

**GESTÃO ORDINÁRIA E COTIDIANO: contribuições aos estudos de organização e gestão para uma outra administração**

**KAIO LUCAS DA SILVA ROSA**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS (UFMG)

**GERALDO TESSARINI JUNIOR**

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO (USP)

Agradecimento à órgão de fomento:

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES).

# GESTÃO ORDINÁRIA E COTIDIANO: contribuições aos estudos de organização e gestão para uma outra administração

## 1 INTRODUÇÃO

As teorias “tradicionais” da Administração buscam construir um conhecimento tido como puro ou neutro (restrito ao racional), absoluto e universal (excludente de outros saberes concorrentes), e que triunfa política e economicamente por meio das tecnologias de gestão (ALCADIPANI; DAVEL, 2003; MARTINS; CORRÊA; CARRIERI, 2023). Esses conhecimentos tornam a gestão uma disciplina universal: a “Administração” (MATTOS, 2009, p. 356). Mas de que Administração estamos falando quando nos referimos a um pequeno comerciante que luta diariamente para manter abertas as portas de seu negócio? Ou então quando olhamos para uma das muitas feiras populares? Seria a Administração tão universal capaz de abranger as singularidades de cotidianos tão plurais e periféricos?

O questionamento à universalidade das teorias e dos conhecimentos que configuram a ciência da Administração tem sido realizado desde os anos de 1960 (CLEGG; HARDY, 1996). A gestão “universal” – como querem muitos autores da área, as revistas de negócios, os manuais de Administração, enfim o “*pop-management*” (WOOD JR.; PAULA, 2006), o *managerialismo* (SANTOS, 2000) ou a administração maior (MARTINS; CORRÊA; CARRIERI, 2023) – deve ser compreendida como um lugar de saber-poder e um lugar de disputas e de ressignificações (CLEGG; HARDY, 1996). Insistir em uma noção da gestão universal é impor uma visão culturalmente hegemônica sobre o campo social desse saber. Em resposta, é preciso destravancar a gestão, o gerir, o administrar, é preciso contestá-los (MARTINS; CORRÊA; CARRIERI, 2023).

Questionar a universalidade da Administração requer a compreensão da complexidade das relações organizacionais e sociais que se estabelecem na vida cotidiana (MARTINS; CORRÊA; CARRIERI, 2023). Olhar para o cotidiano significa olhar para as ações dos sujeitos e como estes constroem e desconstróem suas significações culturais e identitárias. O cotidiano representa o conjunto de ações que se sucedem durante o dia e com o acúmulo de vários dias. Nesse horizonte temporal ocorrem acontecimentos que podem ser marcantes, bem como pequenos acontecimentos que se somam e adquirem representatividade (CERTEAU, 1994). Através do estudo do cotidiano busca-se dar voz aqueles que são calados pelas doutrinas e imposições da Administração universal (GOUVÊA; CABANA; ICHIKAWA, 2018; BARROS; CARRIERI, 2015). Ao invés de grandes narrativas, histórias traçadas como universais, ou ao invés de tipificações de modelos de “Homem”, na abordagem do cotidiano valoriza-se o sujeito comum. O indivíduo passa a ocupar o centro das reflexões, mas não “um indivíduo abstrato ou excepcional, mas sim o indivíduo da vida cotidiana, isto é, o indivíduo voltado para as atividades necessárias à sua sobrevivência” (PATTO, 1993, p. 124). O que se justifica pela necessidade de viabilização do heterogêneo conjunto de atividades da vida cotidiana (HELLER, 1989).

Neste ensaio, o nosso objetivo é contribuir para os estudos de organização e gestão a partir do conceito de gestão ordinária e sua afirmação no cotidiano. Procuramos ao longo do artigo questionar e contestar a produção de conhecimento da Administração tida como universal e defender que uma outra Administração é possível: uma Administração ressignificada como ordinária e que busca expandir as possibilidades do que significa a gestão (o gerir e o administrar). A gestão ordinária é uma prática social e cultural formada por uma pluralidade de códigos, referências e interesses pessoais e relacionais aplicada principalmente na gestão de pequenos/médios negócios (CARRIERI, 2012; CARRIERI et al., 2018;

CARRIERI et al., 2014). Em essência, a gestão ordinária pode evidenciar até mesmo um ato de resistência e sobrevivência contra um modelo hegemônico, culturalmente imposto e visto como mais racional e eficiente (JOSGRILBERG, 2005; MACHADO; SILVA; FERNANDES, 2020).

O processo de evidenciar a gestão ordinária, uma outra gestão, não implica negar a Administração. Questionar a gestão é buscar emancipá-la das ontologias às quais está restrita e permitir que novos significados possam emergir. Em certo sentido, o significado de gestão tem sido tomado como fixado, normatizado e neutro (MACHADO et al., 2023). Quando, na realidade, as teorias tradicionais da Administração são anglocentradas e, até mesmo, eurocentradas, e sob o argumento de se tratar de um conhecimento particularístico, essas teorias inibem a possibilidade de sermos sujeitos da nossa própria história da gestão a partir da realidade local (ALCADIPANI; ROSA, 2010).

Buscando construir essa discussão, este ensaio está estruturado da seguinte maneira: na seção 2 apresentamos o conceito de cotidiano e seus modos de organização, baseados na perspectiva de Certeau. Na seção 3, abordamos a gestão ordinária e sua conexão com a abordagem do cotidiano. Na seção 4, apresentamos um panorama dos estudos já desenvolvidos sob a lente da gestão ordinária e propomos uma agenda de pesquisa para estudos futuros. Na seção 5, apresentamos nossas considerações finais.

## **2 O COTIDIANO E SUA ORGANIZAÇÃO**

Os estudos sobre o cotidiano desenvolveram-se no bojo das alterações que aconteceram durante o século XX. O mundo do tempo real, do *just-in-time*, da busca de uma racionalidade única, de uma homogeneização empobrecedora e limitada, contrapunha-se ao mundo cotidiano, que abrigaria uma produção ilimitada de racionalidades e várias temporalidades concomitantemente presentes, sendo o seu universo caracterizado por uma heterogeneidade instituidora de possibilidades de criação (LEVIGARD; BARBOSA, 2010; SANTOS, 2000).

Diferentes perspectivas para o estudo do cotidiano têm influenciado as ciências sociais, destacando-se os trabalhos de Heller (1989), Lefebvre (1969; 1991) e Certeau (1990; 1994; 1996). Os trabalhos de Lefebvre e Heller evidenciam o caráter transformador que a ação cotidiana pode exercer, sendo essas ações elementos constituintes de uma emancipação humana frente às mediações do capital, por conseguinte, dos produtores das histórias. Já os trabalhos de Certeau, para quem a ação cotidiana é uma reação à história única, representam uma reivindicação de espaço e de valor para a ação produzida pelos sujeitos no cotidiano, com a incorporação das práticas, estratégias e táticas de sobrevivência. Neste ensaio, construímos nossos argumentos e discussão a partir da perspectiva de Certeau, pois procuramos adentrar em uma discussão do cotidiano sob um olhar mais relacional e político que busque evidenciar uma resistência contra um modelo hegemônico das relações sociais a partir de uma via alternativa: a gestão ordinária.

Segundo Matos (2002, p.23), os estudos sobre o cotidiano demonstram que este tem se tornado uma área multidisciplinar, pois “com o estudo do cotidiano permite que se desvelem os atos, gestos e palavras de uma pluralidade de influências, na tentativa de reconstruir experiências excluídas”. Nesse contexto, é importante ressaltar que essas influências contribuíram para questionar a ideia de que a história seria linear e cronológica, como uma grande narrativa (MARTINS, 2008). É fundamental observar os acontecimentos como um produto desse cotidiano, das ações e relações existentes no dia a dia (GUARINELLO, 2004). Braudel (1995) aponta que é pelo estudo do cotidiano, pelo estudo dos circuitos de produção e

consumo inseridos no dia a dia das pessoas que se pode evidenciar a construção e transformação da vida biológica e social (BRAUDEL, 1995).

Para Del Priore (1997, 272), “pensar a história do cotidiano e da vida privada é, sobretudo, pensar a solidez de palavras e coisas que fixam as relações legítimas e ilegítimas entre a ordem dos corpos e a ordem do discurso”. Para essa autora, no interior dessa história está a possibilidade de se inventar um cotidiano e isso só ocorreu devido aos estudos de Certeau (1994, 1996). Este autor, segundo Del Priore (1997), inventa um cotidiano pelas artes de fazer, artes de sutil esperteza e táticas de resistência construídas pelo Homem ordinário, o homem comum, que apropria espaços, territórios, inverte objetos e códigos, usando-as à sua maneira, e inventando lugares. Para Harvey (2002), Certeau trata do cotidiano como um espaço social aberto à criatividade e ação do Homem ordinário no tempo, cotidiano que servirá de base para a construção e desconstrução das significações culturais e identitárias das pessoas.

Freitas (2008) aponta vários aspectos da acuidade de Certeau para a pesquisa sobre cotidiano. O primeiro é a importância de Certeau no aprofundamento da discussão sobre o conceito de "cotidiano", sua construção e seu uso. Para o autor, Certeau estudaria a cultura cotidiana como parte da vida das pessoas, e as estratégias e táticas de sobrevivência no seu cotidiano. Para Certeau, o cotidiano é feito e refeito em um movimento de continuidade e descontinuidade, desfocalizando nesse processo histórico, social e cultural a multiplicidade das práticas cotidianas de sobrevivência. Duran (2007, p. 118) afirma que o cotidiano não deve ser estudado como “uma repetição mecânica e imutável de gestos, tradições ou costumes, na realidade ele é reinventado sempre a cada refazer de atitude que o homem e a mulher desempenham na vida em sociedade”. Para ela, o cotidiano deve ser visto como “portador de uma historicidade que deve ser percebida com a preocupação investigativa de dar vozes a diversos sujeitos históricos elaborando a construção e desconstrução da história, partindo de novas fontes e de novos objetos”.

Nesse sentido, o cotidiano de Certeau (1994, 1996) é o espaço de criatividade. Mesmo havendo a alienação inerente à vida cotidiana, as rotinas, as regras e os hábitos, sempre é possível a criação de outras atitudes, pois o cotidiano para Certeau (1994, 1996) envolve certa margem de liberdade de ações, de decisões, de múltiplas possibilidades. Diante das estratégias do dominador, desvelam-se as táticas dos sujeitos inseridos no cotidiano. Ainda para o autor, existem os (micro) exercícios, as táticas de oposição e afrontamentos contra as estratégias incluídas no cotidiano pelos aparatos de repressão e pelas estruturas de dominação.

Duran (2007) afirma que pelo estudo do cotidiano certeuriano se pode evidenciar que o Homem ordinário inventa um cotidiano com muitas maneiras consideradas até irracionais. Escapa silenciosamente da conformação dominante, dita racional, isto é, do melhor modo possível de se organizar pessoas e coisas lhe conferindo um lugar, um papel, e produtos a produzir e consumir. Essa invenção do cotidiano se daria ao que Certeau (1994) chamou de

“artes de fazer”, “astúcias sutis”, “táticas de resistência” que alterariam os objetos e os códigos, e estabelecendo uma (re)apropriação do espaço e do uso ao jeito de cada um. Ele acredita nas possibilidades de a multidão anônima abrir o próprio caminho no uso dos produtos impostos pelas políticas culturais, numa liberdade em que cada um procura viver, do melhor modo possível, a ordem social e a violência das coisas (DURAN, 2007, p. 118).

Para Certeau (1994), é possível observar o cotidiano como um espaço de luta, onde o consumo de ideias, valores e produtos pelos sujeitos não ocorre tão somente por meio de práticas passivas, uniformes ou pautadas em conformismos com as instituições totalizadoras. Existem sempre apropriações que reafirmam, rompem ou estabelecem uma dinâmica diferente das pretensões iniciais das práticas cotidianas, onde as astúcias dos sujeitos formam redes de

antidisciplinas que podem ser transfiguradas em resistências ou inércias às estruturas sociais (SOUZA FILHO, 2002). Certeau não propõe nenhum sistema fechado capaz de servir de “modelo” teórico, mas suas análises demonstram que, em uma aparente desordem das palavras e dos atos humanos, há panoramas com profundidade e inteligíveis a observadores interessados. “O mundo diário – mundo de profusão de gentes, falas, gestos, movimentos, coisas – abriga táticas do fazer, invenções anônimas, desvios da norma, do instituído, embora sem confronto, mas não menos instituintes” (SOUZA FILHO, 2002, p. 130-131). Para esse autor, os estudos certeaurianos sobre a vida cotidiana supõem que o consumo das ideias, valores e produtos pelos anônimos sujeitos não é, de forma alguma, uma prática passiva, uniforme, feita de puro conformismo às imposições do capital e dos poderes sociais.

Estudos como os desenvolvidos na área de Administração, mais precisamente em Estudos Organizacionais, por Leite-da-Silva (2007), Lima (2009), Souza (2010) e Leite-da-Silva, Carrieri e Junquillo (2011) apresentam como as práticas cotidianas possibilitam a construção de um olhar dinâmico sobre os mecanismos de organização. A partir do resgate das discussões de Certeau, os referidos autores discorrem sobre como a construção das estratégias organizacionais deve ser analisada a partir de sua articulação com o contexto social, e como são os espaços de transgressões utilizados pelos sujeitos. É por meio dessas contradições que as práticas nas organizações também podem ser analisadas.

É importante ressaltar que, por meio dessas intervenções e por meio das resistências pessoais, é nesse espaço de interação e criação que as pessoas moldam o seu cotidiano. O grande desafio é entender as inter-relações dos saberes na vida cotidiana por meio daquilo que é efêmero. Porém, não se pode tomar as cotidianidades como algo que se perde no ar, por meio de discursos que maquiagem a realidade. Essas manifestações podem ser apreendidas como estratégias de sobrevivência e táticas de dominação, seja ela do outro, do tempo, ou de si próprio. Esses fenômenos inter-relacionais e socioculturais figuram como “territórios” nos quais se exerce o poder. Tomando por base Certeau (1994; 1996), o cotidiano será entendido como um “território” socialmente construído, em que indivíduo e grupo se relacionam na construção das identidades, de modo a transformar o “espaço” em “lugar simbólico”.

O desafio do pesquisador ao desbravar o cotidiano reside na exploração de “histórias de gente sem história”, tomando emprestada a expressão utilizada por Matos (2002). A ideia de “gente sem história” é por se tratar de sujeitos, de certo modo, excluídos por não terem uma história que agradaria ao público das novelas das nove. Nesse sentido, o esforço será canalizado para interpretar, sob o ponto de vista dos inúmeros discursos dispersos e recolhidos, as muitas estratégias e táticas de sobrevivência evidenciadas, mesmo as silenciadas, e também as resistências criadas e recriadas no cotidiano.

Um ponto que merece debate é que, como afirma Matos (2002), a visão do cotidiano pelo seu interior parece imutável. Porém, se esse é um espaço de construção e desconstrução histórico-social, ele é construído e reconstruído permanentemente e, portanto, não pode ser considerado imutável. O cotidiano deve ser pensado como a causa e o efeito das relações sociais em seu conjunto, pois é por meio delas que há o reconhecimento do outro e de suas formas de agir e pensar (SOUZA FILHO, 2002; MAFFESOLI, 1995). Os discursos produzidos por cada um dos sujeitos que vive e convive em determinado espaço é o que faz com que a vida cotidiana não seja a mesma para todos os grupos sociais, inclusive aqueles que se relacionam em um mesmo espaço urbano. A construção da vida cotidiana acontece pelo reconhecimento de saberes não institucionalizados, mas que conectam as atitudes dos atores sociais envolvidos nessa construção (LEVIGARD; BARBOSA, 2010).

### 3 CONCEITUANDO A GESTÃO ORDINÁRIA DO COTIDIANO

No contexto dos Estudos Organizacionais, os grandes negócios dão lugar ao cotidiano do homem comum de negócios, como o pequeno negociante familiar (MARTINS, 2008). Desvelam-se as “artes de fazer” de homens cuja relevância para a formação da sociedade foi pouco analisada (CERTEAU, 1994). Surge uma alternativa à história (da Administração) tradicional, na qual as experiências desse homem comum podem ser excluídas diante de um foco maior nos fatos considerados mais centrais para a sociedade (SOUZA, 2006). No cotidiano do homem comum, apresenta-se a gestão ordinária, a qual pode ser entendida como a gestão realizada “no cotidiano dos negócios ordinários, dos pequenos negócios, e é uma prática social e cultural formada por uma pluralidade de códigos, referências, interesses pessoais e relacionais” (CARRIERI; PERDIGÃO; AGUIAR, 2014, p. 700).

A gestão ordinária pode ser considerada como uma crítica aos modelos gerenciais estabelecidos pelo *mainstream* da Administração (CARRIERI et al., 2018). A abordagem tradicional da ciência administrativa está associada a técnicas e procedimentos derivados do contexto industrial, com o objetivo de maximizar os rendimentos, fluxos e procedimentos. Por outro lado, o foco no organizar e no ordinário, compreendido como verbos e processos de construção, busca a compreensão da organização para além das práticas empresariais. Essa abordagem considera as formas de saber e fazer das pessoas na sociedade como um todo, buscando maneiras de melhor articular suas rotinas e tarefas, desde as mais simples até as mais complexas (MARTINS; CORRÊA; CARRIERI, 2023). A gestão ordinária questiona, na prática, a universalidade da Administração hegemônica (BARROS; CARRIERI, 2015) e está associada à realidade da gestão que ocorre fora desse âmbito predominante da administração, comum no cotidiano de pequenos empreendimentos (EUFLAUSINO; ICHIKAWA, 2022). A partir da gestão ordinária, é possível criticar a visão funcionalista das organizações, segundo a qual os procedimentos devem seguir padrões e normas, muitas vezes desconectados da realidade prática dos responsáveis pela execução (CARRIERI et al., 2018). Essa outra gestão traz consigo uma perspectiva inovadora para compreender a organização, conceituando-a como um processo sujeito a constantes mudanças, consequência da interação dos indivíduos com o ambiente organizacional (ALVES et al., 2021).

A gestão ordinária é uma abordagem que se afasta dos parâmetros gerencialistas hegemônicos ao direcionar seu foco para o cotidiano dos gestores comuns dos negócios ordinários (CARRIERI; PERDIGÃO; AGUIAR, 2014). Ela é exercida de forma cotidiana e despreziosa por uma variedade de indivíduos anônimos (BARROS; CARRIERI, 2015).

Essa gestão ordinária, embora tenha pontos de contato com a Administração como discurso estruturado, não é diretamente moldada por ela. Ao mesmo tempo, ela é a gestão que não se adequa totalmente e que, na verdade, questiona na prática a universalidade da Administração hegemônica e de suas lógicas de maximização de resultados e orientação racional das ações dos sujeitos, ainda que recorrentemente estabeleça trocas com esses discursos mais estruturados. É aí que, em geral, se situa o “administrador ordinário”, o pequeno comerciante que faz cálculos de cabeça e desconhece os conceitos da matemática financeira. Considere-se, ainda, o conhecimento dos trabalhadores, que muitas vezes são ignorados nas narrativas da e sobre a Administração” (BARROS, CARRIERI, 2015, p. 152).

Enquanto abordagem, a gestão ordinária busca compreender as múltiplas significações culturais e identitárias dos envolvidos na gestão, levando em consideração a diversidade de fatores históricos, sociais, culturais e identitários que distinguem os indivíduos e reinventam e enriquecem a prática cotidiana da gestão. A sua proposta é contribuir para o avanço do conhecimento científico no campo dos Estudos Organizacionais, oferecendo uma abordagem

que dá voz aos sujeitos não incorporados às abordagens tradicionais da Administração (CARRIERI; PERDIGÃO; AGUIAR, 2014).

Com base na perspectiva teórico-metodológica de Deleuze e Guattari, assim como nos conceitos de cotidiano e gestão ordinária, Martins, Corrêa e Carrieri (2023) propõem a administração menor: uma administração que visa tensionar o pensamento e as práticas das relações sociais produtivas da administração maior, buscando abarcar a imanência da vida e, assim, ampliar as forças e modos de atuação até então não autorizados. A administração menor está atenta a modos de existir revolucionários, que tensionam, expandem e reelaboram as práticas convencionais no campo administrativo, tanto em termos de pensamento e produção de conhecimento, quanto em relação às formas de organização. A administração menor, ainda de acordo com Martins, Corrêa e Carrieri (2023), difere e contribui para o conceito de gestão ordinária. Ao reconhecer a diversidade e a multiplicidade de formas de organização presentes no cotidiano, nas atividades corriqueiras e nas situações consideradas sem importância, mas que são fundamentais e localizáveis na vida das pessoas comuns, a administração menor busca identificar as linhas de fuga, as forças e ações que divergem, criam e inventam novas trajetórias. Dessa forma, ela potencializa novas maneiras de ser e se organizar coletivamente.

No estudo do cotidiano e da gestão ordinária, as estratégias e táticas de sobrevivência do homem comum podem ser abordadas. Conforme Martins, Corrêa e Carrieri (2023, p. 338): “nos detalhes da vida ordinária, comum e corrente a vida é reinventada e, assim, possibilitada; para as pessoas comuns, não é nada simples e fácil (sobre)viver”. Nessa abordagem, a noção de sobrevivência ganha relevância, já que na vida cotidiana há uma orientação de ações e pensamentos apenas na medida em que estes possam contribuir para a própria continuação e manutenção da cotidianidade (HELLER, 1989). Com relação às estratégias, Certeau (1994, 1996) desenvolve os conceitos de estratégia e de tática a fim de compreender as múltiplas práticas que constroem o cotidiano.

As estratégias às quais nos referimos ressoam nas contribuições de Certeau (1994; 1996), para o qual as ações cotidianas assumem um caráter de práticas sociais, fundamentalmente sob os conceitos de estratégia e tática, que auxiliam a compreender a multiplicidade das práticas que formam esse cotidiano. A exemplo disso, nos Estudos Organizacionais, estudos que enfatizam as estratégias organizacionais, poderiam enfatizar pesquisas sobre as estratégias e táticas desenvolvidas no dia a dia da gestão das organizações. Enquanto as estratégias organizacionais são definidas por membros da organização posicionados hierarquicamente com o poder, as táticas envolveriam uma infinidade de outros interesses convergentes ou divergentes dos sujeitos hierarquicamente “sem” poder (LEITE-da-SILVA, 2007).

As estratégias são cálculos de relações de força que se tornam possíveis a partir do momento em que um sujeito de querer e poder é isolável das exterioridades. Ou seja, o esquema estratégico presumiria a existência de um lugar circunscrito, no qual existem relações de dominação e regras prescritivas de conduta. Já a tática seria “um cálculo que não pode contar com um próprio, nem portanto com uma fronteira que distingue o outro com totalidade visível” (CERTEAU, 1994, p. 46). As estratégias privilegiam relações espaciais, pois se constituem imbricadas nas resistências dos lugares a serem apropriados. Nesse sentido, as estratégias mobilizam três lugares, sendo: (1) Lugares de poder (a propriedade de um próprio); (2) Lugares teóricos (discursos totalizantes); (3) Lugares físicos (distribuição de forças no espaço) de poder (LEITE-da-SILVA, 2007). O cotidiano se estabelece nas resistências apresentadas entre as articulações desses lugares. Para Josgrillberg (2005, p.50), “as estratégias organizam, determinam um lugar que pode ser administrado em relação a uma exterioridade composta de alvos e ameaças.”

No sentido oposto, as táticas são contextuais e oportunistas, frutos da vivência cotidiana. São práticas que se aproveitam de uma certa situação para gerar resultados imediatos. No espaço do outro, as táticas se aproveitam do tempo, para captar possibilidades de ganho. Enquanto as estratégias se relacionam com o poder exercido em um lugar próprio ou em uma instituição, as táticas se relacionam com a astúcia popular. A estratégia é destinada ao acúmulo futuro, à prescrição e ao controle. Já a tática é contextual e efêmera. Não obstante, as táticas se configuram pelo seu exercício sem um lugar próprio. É preciso jogar com as táticas em espaços que lhe são impostos, se utilizando das falhas das estratégias para se dinamizar. Essa arte é característica dos fracos, ou seja, daqueles não dotados de lugares próprios e estratégias nos espaços.

Em Certeau, de forma geral, as táticas estão relacionadas a operações que fogem e minam um lugar, por exemplo: discursos hegemônicos (JOSGRILLBERG, 2005). As táticas são, então, as astúcias dos sujeitos, onde nas diversas ocasiões são operacionalizadas e se configuram como não-lugares, bem como pela ausência de poder. As habilidades de utilização da temporalidade, e das ocasiões dos jogos de fundações de poder caracterizam as táticas. As táticas se valem “do estabelecido a fim de reconstruir um novo cotidiano, acontecendo contínua e permanentemente” (CARRIERI et al., 2010, p. 5). Elas são efêmeras, não guardam o que ganham.

No estudo do cotidiano, apreendem-se especificidades e originalidades envolvidas com a questão da sobrevivência, das estratégias e das táticas que não são abordadas pela História tradicional, já que nesta, o que se considera periférico fica de fora (MARTINS, 2008). Nesse sentido, uma visão igualmente tradicionalista poderia questionar a validade científica do cotidiano. Contudo, corroborando com a visão de Le Goff (1994), o estudo do cotidiano pode auxiliar na compreensão do funcionamento da sociedade e de vários aspectos da realidade. Até porque o que é considerado central ou mais importante o é pelo olhar de “outros”, e se inclui nas tramas do cotidiano. Ou seja, os grandes eventos são também parte do cotidiano, o que significa que eles não são excluídos de seu estudo. No cotidiano, interessam as “operações e os usos individuais, suas ligações e as trajetórias variáveis dos praticantes” (CERTEAU, 1994, p. 15).

Para Certeau (1994, 1996), no cotidiano, os dominados são capazes de se apropriar da esfera simbólica dos próprios dominantes e transformá-la de acordo com suas próprias necessidades. Contudo, tais movimentos de resistência não se transformariam necessariamente em uma ameaça ao poder simbólico dos dominantes. O que ocorre é que as artes de fazer do cotidiano podem se desenvolver como um poder de resistência reconstruindo possibilidades de uma maior manifestação dos desejos e vontades particulares dos indivíduos. As transformações sociais ocorrem na vida cotidiana e se dão de forma lenta. Por fim, como discorre Maffesoli (2007), existe uma ligação estreita entre espaço e cotidiano, interpelada pela dinâmica simbólica e material – significações culturais e identitárias – articulada pelos estilos de vida, práticas e mecanismos de sustentação da realidade social.

#### **4 PRODUÇÃO DE CONHECIMENTO ORDINÁRIO: CAMPO E AGENDA DE PESQUISA**

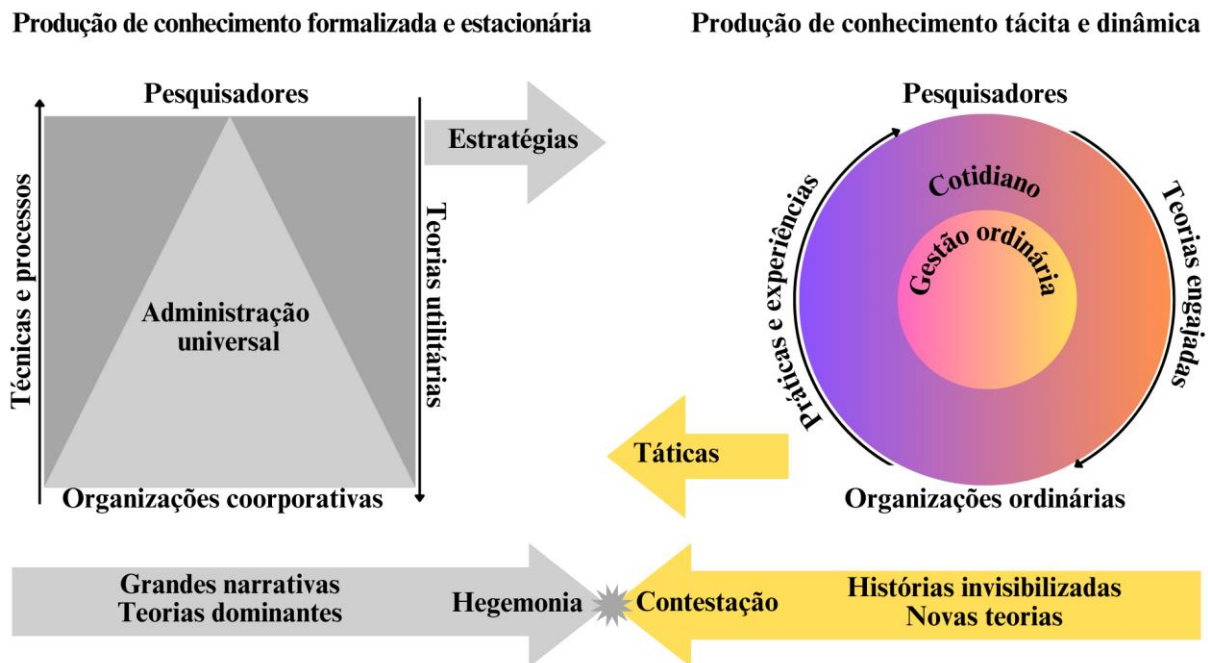
A gestão ordinária não busca negar a Administração, mas sim ressignificá-la e ampliar suas possibilidades. Ela desafia as ontologias que limitam a compreensão da gestão como um conhecimento fixado, normatizado e neutro. Ao descentralizar a visão anglocêntrica e eurocêntrica das teorias tradicionais da Administração, ela permite que as práticas locais e a diversidade cultural sejam valorizadas e consideradas na construção do conhecimento. A gestão ordinária representa uma oportunidade de ampliar as perspectivas teóricas e práticas da



Administração, tornando-a mais sensível às complexidades e pluralidades do mundo real. Nesse sentido, a produção de conhecimento na Administração tradicional-universal difere significativamente da produção de conhecimento sob a abordagem da gestão ordinária. A Figura 1 apresenta uma síntese comparativa entre as duas perspectivas.

**Figura 1**

Produção de conhecimento segundo a Administração universal e a gestão ordinária do cotidiano.



Fonte: Elaborada pelos autores (2023).

A produção de conhecimentos na administração tradicional é construída por meio de grandes narrativas formalizadas, presentes em revistas de negócios, periódicos científicos e manuais. Essa produção de conhecimento é caracterizada por ser estacionária, não ultrapassando os limites da manutenção do atual modo de produção e vida social. A abordagem tradicional da administração está vinculada às técnicas e procedimentos adotados por organizações corporativas hierarquizadas, e desenvolve teorias estabelecidas como dominantes, focadas na maximização dos rendimentos, fluxos e procedimentos dessas organizações. O papel dos pesquisadores é, então, o de construir teorias que visem contribuir para a manutenção desse modo de produção. As estratégias referem-se às ações planejadas e implementadas por organizações pertencentes ao modelo de administração hegemônico. Elas são formuladas a partir de uma posição de poder, são centralizadas e visam alcançar objetivos específicos de controle do espaço, do tempo e das práticas sociais pela hegemonia.

Por outro lado, a produção de conhecimentos na gestão ordinária do cotidiano ocorre de forma tácita. Essa abordagem está ligada às práticas e experiências cotidianas não formalizadas nas instâncias tradicionais de produção de conhecimento. A gestão ordinária permite que a produção de teorias engajadas seja dialógica, por meio das trocas com o objeto empírico das organizações ordinárias, alimentadas pelas experiências de pessoas comuns. O papel dos pesquisadores é, portanto, o de questionar, de criticar e de construir novas teorias

que não tenham a performatividade como foco. Nesse contexto, as táticas são utilizadas como formas de ação por indivíduos que se encontram em uma posição de desvantagem ou subalternidade. Essas táticas são empregadas como estratégias de resistência ou negociação para contornar ou subverter as estratégias impostas pelos poderes dominantes. São caracterizadas pela criatividade e adaptabilidade, surgindo a partir das necessidades específicas do cotidiano. A abordagem da gestão ordinária é contra-hegemônica e se desenvolve por meio de um processo de construção via contestação.

A perspectiva da gestão ordinária tem impulsionado uma gama de pesquisas sobre diferentes temas e nos mais variados contextos. Destacamos estudos que investigaram as formas de gestão adotadas no Mercado Central de Belo Horizonte-MG (VALE; JOAQUIM, 2017); as estratégias de governança na vida organizada dos fãs de Harry Potter (COSTA; LEÃO, 2018); a gestão da pequena cafeteria Will Coffee em Contagem-MG (CARRIERI et al., 2018); a gestão de negócios familiares no bairro Bom Jesus, localizado no município de Matozinhos-MG (CORREIA; CARRIERI, 2019). Além disso, há um estudo que explora o reconhecimento das subespécies de capital simbólico no contexto das práticas cotidianas de trabalho e da gestão ordinária (EUFLAUSINO; ICHIKAWA, 2022) e outro que propõe a administração menor, tendo como objeto de estudo o grupo de terceira idade “Bailinho da Tia Naná” em Belo Horizonte-MG (MARTINS; CORRÊA; CARRIERI, 2023). Outro estudo busca compreender a convergência entre história e cotidiano, resultando na construção de novas perspectivas sobre a Administração (BARROS; CARRIERI, 2015).

Outros estudos exploram a figura do pesquisador ordinário (SILVA, 2019) e as práticas de gestão ordinária de artistas de rua em São João del-Rei-MG (SOUZA NETO; DINIZ; SILVA, 2020). Além disso, pesquisas investigam como as práticas cotidianas da gestão ordinária se configuram como resistência e estratégia de sobrevivência no contexto do artesanato em Piúma-ES (MACHADO; SILVA; FERNANDES, 2020). Também é examinado o papel das práticas de gestão ordinária como complemento às abordagens convencionais da gestão da inovação (ALVES et al., 2021). Em um enfoque mais específico, desenvolveu-se um estudo de caso sobre a gestão a partir do cotidiano das organizações do contexto de economia criativa, tomando como exemplo o teatro de Mamulengos “Pernas de Pau” e o Centro Criativo Local de Caruaru-PE (SILVA; DIAS; SANTOS, 2021). Outra pesquisa abordou a gestão ordinária da feira de Caruaru-PE, analisando as diferenças e interseccionalidades presentes nesse contexto (SANTOS; SANTOS, 2022).

Esses estudos contribuem para uma compreensão mais abrangente da gestão ordinária e para a construção de abordagens mais contextualizadas e inclusivas no campo da Administração. O que acreditamos que pode ir além. É preciso que as pesquisas em Administração adotem uma agenda contestadora que contemple as práticas de gestão ordinária no cotidiano e empreguem o conhecimento a respeito desses objetos de estudo no processo de formação. Aprofundando-se no tecido social cotidiano e indo além do hegemonismo, a gestão ordinária pode comportar as investigações sobre as mais variadas e insurgentes formas de organização e gestão do trabalho e da vida social. Ao explorar o cotidiano como um espaço de estudo, a gestão ordinária reconhece a importância das práticas cotidianas na construção e transformação da vida social. Nesse sentido, destacamos algumas temáticas que podem ser aprofundadas sob a lente da gestão ordinária em estudos futuros:

1. Defendemos a necessidade de uma agenda de estudos que mire além da heterogestão e explore especificamente as formas alternativas de organização e gestão do trabalho e da vida social populares, coletivas e nas quais todos participam das decisões administrativas, compartilham a propriedade e os ganhos de maneira igualitária. Quanto a essas experiências, para elucidar, há aquelas bastante conhecidas como pertencente à Economia Solidária, que podem ser

incorporadas aos estudos de gestão ordinária, mas existem outras, como pertencentes ao Cooperativismo de Plataforma, que são bastante contemporâneas e podem revelar uma série de especificidades sobre as táticas e formas de organização da gestão ordinária no cotidiano.

2. Acreditamos que categorias como gênero, raça, classe, idade, e outras interseccionalidades devem ser mais empregadas nos estudos sobre gestão ordinária e cotidiano. Se a gestão ordinária busca olhar para vidas marginalizadas e ditas comuns, é fundamental que, para além dos aspectos de regionalidade, outras categorias sejam articuladas para compreensão da exploração, marginalização e discriminação vivenciada pelas pessoas em diferentes contextos, além das táticas de resistência por elas adotadas.
3. O mercado de trabalho brasileiro é historicamente precário, caracterizado pela informalidade, pelo desemprego e pelo trabalho por conta própria. A economia informal, o bico, a viração e o “empreendedorismo” (sic.), todos de sobrevivência, emergem como “saída” para obtenção de renda e para evitar a inteira exclusão social. Nesse sentido, há uma proliferação de micronegócios, regulamentados ou não pela figura jurídica do Microempreendedor individual (MEI), que constituem, a rigor, uma imensa quantidade de homens e mulheres comuns que inevitavelmente praticam uma gestão ordinária em seus cotidianos, através de seus saberes, intuições e experiências. Em geral, são motoristas de aplicativos, ambulantes e pequenos prestadores de serviços, que exercem um trabalho individualizado e pouco reconhecido. Acreditamos aproximar-se dessas pessoas, compreender suas trajetórias, táticas, anseios, e modos de ser e estar é fundamental para os estudos organizacionais sob o olhar da gestão ordinária.
4. Em complemento ao item anterior, como e por que as peculiaridades sociais, culturais, políticas, e econômicas brasileiras fomentam múltiplas práticas de gestão ordinária no país? Como essas práticas, que fogem aos interesses e escopo da Administração Universal, são reconhecidas e valorizadas no âmbito das políticas públicas, em especial culturais e socioeconômicas?
5. Novos estudos também podem buscar, cada vez mais, aproximar a gestão ordinária de outras áreas do conhecimento, como filosofia, geografia, psicologia, antropologia e economia. Essa aproximação poderá permitir a conexão com diferentes ontologias, epistemologias e metodologias, contribuindo para a pluralidade e trocas de saberes nos Estudos Organizacionais.
6. Aspectos culturais, simbólicos, discursivos e identitários estão no centro da abordagem da gestão ordinária e do cotidiano. A gestão ordinária pode ser uma abordagem bastante significativa para interpretação das múltiplas formas de organização em termos de construção de culturas, ritos, mitos e significados.
7. Por fim, a gestão ordinária abre caminho para uma compreensão mais ampla das práticas de gestão e organização, ampliando as possibilidades de investigação e dando voz aos sujeitos comuns que participam do cotidiano da gestão. Essa abordagem contribui para o avanço do conhecimento científico na área dos Estudos Organizacionais, superando as limitações das abordagens tradicionais e

oferecendo uma visão mais inclusiva e contextualizada da realidade organizacional. Entretanto, uma preocupação nos parece fundamental: como expandir e difundir tal abordagem, principalmente nos espaços formais de ensino e pesquisa em Administração, sem incorrer nos paradoxos de hegemonismo, dominação e performatividade que configuram a Administração tradicional?

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste ensaio foi discutir a gestão ordinária do cotidiano como forma de questionamento e produção de conhecimento em estudos de gestão e organizações. Questionar a Administração, enquanto ciência e ideologia, é buscar abri-la a uma reutilização e uma redistribuição que anteriormente não estava autorizada. Desconstruir a gestão, o gerir e o administrar é possibilitar múltiplas significações, é buscar deslocá-los das ontologias às quais estão restritos e possibilitar que novos significados possam emergir. Gestão é um termo que deve permitir uma ressignificação. Em certo sentido, o que significa gestão sempre foi dado como neutro, como fixado, como normatizado e imobilizado. Resignificar, pensar sobre a gestão como ordinária, é buscar expandir possibilidades. Desconstruir o termo e seus usos é deslocá-los dos contextos dominantes nos quais foram dispostos como instrumentos de poder. É questioná-los.

É preciso ir além da Administração sistêmica e contingencial que naturaliza a realidade social; que se torna inábil para perceber os sentidos opacos e tornados intransparentes à consciência científica; que constrói discursos de um conhecimento puro ou neutro (restrito ao racional), absoluto e universal (excludente de outros saberes concorrentes); e que triunfou política e economicamente através das tecnologias ditas universais de gestão. Também precisamos nos separar tanto de uma Administração subjetivista, que restringe a complexidade da realidade social à interação consciente entre seus membros, quanto de uma Administração que essencializa somente a dimensão cultural, como nas teorias mais contemporâneas. É preciso se mover constantemente.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, O. V. O. **A Disputa de grupos familiares pelo poder local na cidade de Cataguases: Práticas eleitorais, representação e memória.** Dissertação de Mestrado. Belo Horizonte: Universidade Federal de Minas Gerais, Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas, 2004.

ALCADIPANI, R.; DAVEL, E. Reflexão, Renovação e Questionamento inspirados pela crítica. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, São Paulo, v. 43, n. 04, 2003.

ALCADIPANI, R.; ROSA, A. R. Pesquisador como o outro: uma leitura pós-colonial do “borat” brasileiro. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, São Paulo, v. 50, n. 4, p. 371-382, out./dez. 2010.

ALVES et al. A Gestão da Inovação como prática: Contribuições do conceito de Gestão Ordinária. **Revista de empreendedorismo e gestão de pequenas empresas**, v. 10, n. 1, p. 4, 2021.

- BARROS, A.; CARRIERI, A. P. O cotidiano e a história: construindo novos olhares na Administração. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, v. 55, p. 151-161, 2015.
- BRAUDEL, F. **Civilização material, Economia e Capitalismo, século XV-XVIII**. (v. 1): as estruturas do cotidiano – o possível e impossível. São Paulo: Martins Fontes, 1995.
- CARRIERI, A. **A gestão ordinária**. (Tese professor titular). Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG. 2012.
- CARRIERI, A. P. et al. A gestão ordinária e suas práticas: o caso da Cafeteria Will Coffee. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 12, p. 1-14, 2018.
- CARRIERI, A. P. et al. Estratégias subversivas de sobrevivência na “Feira Hippie” de Belo Horizonte. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 6, n. 2, p.174-192, 2010.
- 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, p. 698-713, 2014.
- CERTEAU, M. **A invenção do cotidiano II: morar, cozinhar**. Petrópolis: Vozes, 1996
- CERTEAU, M. **A invenção do cotidiano I: as artes do fazer**. Petrópolis: Vozes, 1994.
- CLEGG, S. R.; HARDY, C. *Introduction: organizations, organization and organizing*. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. (Eds.) **Handbook of Organization Studies**. London: Sage, 1996. p. 1–28.
- CORREIA, G. F. A.; CARRIERI, A. P. O cotidiano de negócios familiares em Matozinhos/MG. **Revista Economia & Gestão**, v. 19, n. 52, p. 101-117, 2019.
- COSTA, F. Z. N.; LEÃO, A. L. M. S. A vida organizada dos fãs de Harry Potter. **Organizações & Sociedade**, v. 25, p. 122-154, 2018.
- DEL PRIORE, M. História do cotidiano e da vida privada. In: CARDOSO, C. F.; VAINFAS, R. **Domínios da história: ensaios de teoria e metodologia**, 21ª reimp. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997. p.259- 274
- EUFLAUSINO, M. A.; ICHIKAWA, E. Y. Subespécies de Capital Simbólico no Contexto da Gestão Ordinária. **Organizações & Sociedade**, v. 29, p. 569-593, 2022.
- FREITAS, I. M. **Alegoria e modernidade em Benjamin**. Sociologia da Comunicação, Salvador: FACOM/UFJF, 2008.
- GOUVÊA, J. B.; CABANA, R. P. L.; ICHIKAWA, E. Y. As histórias e o cotidiano das organizações: Uma possibilidade de dar ouvidos àqueles que o discurso hegemônico cala. **Farol – Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade**, v. 5, n. 12, p. 297-347, 2018.
- GUARINELLO, N. L. História científica, história contemporânea e história cotidiana. **Revista Brasileira História**, v.24, n.48, p.13-38, 2004.
- HARVEY, D. **Condição pós-moderna**. São Paulo: Loyola, 2002.

HELLER, A. **Cotidiano e história**. Rio de Janeiro: Paz & Terra, 1989.

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

JOSGRILLBERG, F. B. **Cotidiano e invenção: os espaços de Michel de Certeau**. São Paulo: Editora Escrituras, 2005.

LEFEBVRE, H. *Critique de la vie quotidienne II - Fondements d'une sociologie de la quotidienneté*. Paris: L'Arche, 1991b.

LEFEBVRE, H. **A vida cotidiana no mundo moderno**. São Paulo: Ática, 1991a.

LEFEBVRE, H. **O direito à Cidade**. São Paulo: Editora Documentos, 1969.

LEITE-DA-SILVA, A. R. **As práticas sociais e "fazer estratégia": Um estudo dos comerciantes de hortifrutícolas no mercado da Vila Rubim**. Tese (Doutorado em Administração) - Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração, Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2007.

LEVIGARD, Y. E.; BARBOSA, R. M. Incertezas e Cotidiano: Uma Breve Reflexão. **Arquivos Brasileiros de Psicologia**, v.62, p.84-89, 2010.

LIMA, G. C. O. **Memórias da Gestão: o percurso da identidade administrativa de tropeiros em Minas Gerais**. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2009.

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

MARTINS, J. S. **A sociabilidade do homem simples**. São Paulo: Hucitec, 2008.

MARTINS, P. G.; CORRÊA, M. P. O.; CARRIERI, A. P. Por uma Administração Menor: o Caso do Bailinho da Tia Naná. **Organizações & Sociedade**, v. 30, p. 329-359, 2023.

MATOS, M. I. S. **Cotidiano e cultura: História, cidade e trabalho**. Bauru, SP: EDUSC, 2002.

MATTOS, P. L. C. L. Administração é ciência ou arte? E que podemos aprender com este mal-entendido? **Revista de Administração de Empresas - RAE**, v. 49, n. 3, p. 349-360, 2009.

PATTO, M. H. S. O conceito de cotidianidade em Agnes Heller e a pesquisa em educação. **Perspectivas**, São Paulo, v. 16, p.119-141, 1993.

SANTOS, B. S. **A crítica da razão indolente: contra o desperdício da experiência**, v.1. São Paulo: Cortez, 2000. p.55-94

SANTOS, N. K. S.; SANTOS, E. C. Gestão ordinária na Feira de Caruaru: uma análise a partir dos conceitos de diferença e interseccionalidade. **Journal of Perspectives in Management**, v. 6, p. 39-54, 2021.

SILVA, A. R. L. Um Pesquisador Ordinário: Entre Substantivos e Gerúndios na Polifonia dos Esquecidos. **Revista Interdisciplinar de Gestão Social**, v. 8, n. 3, 2019.

SILVA, Í.; DIAS, P. K.; SANTOS, E. C. Organizing e gestão ordinária na economia criativa local. **Administração Pública e Gestão Social**, 2021.

SOUZA FILHO, A. Michel de Certeau: Fundamentos de uma sociologia do cotidiano. **Sociabilidades (USP)**, São Paulo/SP, v. 2, p.129-134, 2002.

SOUZA NETO, B.; DINIZ, D. M.; SILVA, A. S. Viradores e suas Virações: a prática cotidiana de um empreendedor artista de rua. **Revista Interdisciplinar de Gestão Social**, v. 9, n. 3, 2020.

VALE, L. M. E.; JOAQUIM, N. F. Legume nosso de cada dia: O hortifrúti na história da gestão ordinária do Mercado Central de Belo Horizonte. **Revista Gestão & Conexões**, v. 6, n. 2, p. 54-73, 2017.

WOOD JR, T.; PAULA, A. P. P. A mídia especializada e a cultura do management. **Organizações & Sociedade**, v. 13, p.91-106, 2006.