadas pelos sujeitos para lidar com determinadas questões (CERTEAU, 1998). Isso implica dizer que os entendimentos práticos dos sujeitos são constituídos no cotidiano das organizações, podendo significar uma fonte de saber-fazer e representar a produção da organização pela sua realidade vivenciada diariamente (DOUGHERTY, 2017).

Nos relatos declarados percebeu-se, ainda, que alguns entrevistados apontaram a impossibilidade de realizar improvisos, denotando que pode haver empecilhos nos seus departamentos para que se utilizem de outros mecanismos para encontrar alternativas para as demandas.

“Eu não gosto muito de improvisar não, eu não, porque depois vou ter que assinar depois [fica apreensivo]. Eu gosto de fazer o que me mandam ou que está na lei e pronto [desvia o olhar], tem o padrão, vamos seguir o padrão [fica tenso]”. (Entrevistado 8: TM 3).

“Eita, meu Deus, já fiz muitos improvisos, Ah já, já fiz muitos, agora como eu te digo antes a facilidade era maior, há uns 3 ou 4 anos atrás, entendeu? Até porque assim era permitido pelo promotor que nós fizéssemos isso, chegou determinada situação não precisa burocracia com uma ligação já resolve, era objetivo, entendeu? [fricciona as mãos]. Hoje não, temos que seguir todos os trâmites [faz sinal de negação com a cabeça], você veja que hoje a gente faz um atendimento por telefone, é uma ligação e aí você tem que mandar a pessoa aguardar para você registrar aquele atendimento que você fez no telefone, entendeu? isso não é uma exigência do promotor é uma exigência do sistema, o sistema pede isso hoje, aí impossibilita esses improvisos [desvia o olhar]”. (Entrevistado 10: SM 6).

As falas acima ressaltam uma suposta necessidade de as práticas dos profissionais terem o dever de seguir as sequências e os comandos que os sistemas de tecnologia da inovação determinam para realizar cada atividade, assim como, apontam que os indivíduos carecem acatar as regras que são expressamente estabelecidas pelas chefias imediatas em seus departamentos. Os silenciamentos, os desvios de olhares, a expressão de ansiedade e nervosismo podem estar relacionados à obrigatoriedade de se conduzir em conformidade com os padrões predefinidos, podendo representar que estes profissionais estão presos nas redes de vigilâncias (CERTEAU, 1998) e possivelmente não são estimulados a compartilhar ideias e se envolver em problemas desafiadores (DOUGHERTY, 2017).

A partir dos discursos dos entrevistados, é permitido inferir também que esses departamentos direcionam regras e estratégias para que as práticas dos sujeitos se encaixem de acordo com o que é determinado pelo chefe imediato. Essa compreensão, segundo Dougherty (2017), tende a restringir a atuação participativa e reflexiva dos sujeitos nos processos organizacionais, sem contar que pode até mesmo impossibilitar que as interações coletivas ocorram e que se observe outras formas de desenhar ou redesenhar problemas com alto grau de complexidade. Além disso, essa noção tende a sintetizar e simplificar as práticas dos sujeitos, por levar em consideração a inovação como um fenômeno estruturado e acabado, o que pode conduzir os indivíduos a terem um entendimento descontextualizado das atividades diárias de inovação (DOUGHERTY, 2017).

Um dos questionamentos feito aos atores da pesquisa durante as entrevistas foi se essas situações novas são ocasionais ou são mais corriqueiras do que eles gostariam e percebeu-se que essas ocorrências surgem de forma esporádica em alguns setores e em outros é mais comum esses eventos surgirem no dia a dia de seus trabalhos. Todavia, notou-se que a maior parte dessas situações novas está relacionada às demandas de atendimento à sociedade, como é possível verificar nas respostas abaixo.

“A nossa promotoria em particular sempre tem coisa nova, sempre. Como a gente lida, eu digo a gente é igual a médico, a gente lida com vidas, então sempre tem situação nova porque todo dia é um desafio novo que aparece. Tem coisas que eu

confesso que às vezes eu me pergunto como é que a gente vai resolver isso, e a gente só deixa para levar para a promotora quando a gente não acha uma solução, para evitar que ela se estresse um mínimo, mais às vezes é preciso levar porque têm surgido muitas coisas novas, mas aí a gente só leva para a promotora quando a gente já tem esgotado todas as possibilidades e que você não sabe mais o que fazer, aí você leva”. (Entrevistado 4: SM 2).

“Hoje, hoje não, hoje não, não é, mas antes isso era bem rotineiro e assim flui muito melhor porque evitava tantos procedimentos porque você já resolvia às vezes com uma ligação, não é por exemplo chegava alguém assim, digamos assim é porque eu estou precisando de um médico e tal e tal, você já resolvia com uma ligação. Hoje você vai ouvir a pessoa vai pedir toda a documentação e antes não, você ligava e dizia doutor ou secretário fulano eu estou com uma pessoa assim e assim na promotoria, que está precisando de uma consulta e aí o pessoal dizia manda a pessoa vir aqui, aí já não instauramos um procedimento, que demora bem mais para resolver”. (Entrevistado 10: SM 6).

“Hoje não existe mais essas situações, porque nós temos uma rede de proteção bem estruturada aqui em Garanhuns, nós temos o conselho tutelar, nós temos as casas de acolhimento, nós temos a Secretaria de assistência social, nós temos os Crás, os Creas, então é outra realidade. Hoje, para fazermos como no passado não existe mais essa possibilidade porque como promotora eu sempre vou acionar quem tem atribuição para atuar nesse caso específico”. (Entrevistado 11: CI 1).

Ao que parece as situações de improvisos estão mais voltadas a atuação dos profissionais na busca por alternativas para resolverem os problemas prementes da população. As citadas falas parecem ter respaldos em situações pontuais que cada departamento vivencia, o que possivelmente denota que são nesses momentos que os profissionais possuem certa autonomia para desenvolverem ideias e testarem nas suas ações práticas, adaptarem ou reorganizarem suas atividades, modificarem e recriarem novas práticas para lidar com os diferentes eventos e assim apontar caminhos distintos para que a inovação aconteça a partir do cotidiano organizacional (DOUGHERTY, 2017).

Pode-se deduzir também que os momentos de improvisos podem estar associados ao que Dougherty (2017) assinala como a natureza subjacente do trabalho em si, na qual são enxergados os problemas como confusos e conflitantes e que necessitam das múltiplas interações dos sujeitos para identificar outras maneiras de realizar o trabalho de inovação. Os eventos de improvisos apontados pelos profissionais sugerem, ainda, que a resolução desses problemas está pautada nos saberes e fazeres de forma contextualizada e situada, a qual diverge do discurso científico, de abordagem funcionalista, e oferece uma outra forma de pensar as práticas cotidianas pela realidade organizacional, dando sentido as ações dos indivíduos (BARROS; CARRIERI, 2015; DOUGHERTY, 2017; GOUVÊA, CABANA, ICHIKAWA, 2018).

Abordando ainda os questionamentos sobre as situações de improvisos foi perguntado aos profissionais se essas ocorrências têm trazido aprendizado para eles e se julgam como

positiva ou negativa essa aprendizagem. Nessa inquietação foi permitido detectar que todos os atores da pesquisa, que já vivenciaram esta experiência, a consideram-na como relevante para seu desempenho, melhoria profissional e aperfeiçoamento de novas práticas cotidianas, como apresentado nos relatos a seguir:

“Ela positiva né. Porque é o seguinte, você tem que estar preparado para tudo né, não só para um lado, você tem que olhar para os outros lados também né, entendeu? Porque possa acontecer isso e você tem que estar preparado para poder solucionar esse problema né, porque como a gente está dependendo hoje [...], hoje a gente está dependendo da internet né, aí vem um caso desse a gente tem que improvisar, para poder o serviço andar né. A gente tem que estar preparado para fazer, tem que encontrar outros caminhos né”. (Entrevistado 1: TM 1).

“Eu julgo como positivo. Na verdade, hoje eu estou julgando tudo como positivo porque sempre acrescenta alguma coisa na nossa vida, não é? Sempre acrescenta, porque às vezes ou talvez antes eu não soubesse como resolver aquilo e depois dessa situação se aparecer uma segunda eu já vou ter a solução, já vou ter um norte”. (Entrevistado 4: SM 2).

“Traz né, traz. Você valoriza. Eu acho positivo, a gente aprende né. Eu acho positivo. No começo eu fiquei doida em casa, no começo não conseguia trabalhar direito, as crianças, a casa, a pandemia, ficava doidinha. Tanto é que em junho quando a promotória começou a abrir só para o pessoal da limpeza né, eu ficava indo lá de oito a meio dia. Eu comecei a ir todos os dias, porque eu não estava conseguindo dar conta do serviço em casa, eu achava que em casa eu não estava rendendo, então eu preferia ir pra lá. Só que aí depois em outubro quando começou o rodizio eu já percebi que consegui me adequar melhor, eu indo dia sim dia não. Eu sem ir todo dia não dava, indo todo dia estava bom, mas no rodizio está melhor ainda, porque aí eu estou conseguindo, eu consegui me organizar de uma forma que aí eu consigo trabalhar melhor em casa, entendesse? Aí a pessoa aprende a valorizar as coisas que a gente tem lá né, aprende a valorizar a nossa ida para o trabalho, que eu gosto. Aprende a valorizar o tempo, que a gente vê o tempo que a gente perde às vezes sem fazer alguma coisa. Então, eu acho que é positivo, vá ficar em casa de oito às duas sem fazer nada, né. É complicado”. (Entrevistado 9: SM 5).

“São positivas. Olhe bem, se considerar por exemplo, a disponibilidade do telefone e do *WhatsApp* como um canal acessível, mesmo que seja um telefone pessoal e que muitas vezes a pessoa me contacta através desse número e a gente busca resolver. Eu acredito que é positivo né, a gente busca formalizar também né, mesmo que seja de maneira inicial através de uma rede social assim, mas a gente busca registrar. E acredito que é positiva. Agora com aquele desafio que nós falamos no início de manter um [...] pelo menos buscar limitar o horário do trabalho. Mas, em situações urgentes a gente atende fora do horário, eu acho que tem sido positivo, tem sido positivo”. (Entrevistado 12: CI 2).

“É positiva. Eu entendo que é positivo, porque são situações novas que fazem a gente buscar o conhecimento para dar um resultado aquilo né. Por exemplo, às vezes a gente atende pessoas que querem uma situação de benefício previdenciário, não é da nossa atribuição, não é algo da nossa área, mas a gente vai correr atrás de como dar uma solução para eles né, ou pelo menos uma orientação para que ele vá buscar o que ele possa ter direito né. Vejo isso de uma forma positiva”. (Entrevistado 14: TM 4).

Os textos dos entrevistados sugerem que os improvisos lhes permitem situar e contextualizar os problemas que aparecem, dando maior visibilidade para detectar caminhos fomentadores para o trabalho diário da inovação (DOUGHERTY, 2017). Os discursos induzem

que o cotidiano oferece diferentes possibilidades para que as ações dos indivíduos sejam produzidas e reproduzidas por meio das múltiplas interações (CERTEAU, 1998; BARROS; CARRIERI, 2015; GOUVÊA, CABANA, ICHIKAWA, 2018). Observou-se também que é no dia a dia desses profissionais que eles se deparam com situações complexas e abrem oportunidades para apontar outros modos de pensar o trabalho real, inovando a partir dos entendimentos compartilhados e da valorização das práticas cotidianas produzidas por uma infinidade de sujeitos (ORLIKOWSKI, 2002; DOUGHERTY, 2017; PIMENTEL, 2019).

As verbalizações deixam transparecer, ainda, que é no cotidiano que as estruturas se vivificam, exercem seus efeitos e são transformadas, dando oportunidade para enfatizar as ações e a criatividade dos sujeitos no ambiente no qual estão inseridos (CERTEAU, 1998; DOUGHERTY, 2017). Realçam também a natureza subjacente do trabalho em si, ao deixarem transparecer os esforços de aprendizagens focalizados em problemas complexos, situados e contextualizados e revelarem distintos caminhos para produzir, reproduzir, ou seja, para realizar o trabalho diário de inovação a partir do cotidiano dos sujeitos comuns (DOUGHERTY, 2017).

A forma como lidam com as regras que lhes são impostas foi outro questionamento feito aos profissionais e observou-se que a maioria dos entrevistados apontam essa situação como um dos critérios da gestão pública, enfatizando que as regras fazem parte do contexto de seus trabalhos.

“Eu me esforço para cumpri-las né, e nem sempre a gente consegue porque existe uma grande demanda a ser cumprida e vez por outra há uma necessidade de flexibilizar algumas regras, e eu acabo entrando em contato com a administração para ver se a gente consegue flexibilizar essas regras para cumprir a demanda e atender as pessoas, atender os processos. Mas sempre que possível eu me esforço para poder cumpri-las”. (Entrevistado 2: TM 2).

“Rapaz, eu sou meio ruim de cumprir regras. Eu detesto regra, eu acho que quanto mais regras, mais chato fica, mais engessado. Mas, eu não tenho como desviar, o doutor não deixa a gente desviar muito, não dá para desviar muito. Mas assim, às vezes a gente faz uma [...] como é que eu posso dizer? A gente dá uma de doido, assim: eita! Esqueci doutor que tinha que fazer assim, aí a gente fez assado. Mas ele vê que está sendo feito da forma correta aí ele nem [...], ele nem fala muita coisa. Mas assim, acontece às vezes ele [...] [pausa para pensar], teve uma época que ele pediu alguma coisa, não lembro o que era, de um procedimento. Aí eu disse à colega: eu vou dar uma de doido, vou fingir que não é comigo e vou deixar aí, se ele voltar e ver o despacho lá que estava faltando aquilo pra cumprir, ele vai mandar cumprir de novo. Porque era alguma pesquisa que era pra fazer uma certidão enorme, enorme e que se eu fosse parar, eu ia ter que parar o meu trabalho todinho só para fazer aquilo. Então, às vezes acontece, aí eu digo, olha eu vou dar uma de doido [risos]. E não era tão urgente. Eu digo, eu vou dar uma de doido, vou dar uma de doido, vai para o fim da fila isso aqui porque não é importante. Aí eu vou dar prioridade a outras coisas. Aí aconteceu isso e deu certo”. (Entrevistado 3: SM 1).

“Eu lido bem. Quando eu não gosto eu finjo que gosto. Questiono de vez em quando alguma coisa, sabe? Quando a gente vê que é uma regra que poderia ser diferente a gente conversa né. Geralmente, as regras são impostas pelo promotor. Então, quando a gente vê que uma regra, que a gente vê que não é adequada a gente conversa e se ele

ver que realmente é melhor fazer de outra forma, ele é bem maleável, a gente faz. E quando é uma regra que a gente vê que tem que ser daquele jeito, gostando ou não gostando, a gente cumpre. Eu lido bem, não me estresso não. Aprendi a não me estressar”. (Entrevistado 9: SM 5).

“É, são muitas as regras. São muitas as regras, são muitas as normas. A gente precisa observa-las, mais, porém, é preciso vê-las não com o fim em si mesmas, porque às vezes há um emaranhando de normas, de regras que se forem vistas com fins em si mesmas elas perdem a razão de ser, porque em vez de contribuir para solução da demanda, elas podem travar. Então, ao mesmo tempo que é necessário observar essas regras como nós dissemos né. E essa parte é a parte burocrática, vamos dizer, parte do registro também né. A gente está falando de normas de administração, vamos dizer de procedimentos né, porque é preciso observa-las, é preciso ter em mente que elas não são um fim em si mesmas para gente não trocar, porque a atividade fim do Ministério Público é promover a justiça, é atender a defesa dos direitos fundamentais, direitos sociais, pessoas indisponíveis dentro do regime democrático, dentro da ordem jurídica. Esse é fim, é atividade fim do Ministério Público, é a missão do Ministério Público, é servir a sociedade promovendo a justiça dentro do regime democrático. Então, as normas, as regras devem estar a serviço disso, não o contrário”. (Entrevistado 12: CI 2).

“É assim, a gente lida bem, tem a questão das hierarquias né, da gestão. Então, se há uma determinação para fazer então a gente deve seguir né. Por mais que a gente não [...], talvez não concorde ou não entenda que é algo equivocado às vezes. Mas, esse é algo muito raro né, muito [...]. Mas, a gente, no caso eu, eu lido bem. Com essa questão das determinações que vêm dos órgãos superiores né, tanto dos órgãos como da coordenação ou promotoria, chega para gente e diz: olha, faça dessa forma. Então, quando há uma abertura para gente[...] às vezes acontece né, dependendo do membro a gente fala com ele, pede: doutor o senhor pediu isso, mas com a devida permissão, se fosse fazer assim não seria melhor? A gente ainda consegue até ir mostrar nossa visão com relação àquele assunto que ele passou. Mas, isso eu estou falando uma proposta muito mais de setor porque quando a determinação vir da procuradoria ou da coordenação do local aqui tem que seguir né”. (Entrevistado 14: TM 4).

É possível sinalizar sobre os relatos acima duas situações implícitas: a primeira diz respeito à hierarquia que se configura como um dos princípios da administração pública e é uma imposição legal na qual não se pode desviar dela e; a segunda está associada a questão da individualidade do profissional, que tem suas ideias, capacidades e formas diferentes para fazer as atividades e aplicar suas *expertises* em cima de problemas pontuais. Neste sentido, os enunciados sugerem que as regras expressamente formuladas e explícitas fazem parte de suas rotinas dos trabalhos e lhes servem como um norte para dar continuidade as suas práticas diárias. A esse respeito Schatzki (2003, 2006, 2012) fala que a persistência de regras compõe um dos princípios fundamentais da prática, uma vez que ela disponibiliza atividades e normas inteligíveis a todos os sujeitos envolvidos e possibilita, conforme Dougherty (2017), um entendimento compartilhado para que o trabalho diário de inovação possa ser realizado no ambiente organizacional.

Por fim, foi possível enxergar, nas entrelinhas dos textos dos entrevistados, que essas regras atuam em três movimentos: regras que vêm da sede geral da capital, regras impostas pela

administração local e regras advindas de cada chefia imediata que atuam nos departamentos da instituição, as quais provavelmente causam certa tensão em alguns profissionais por se sentirem cerceados em dar sua contribuição em toda sua potencialidade para o órgão. Isso implica dizer que possivelmente existe um afastamento entre gestores e subordinados nos níveis hierárquicos que pode limitar e reduzir a aprendizagem coletiva situada na prática (DOUGHERTY, 2017). Ou seja, apesar de as regras situarem os profissionais nas atividades que devem ser executadas, a forma como elas são dispostas no órgão podem inibir alguns setores a aplicar e combinar conhecimentos para resolver os problemas que aparecem, levando os sujeitos, em alguns casos, aos desvios das regras e padrões prescritos para que estes possam atender as demandas da sociedade e consigam realizar o trabalho real da inovação a partir de realidade organizacional.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao início desta pesquisa constatou-se que boa parte dos estudos no campo da gestão da inovação está enraizado nos pressupostos dos modelos do *mainstream management*, que tendem a priorizar os processos e os fenômenos da organização pela lógica funcionalista e racionalizada. Nesta, o enfoque é primordialmente em resultados estritamente mensurados, pautados em controle, tomadas de decisões *top-down* e estratégias da alta administração, deixando passar despercebidos o caráter dinâmico, situado e contextual da organização. Foi a partir dessa inquietação que se identificou a relevância de se estudar a temática da abordagem das práticas na área da gestão da inovação.

Diante disso, o estudo teve como objetivo geral analisar como se revelam as práticas dos profissionais no trabalho diário de inovação do Ministério Público em Garanhuns. Constatou-se que este intento foi efetivamente atendido porque apesar da estrutura organizacional burocrática do MP em Garanhuns a pesquisa conseguiu demonstrar que as práticas dos profissionais vão além dos comandos formais e racionais estabelecidos pela organização para atingir determinado fim. Os textos dos sujeitos entrevistados levam à compreensão de que suas práticas cotidianas não estão somente condicionadas à lógica da obtenção de metas e sequenciamento linear de tarefas. As práticas dos profissionais se revelaram nos esforços empreendidos para identificarem caminhos alternativos para resolução de problemas urgentes, no envolvimento das interações sociais e nos ciclos de aprendizagem coletiva, situada e contextual.

A pesquisa apresentou indicativos de que o trabalho real da inovação acontece em ciclos ininterrupto e está associado às atividades diárias dos indivíduos no cotidiano organizacional. No entanto, as práticas dos profissionais tendem a ser reguladas por regras expressamente explícitas, que são inteligíveis aos sujeitos envolvidos no trabalho diário de inovação. Nesta situação, os colaboradores incorporam as atividades e conseguem realizar desvios aos padrões prescritos para aplicarem seus conhecimentos em cima de situações específicas, inovando no trabalho pela dinâmica do entendimento da organização como um processo em curso ativo de ações.

No tocante ao objetivo específico inicial que buscou identificar os papéis práticos constituídos dos profissionais sobre o trabalho da inovação no Ministério Público em Garanhuns, verificou-se que o mesmo foi atendido. Os resultados da pesquisa realçaram que as práticas desempenhadas pelos profissionais estão amparadas em experiências anteriores que lhes permitem aplicarem seus saberes e fazeres e apontarem novos caminhos para que a

inovação aconteça a partir da realidade organizacional. Percebeu-se que os papéis práticos dos sujeitos investigados são adaptados para criar, combinar e recombinar conhecimentos, diferenciando-se em fluxos horizontais holísticos. Apesar de existir um predomínio das formalidades das práticas por parte de alguns departamentos, notou-se o uso de táticas por parte dos sujeitos para desvirtuar essa condição e atribuírem sentidos à inovação por meio do uso de suas *expertises*, aclarando que ela deriva de um processo de construção social, que é realizado no dia a dia dos sujeitos envolvidos na dinâmica da organização.

Por intermédio desse discurso, ao abordar os papéis práticos dos profissionais compreendeu-se também que o trabalho real da inovação pode acontecer a partir do seu cotidiano, sendo o mesmo entendido como uma prática que está relacionada aos entendimentos transitórios constituídos ao longo do tempo e à abrangência do particular para o geral. Essa percepção abre oportunidades para que os sujeitos comuns consigam diagnosticar desafios e ultrapassá-los, oferecendo possibilidades para uma inovação contínua, situada e contextualizada.

O segundo objetivo específico da pesquisa é verificar a aprendizagem coletiva dos profissionais no trabalho diário de inovação do Ministério Público em Garanhuns. Foi alcançado no estudo quando a análise dos resultados apontou que a inteligibilidade coletiva, obtida por meio dos saberes e fazeres compartilhados, pode trazer novas formas de compreensão para que as bases das capacidades organizacionais possam acontecer também pelo seu cotidiano. Os discursos dos entrevistados mostraram que a aprendizagem coletiva situada na prática emerge dentro das atividades de cada departamento quando os sujeitos se utilizam de sua criatividade, trocam ideias e aplicam seus conhecimentos para viabilizar soluções para problemas com níveis mais elevados de complexidade.

Enxergou-se nos relatos dos atores da pesquisa que a aprendizagem coletiva ocorre também fora dos limites dos setores da organização, apresentando que quando outros departamentos se deparam com situações confusas e conflitantes os indivíduos recorrem ao apoio de outros colegas para identificarem possíveis caminhos para solucionar determinadas questões. A cooperação, os entendimentos compartilhados e o engajamento em aprendizagem situada colocam em destaque os esforços dos profissionais para que as diferentes práticas dos diversos departamentos da organização alcancem resultados satisfatórios.

Com relação ao terceiro objetivo específico da pesquisa que é discutir a natureza subjacente do trabalho real da inovação a partir da perspectiva das interações sociais dos profissionais no Ministério Público em Garanhuns, constatou-se que ele foi atendido. As análises dos resultados realçaram que é no cotidiano que o trabalho diário de inovação ganha

destaque por ele possibilitar que os sujeitos improvisem nas suas práticas, envolvam-se em ciclos de aprendizagem coletiva e se utilizem de suas *expertises* para situar e contextualizar os seus saberes e fazeres e moldar direções emergentes para a inovação contínua acontecer a partir da realidade da organização. Os impasses dos profissionais para identificarem resoluções para as demandas emergentes são relevantes para se entender os fenômenos da organização a partir de sua produção, compreendendo-a como um curso ativo de ações que nunca está encerrado. Os relatos dos profissionais reforçam que suas práticas, em alguns departamentos, variam de acordo com os problemas que aparecem, sugerindo que o conhecimento dos sujeitos está baseado na construção e reconstrução de suas práticas cotidianas.

A análise dos resultados deste estudo colocou em evidência que o trabalho diário de inovação não é resultado exclusivamente de um processo padronizado, pronto e acabado, mas consiste também em um processo contínuo e ininterrupto, que está em constante transformação, sendo ele dependente das distintas interações sociais dos sujeitos envolvidos. O enfoque nas práticas cotidianas permitiu compreender o caráter situado e contextual do trabalho diário de inovação, que explica como os indivíduos podem combinar entendimentos para realizar inovações de forma eficaz.

As evidências relatadas nesta pesquisa apontam, ainda, para a necessidade de rever a estruturação de alguns departamentos da instituição, assim como, o perfil de liderança exercido pela figura das chefias imediatas, dando visibilidade e discutindo de forma mais robusta questões sobre como atenuar a padronização e a imobilidade das práticas dos profissionais para que eles possam, a partir de suas capacidades, contribuir no atendimento as demandas prementes da população. Esse achado da pesquisa pode ser uma alternativa para aprofundar o entendimento dos processos da organização pela realidade vivenciada, podendo servir como um ponto de partida para a compreensão do trabalho real da inovação ocorrer também por meio da aprendizagem coletiva, situada e contextual.

As considerações até aqui tecidas permitem comprovar os argumentos levantados na introdução desta dissertação de que os Estudos Baseados em Prática podem ampliar as possibilidades analíticas e de diálogo sobre as abordagens da gestão da inovação, por lançar um outro olhar para a estrutura organizacional a partir do cotidiano dos sujeitos comuns. Observou-se que essa lente teórica pode servir de complemento ao campo da gestão da inovação pela perspectiva prática, contribuindo no avanço do conhecimento, por abarcar os fenômenos da organização a partir de sua produção e identificar diferentes formas de compreender e realizar a complexidade dos processos de inovação. Tal perspectiva pode ampliar a lógica funcionalista

no campo da gestão da inovação e realçar os diferentes tipos de atividades que são realizadas no fazer do cotidiano organizacional.

O anseio por trazer os Estudos Baseados em Prática ao debate no campo da gestão da inovação encontra como impasse os discursos hegemônicos, oficiais, normas formais e de nível estratégico que estão presentes nos modelos de gestão da inovação, alicerçados pela maximização de resultados, o que se apresentou de forma preponderante na organização pública investigada. Sendo assim, acredita-se que as abordagens da gestão da inovação podem ser repensadas a fim de contemplar melhor as práticas cotidianas dos sujeitos no trabalho real da inovação e avançar nos pressupostos das abordagens funcionalistas para acessar diferentes caminhos de realizar a complexidade da inovação pela realidade de cada organização.

Entre as principais limitações encontradas pode-se pontuar que o trabalho poderia ser analisado com uma pesquisa mais ampla para identificar as interseções entre as práticas cotidianas dos sujeitos comuns do MP em Garanhuns e as práticas dos idealizadores dos sistemas de tecnologia da inovação do MPPE a fim de identificar os aspectos que estão envoltos do trabalho real da inovação. Além disso, destaca-se o desafio de responder aos objetivos específicos dessa dissertação frente ao tempo escasso. A limitação de tempo, em especial, demandou recorte mais peculiar sobre o *locus* e os profissionais envolvidos na pesquisa, de forma que a temática aqui discutida poderá ainda render outros estudos a partir dos discursos dos profissionais de outros departamentos, dos coordenadores de sede e dos gestores do laboratório de inovação tecnológica e negócio do MPPE, a fim de ampliar o debate promovido nesta pesquisa e reforçar as conclusões sobre o trabalho diário de inovação pela perspectiva prática.

Ainda como recomendações de estudos futuros indica-se o aprofundamento dos três eixos analíticos discutidos nesta pesquisa com os processos de gestão arquitetados nos níveis estratégicos para problematizar o campo das abordagens da gestão da inovação na realidade de outras organizações públicas ou privadas, situadas em outros contextos, a fim de pensar como se pode desafiar-las a transformarem seus modelos de gestão para dar mais visibilidade às práticas cotidianas, já que foi demonstrado que a desburocratização dos processos organizacionais estimula a inovação como resultado de todos os sujeitos envolvidos.

Acredita-se com esta pesquisa ter contribuído no avanço do conhecimento dos estudos sobre a gestão da inovação, dando oportunidades de outros pesquisadores contestarem e analisarem as abordagens mais tradicionais para promover um diálogo que possibilite mostrar que a gestão da inovação pela perspectiva prática pode ser um meio de aprofundamento de sua compreensão nos estudos de cunho funcionalista. Ao problematizar as abordagens tradicionais

da gestão da inovação não se teve a intenção de chegar a uma solução pronta e acabada, mas de questionar a forma como os modelos de inovação são arquitetados e reproduzidos na organização, a fim de mostrar como os Estudos Baseados em Prática podem complementar as abordagens da gestão da inovação a partir do entendimento da prática como unidade de análise, dando sentido a construção da inteligibilidade dos sujeitos envolvidos no trabalho diário de inovação. Essa compreensão da inovação como resultado de um processo social pode ampliar e impulsionar a agenda de pesquisa sobre esta temática.

REFERÊNCIAS

- ADAMS, R; BESSANT, J.; PHELPS, R. Innovation management measurement: a review. **International Journal of Management Reviews**, v. 8, Issue1. p. 21-47, 2006.
- BAREGHEH, A.; ROWLEY, J.; SAMBROOK, S. Towards a multidisciplinary definition of innovation. **Management Decision**, v. 47, n. 8, p. 1323-1339, 2009.
- BARLEY, S. T. Technicians in the Workplace: Ethnographic Evidence for Bringing Work into Organization Studies. **Administrative Science Quarterly**, v. 41, n. 3, p. 404-441, 1996.
- 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, mar./abr., 2015.
- BAPTISTA, I.; RODRIGUES, L.C.; COSTA, P. R. Inovação organizacional como alternativa para a eficiência na prestação de serviços jurisdicionais. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 19, n. 4, p. 244-266, jul./set. 2019.
- BIN, A.; SALLES-FILHO, S. L. M. Science, technology and innovation management: contributions to a methodological framework. **Journal of Technology Management and Innovation**, v. 7 n. 2, p. 73-86, 2012.
- BISPO, M. Estudos Baseados em Prática: conceitos, história e perspectivas. In: **RIGS - Revista Interdisciplinar de Gestão Social**, v. 2, n. 1, p. 13-33, jan./abr., 2013.
- BISPO, M. Methodological Reflections on Practice-Based Research in Organization Studies. In. **BAR-Brazilian Administration Review**, Rio de Janeiro, v. 12, n. 3, art. 5, p. 309-323, jul./set., 2015.
- BISPO, M.; SOARES, L. C.; CAVALCANTE, E. D. Panorama dos estudos sobre prática no Brasil: uma análise da produção. In. **Encontro Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, v. 38, 2014 (Anais...) Rio de Janeiro: ANPAD, 2014.
- BOLLIGER, S.. **Inovação depois da nova gestão pública**. In: AGUNE, R. (ed.). Gestão do conhecimento e inovação no setor público. São Paulo: Secretaria de Planejamento e Desenvolvimento Regional, 2014. p. 24-56
- BROWN, J.; DUGUID, P. Organizational Learning and Communities of Practice. **Organization Science**, vol. 2, n. 1, p. 40-57, 1991.
- BUENO, B.; BALESTRIN, A. Inovação colaborativa: uma abordagem aberta no desenvolvimento de novos produtos. **Revista de Administração de Empresas**, v. 52 n. 5 São Paulo: set./out. 2012.
- CALIK, E.; CALISIR, F.; CETINGUC, B. A Scale Development for Innovation Capability Measurement. **Journal of Advanced Management Science**, v. 5, n. 2, p. 69-76, 2017.

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**, São Paulo, v. 49, n. 4, p. 698-713, out./dez., 2014.

CARRIERI, A. P. et al. A gestão ordinária e suas práticas: o caso da Cafeteria Will Coffe. **Revista de Contabilidade e Organizações**, São Paulo, v. 12 e 141359, jan./nov., 2018.

CARVALHO, H. G.; REIS, D. R.; CAVALCANTE, M. B. **Gestão da Inovação**. Curitiba: Aymar, 2011.

CENTURIÓN, W. et al. O processo de inovação tecnológica de empresas fornecedoras associadas à rede Petrogas/SE. **Revista de Administração e Inovação**, v. 12, n. 1, p. 24-51, 2015.

CERTEAU, M. **A invenção do cotidiano: artes de fazer**. 3. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1998.

COOPER, R. G. Third-Generation New Product Processes. **Journal of Product Innovation Management**, v. 11, p. 3-14, 1994.

COOPER, R.; LAW, J. Organization: distal and proximal views “. **Research in the Sociology of Organizations**, v. 13, p. 237-74. Greenwich, CT: JAI Press, 1995.

COHENDET, P., SIMON, L. Concepts and Models of Innovation. **The Elgar Companion to Innovation and Knowledge Creation**, Cheltenham, Northampton, MA: Edward Elgar Publishing, 33-55, 2017.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed/Bookman, 2010.

CROSSAN, M.M.; APAYDIN, M. A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature. **Journal of Management Studies**, v. 47, n. 6, p. 1154-1191, 2010.

CZARNIAWSKA, B. Going Back to Go Forward: On Studying Organizing in Action Nets. Process, **Sensemaking, and Organizing**, p. 140-160, 2011.

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

DA SILVA, D. O.; BAGNO, R. B.; SALERNO, M. S. Modelos para a gestão da inovação: revisão e análise da literatura. **Production**, v. 24, n. 2, p. 477-490, 2014.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.

DÓRIA, A. S. et al. Inovação no setor público: uma instituição pública de ensino sob a ótica dos servidores e colaboradores. **Rev. Serv. Público**, n. 68, v. 2, p. 285-318, 2017.

DOUGHERTY, D. Innovation in the Practice Perspective. **The Elgar Companion to Innovation and Knowledge Creation**, Cheltenham, Northampton, MA: Edward Elgar Publishing, p. 138-151, 2017.

DOS-REIS, M. C. A.; SILVA FILHO, A. I. Inovação em Serviços e a Coprodução no Setor Público Federal Brasileiro. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 12, n. 1, p. 1-16, 2020.

DUARTE, M. F.; ALCADIPANI, R. Contribuições do organizar para os estudos organizacionais. **Organizações e Sociedade**, Salvador, v.23, n. 76, p. 57-72, jan./mar., 2016.

DURANTE, D. G. et al. Organizational learning in practice-based studies approach: Review of scientific production. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 20, n. 2, 2019.

FAYTER, E. A. (Org.). **Gerenciar a Inovação: um desafio para as empresas**. Curitiba: IEL/PR, 2010.

FLICK, U. **Introdução a Metodologia de Pesquisa: um guia para iniciantes**. Porto Alegre: Pensa, 2013.

FREITAS, R. K. V.; FREITAS, F. C. H. P. Inovação Aberta no Setor Público em Minas Gerais: Trajetórias, Desafios e Possibilidades. **Revista Desenvolvimento em Questão**, ano 17, n. 48, p. 84-102, jul./set., 2019.

GAVIRA, M. O. **Gestão da inovação em subsidiárias de multinacionais do setor eletroeletrônico instalado no Brasil**. Originalmente apresentada como tese de doutorado, Campinas: Unicamp, 2008.

GELBCKE, F. et al. Planejamento estratégico participativo: um espaço para a conquista da cidadania profissional. **Texto Contexto - Enferm.** v. 15, n. 3, p. 515-520, jul./set., 2006.

GHERARDI, S.; STRATI, A. **Administração e aprendizagem na prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, v. 1, 2014

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisas**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

GILL, R. **Análise do discurso**. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2002.

GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELO, R.; SILVA, A. B. **Pesquisas Qualitativas em Estudos Organizacionais**. São Paulo: Saraiva, 2006.

GLÜCKLER, J.; BATHELT, H. Institutional Context and Innovation. **The Elgar companion to innovation and knowledge creation**, Cheltenham, Northampton, MA: Edward Elgar Publishing, 121–137, 2017.

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. **Revista Brasileira de Estudos Organizacionais**, v. 5, n. 12, p. 297-347, 2018.

GODIN, B. A Conceptual History of Innovation. **The Elgar Companion to Innovation and Knowledge Creation**, Cheltenham, Northampton, MA: Edward Elgar Publishing, 25-32, 2017.

GRANDORI, A. A Rational Heuristic Model of Economic Decision Making. **Rationality and Society**, v. 22, p.477–504, Italy, 2010.

GRANT, D. et al. Introduction: organizational discourse: exploring the field. In: D. GRANT, C. HARDY, C. OSWICK, & L. PUTNAM (Eds). **The sage handbook of organizational discourse**, p. 1-36. London: SAGE. 2004.

HÉRAUD, J. A. Science and Innovation. **The Elgar Companion to Innovation and Knowledge Creation**, Cheltenham, Northampton, MA: Edward Elgar Publishing, 56-74, 2017.

LACERDA, K. L. C. Habilitadores da inovação em uma instituição pública de ensino superior. **Revista Eletrônica Gestão & Sociedade**, v. 14, n. 37, p. 3262-3282, jan./abr., 2020.

LATOURET, B. 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, 2011.

LEÃO, A. L. M. S.; MELLO, S. B. C.; VIEIRA, R. S. G. O papel da teoria no método de pesquisa em Administração. **Revista Organizações em Contexto**, v. 5, n.10, p.1-16, 2009.

LEÃO, A. L. M.; PAIVA JÚNIOR, F. G.; MELLO, S. C. B. **Abordagem qualitativa na pesquisa em administração**. Recife: UFPE, 2016.

LOPES, A. P. V. B. V. et al. Innovation management: a literature review about the evolution and the different innovation models. **International Conference on Industrial Engineering and Operations Management**, p. 1-8, jul.9-11, 2012, Guimarães, Portugal. Proceedings. Rio de Janeiro: ABEPRO, 2012.

MACHADO, N. S.; LUCHESE, G. T.; BENCKE, F. F. Gestão da Inovação: O caso da celulose Irani (SC). **RASI**, Rio de Janeiro, v. 5, n. 1, p. 57-76, jan./abr., 2019.

MARTINS, G. A. **Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MARTINS, J. S. **A sociabilidade do homem simples: cotidiano e história na modernidade anômala**. São Paulo: Contexto, 2008.

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

MASUR, J. **O frio pode ser quente?** 19. ed. São Paulo: Ática, 2015.

MENDES, D. R. F.; OLIVEIRA, M. Â. C.; PINHEIRO, A. A. Política Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação: avaliação do marco regulatório e seus impactos nos indicadores de

inovação. **REGEPE - Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 2, n. 1, p. 22-46, 2013.

MINAYO, M.C.S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 10. ed. São Paulo: Hucitec, 2007.

MINISTÉRIO PÚBLICO DE PERNAMUCO (MPPE). **Garanhuns: MPPE recomenda medidas voltadas para educação**, 2016. Disponível em: <<http://www.mppe.mp.br/mppe/comunicacao/noticias/6290-garanhuns-mppe-recomenda-medidas-voltadas-para-educacao>>. Acesso em: 22 ago. 2020.

MINISTÉRIO PÚBLICO DE PERNAMUCO (MPPE). **Garanhuns sedia a terceira oficina do projeto Raízes reunindo promotores e representantes das comunidades tradicionais**, 2019. Disponível em: <<http://www.mppe.mp.br/mppe/comunicacao/noticias/11961-garanhuns-sedia-a-terceira-oficina-do-projeto-raizes-reunindo-promotores-e-representantes-das-comunidades-tradicionais>>. Acesso em: 22 ago. 2020.

MINISTÉRIO PÚBLICO DE PERNAMUCO (MPPE). **Garanhuns: audiência pública itinerante realizada pelo MPPE debate problemas de comunidades locais**, 2019. Disponível em: <<http://www.mppe.mp.br/mppe/comunicacao/noticias/10788-garanhuns-audiencia-publica-itinerante-realizada-pelo-mppe-debate-problemas-de-comunidades-locais>>. Acesso em: 22 ago. 2020.

MINISTÉRIO PÚBLICO DE PERNAMUCO (MPPE). **MPLabs**, 2020. Disponível em: <<https://mppe.mp.br/mppe/institucional>>. Acesso em: 13 abr. 2020.

MINISTÉRIO PÚBLICO DE PERNAMUCO (MPPE). **PGJ-PE é finalista do prêmio Inovação Judiciário Exponencial**, 2020. Disponível em: <<https://mppe.mp.br/mppe/comunicacao/noticias>>. Acesso em: 10 out. 2020.

NICOLINI, D. **Practice theory, work, & organization: an introduction**. Oxford: Oxford University Press, 2013.

NIES, D. F. et al. O Processo de Implementação das Estratégias: o caso do Ministério Público de Santa Catarina (MPSC). **Revista de Ciências da Administração**, v. 17, n. 42, p. 22-37, ago., 2015.

O'CONNOR, G. C. et al. **Grabbing Lightning: Building a Capability for Breakthrough Innovation**. San Francisco: John Wiley Sons, 2008.

ORLIKOWSKI, W. Knowing in Practice: Enacting a Collective Capability in Distributed Organizing. **Organizational Science**, v. 13, n. 3, p. 249-272, mai./jun., 2002.

PFITZNER, M. S.; SALLES-FILHO, S. L. M.; BRITTES, J. L. P. Gestão da Inovação Tecnológica nas Organizações: Proposta de um Modelo Teórico-Conceitual Aplicável a Empresas do Setor Elétrico Brasileiro. **Desafio Online**, v. 2, n. 1, p. 131-150, 2016.

PIMENTEL, R. Cultura e Inovação em uma Escola de Negócios: um estudo inspirado pela teoria da prática. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 18, n. 1, p. 63-84, jan./mar. 2019.

PIMENTEL, R.; NOGUEIRA, E. E. S. Estudos baseados na prática: possibilidades metodológicas para pesquisas em estudos organizacionais. **Organizações e Sociedades**, v. 25, n. 86, p. 350-370, jul./ set. 2018.

PUGH, S. Total design: **integrated methods for successful product engineering**. Harlow: Addison Wesley, 1991.

QUADROS, R. **Aprendendo a inovar**: padrões de gestão da inovação tecnológica em empresas industriais brasileiras, 2008.

REICHERT, F. M.; CAMBOIM, G. F.; ZAWISLAK, P. A. Capacidades e Trajetórias de Inovação de Empresas Brasileiras. **RAM – Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo. v. 15, n. 5, p. 161-194, 2015.

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

SANDBERG, J.; TSOUKAS, H. Grasping the logic of practice: Theorizing through practical rationality. **Academy of Management Review**, v. 36, n. 2, p. 338-360, 2011.

SANTOS, L. L. S.; SILVEIRA, R. A. Por uma epistemologia das práticas organizacionais: A contribuição de Theodore Schatzki. In: **Organizações e Sociedade**, v. 22, n. 72, p. 79-98, jan./mar. 2015.

SARQUIS, A. B. et al. Processo de inovação, fatores de influência e métricas de desempenho: proposta de modelo conceitual para empresa de base tecnológica. **Revista de Administração da UNIMEP**. v. 15, n. 2, jan./abr. 2017.

SALERNO, M. S. et al. Organização e gestão da cadeia de valor expandida da empresa. In: **Encontro Nacional de Engenharia De Produção – ENEGEP**. Associação Brasileira de Engenharia de Produção, Salvador. Anais. n. 29, 2009.

SCHATZKI, T. R. A new societist social ontology. **Philosophy of the social sciences**, v. 33, n. 2, p. 174-202, 2003.

SCHATZKI, T. R. On Organizations as they happen. **Organization Studies**. 2006.

SCHATZKI, T. R. A primer on practices. In: **Practice-based education**. Sense Publishers, p. 13-26, 2012.

SCHON, D. **The Reflective Practitioner**: How Professionals Think in Action, New York: Basic Books, 1983.

SCHUMPETER, J. A. **The theory of economic development**. Cambridge: Harvard University, 1957.

SEIDL, D.; WHITTINGTON, R. Enlarging the Strategy-as-Practice Research Agenda: Towards Taller and Flatter Ontologies. **Organization Studies**, v. 35, n.10, p. 1407–1421, 2014.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 24. ed. revisada e atualizada. São Paulo: Cortez, 2016.

SILVA, D. O. et al. Modelos para gestão da inovação: revisão e análise da literatura. **Production**, v. 24, n. 2, p. 477-490, abr./jun. 2014.

SILVA, G.; DACORSO, A. L. R. Inovação aberta como uma vantagem competitiva para a micro e pequena empresa. **Revista de Administração e Inovação (RAI)**, v. 10, n. 3, p. 251-269, 2013.

SILVA, L. P. et al. Planejamento estratégico participativo e seus efeitos no clima organizacional. **Revista Eletrônica de Humanidades do Curso de Ciências Sociais da UNIFAP (PRACS)**, v. 10, n. 2, p. 79-95, jul./dez. 2017.

SMITH, M. et al. Factors influencing and organisation's ability to manage innovation: a structured literature review and conceptual model. **International Journal of Innovation Management**, v.12, n. 4, p. 655-676, dec. 2008.

SOUZA, J.; BRUNO-FARIA, M. Processo de inovação no contexto organizacional: análise de facilitadores e dificultadores. **Brazilian Business Review**, v. 10, n. 3, p. 113-136, 2013.

SOUZA, M. M. P. de; CARRIERI, A. de P. Identidades, práticas discursivas e os estudos organizacionais: Uma proposta teórico-metodológica. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 10, n. 1, artigo 3, Rio de Janeiro, Mar. 2012.

SOUZA NETO, R. A.; DIAS, G. F.; SANO, H. Antecedentes da Inovação no Setor Público Brasileiro: Um Estudo em um Núcleo de Inovação Tecnológica. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, v. 24, n. 79, p. 1-21, 2019.

STAKE, R. **The art of case study research**. London: Sage Publications, 1995.

TERRA, J. C. et al. **10 dimensões da gestão da inovação**: uma abordagem para a transformação organizacional. Rio de Janeiro: Campus, 2012.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da Inovação**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

VARGAS, R. A.; JUNQUILHO, G. S. Funções administrativas ou práticas? As “artes do fazer” gestão na Escola Mirante. **Revista de Ciências da Administração**, v. 15, n. 35, p. 180-195, 2013.

ZABALA-ITURRIAGAGOITIA, J.M. Innovation management tools: implementing technology watch as a routine for adaptation. **Technology Analysis & Strategic Management**, v. 26, n. 9, p. 1073–1089, 2014.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

PERGUNTA DE PESQUISA	Como se revelam as práticas dos profissionais no trabalho diário de inovação do Ministério Público em Garanhuns?		
OBJETIVO GERAL	Analisar como se revelam as práticas dos profissionais no trabalho diário de inovação do Ministério Público em Garanhuns.		
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	EIXO DE ANÁLISE	DEFINIÇÃO	QUESTÕES
Identificar os papéis práticos constituídos dos profissionais sobre o trabalho da inovação no Ministério Público de Garanhuns	Identificação dos papéis dos profissionais no trabalho	Entendimentos de como os comportamentos são organizados, pois compreende que os profissionais não trabalham estritamente em cima de uma trilha ou procedimento padrão. Estes aplicam sua expertise em cima de situações particulares, de acordo com sua experiência no desenvolvimento das soluções para problemas no trabalho (DOUGHERTY, 2017).	1- Me conta um pouco sobre o que você faz por aqui? 2- O que te levou a fazer estas atividades? 3- Pensando nos papéis que você desempenha diariamente, o que você mais gosta de desempenhar? Por que? 4- E o que menos tem prazer em fazer? 5- Nesse dia de hoje no que estás focado em fazer? 6- Resuma os principais desafios que tens para entregar seu trabalho? 7- Fale sobre alguma solução singular que você já criou e implementou? 8- Acha que tem tudo o que precisa para desempenhar bem suas atividades? Por que? 9- Como você reage quando está de frente de situações não previstas no seu trabalho diário? 10- Me diga um exemplo de como você costuma organizar as suas atividades no dia a dia do seu trabalho? 11- O que você faz no seu trabalho que acaba indo além dos procedimentos padrões ou prescritos?
Verificar a aprendizagem coletiva dos profissionais nos processos de inovação do Ministério Público de Garanhuns;	Aprendizagem Coletiva	Os profissionais na prática desenvolvem a reflexão-na-ação de forma colaborativa. A reflexão-na-ação permite que os indivíduos experimentem a surpresa, a perplexidade e estejam mais dispostos a encarar o inesperado. Possibilita criar algo novo para aprender, intervindo para testar mecanismos específicos. Além disso, absorvem continuamente variações contextuais que ajudam a se adaptarem e a criarem novos entendimentos e ações compartilhadas (DOUGHERTY, 2017).	1- Como você interage com seus colegas? Como organiza essas interações? 2- Existe algum tipo de protocolo/regras de relacionamento com os outros parceiros/profissionais? 3- Eles são sempre seguidos ou tem momentos que os problemas que aparecem não cabem nesses procedimentos existentes? 4- Que parceiros/profissionais são fundamentais para que você consiga entregar seu trabalho? 5- Quais atividades (pessoas) aqui que são dependentes do seu trabalho para acontecer? 6- Você já se uniu com seus colegas para resolver algum problema relacionado às suas atividades? 7- No contexto do seu trabalho, você, juntamente com seus colegas já tentaram realizar as atividades que lhes são atribuídas de uma forma diferente do que é estabelecido? Como foi essa experiência?

			10- No seu trabalho é comum vocês se reunirem para identificar novas formas de realizar as atividades diárias e resolver os problemas que aparecem? 11- Me fale como foi o processo de aprendizagem e uso com as ferramentas de tecnologias da inovação?
Discutir a natureza subjacente do trabalho real da inovação a partir da perspectiva das interações sociais dos profissionais no Ministério público de Garanhuns.	Natureza subjacente do trabalho em si	Está relacionado ao saber-fazer e a aprendizagem de uma maneira situada e contextualizada. O conhecimento da prática é produzido continuamente de forma situada, à medida que as pessoas recorrem à sua presença física em um ambiente social. Envolve ainda as experiências anteriores e as vivências culturais. Realça que as atividades constituem um campo comum de interação social, na qual as situações são complexas e únicas, os fins não são fixos e claros, mas confusos e conflitantes e, não há um problema claramente identificável a ser resolvido. Os profissionais primeiro devem construir o problema a partir de situações problemáticas que são intrigantes, desafiadoras e incertas (DOUGHERTY, 2017).	1- Você consegue acompanhar todos os desafios que tem aparecido na sua profissão? 2- Que mudanças tem ocorrido por aqui que tem lhe chamado atenção? 3- Teve alguma história de algum colega seu que já criou uma solução interessante para resolver algum problema? 4- Você já realizou algum tipo de improviso no seu trabalho? Me dê um exemplo de uma situação específica onde ocorreram esses improvisos? 5- Essas situações novas são ocasionais ou são mais corriqueiras do que gostaria? 6- Essas situações de improvisos têm trazido aprendizado para você? Julga como sendo positiva ou negativa essa aprendizagem? 7- Como você lida com as regras que lhes são impostas?