ULTRAPASSANDO AS BARREIRAS DA INOVAÇÃO RADICAL

OVERCOMING THE BARRIERS OF RADICAL INNOVATION



Falhas são inevitáveis em projetos disruptivos, que carregam a incerteza em sua natureza. Propomos um modelo de governança em quatro etapas para lidar com essas falhas e aumentar as chances de os projetos vingarem.

Failures are inevitable in disruptive projects, which carry uncertainty in their nature. We propose a four-step governance model to deal with these failures and increase the chances of projects succeeding.

Leonardo Augusto Vasconcelos Gomes – Professor da FEA-USP
E-mail: lavgomes@usp.br
Felipe Mendes Borini – Professor da FEA-USP
E-mail: fborini@usp.br

Resumo

Objetivo: propor o estabelecimento de governança da falha na empresa e no ecossistema para implantar projetos de inovação radical.

Estado da arte: no processo de inovação radical, as empresas inevitavelmente falham, pois esses projetos enfrentam uma série de incertezas. No entanto, pesquisas mostram um viés antifalhas nas empresas, o que dificulta a criação ou finalização de projetos disruptivos. Isso ocorre porque falhas são tratadas como erros - esses sim previsíveis, comuns em projetos de inovação incremental.

Originalidade: o artigo propõe quatro passos para a implementação de uma governança da falha, de modo que as empresas possam estabelecer, com sucesso, projetos de inovação radical.

Impactos: o modelo de governança da falha proposto no artigo pode ser implementado por organizações que estão iniciando ou já trabalharam com inovação radical, assim como por gestores e demais atores de ecossistemas de inovação.

Palavras-chave: inovação radical, governança da falha, incerteza, gestão de ecossistemas.

ODS: 9 - Indústria, inovação e infraestrutura.

ABSTRACT

Objective: *To propose the establishment of failure governance within companies and their ecosystems to implement radical innovation projects.*

Current research status: *Radical innovation processes are inherently prone to failure due to a series of uncertainties. However, research shows an anti-failure bias in companies, which hampers the initiation and completion of disruptive projects. This bias stems from the tendency to treat failures as errors – which are predictable and common in incremental innovation projects.*

Originality: *The article proposes four steps for implementing failure governance, enabling companies to effectively carry out radical innovation projects.*

Impacts: *The proposed failure governance model can be implemented by organizations starting or advancing radical innovation efforts and by managers and other actors in innovation ecosystems.*

Keywords: *radical innovation, failure governance, uncertainty, ecosystem management.*

SDGs: 9 – *Industry, innovation and infrastructure.*



Ao depararmos com uma inovação radical, costumamos nos atentar para o grau de novidade da ideia, do conceito, do produto/serviço. De fato, é o que mais chama a nossa atenção como consumidores. Contudo, o olhar como gestor nos leva a admirar não somente esses quesitos mas, sobretudo, a complexidade da administração de um projeto disruptivo. Inovações radicais precisam superar vários eventos de falhas ao longo de um dado projeto[1], em especial, a necessidade de desenvolver e orquestrar o ecossistema de inovação sob as incertezas características desse tipo de transformação.[2]

Na jornada da gestão de projetos de inovação radical, muitas promessas de novos produtos e serviços deixam de existir. Um dos motivos para isso são as falhas que acontecem no caminho. A falha é inerente a projetos dessa categoria[3]. No entanto, as empresas tendem a tratar essas falhas como erros; logo, costumam punir e descontinuar projetos de inovação radical quando incorrem em falhas.

Há várias razões para que isso ocorra. Talvez, a principal seja que muitas dessas empresas começaram a inovar mais radicalmente depois de serem, por muito tempo, bem-sucedidas em inovação incremental. Assim, construíram forte governança para prevenir e lidar com o erro. Toda a

lógica da excelência operacional, calcada no controle de qualidade, consiste em evitar que o erro ocorra[4]. Mas o erro é muito diferente da falha, apesar de ambos serem resultados não satisfatórios de uma decisão ou ação. Erro ocorre em situações que envolvem riscos – nas quais existem dados históricos que podem guiar decisões e ações, e permitem identificar o que deve ser feito. Então, o erro ocorre quando há desvio do caminho/guia previamente definido. Mas falha é diferente, pois envolve situações de incertezas nas quais não existe o certo ou errado *a priori* (como discutiremos ao longo deste artigo).

Mesmo quando reconhecem as falhas, a posição de muitas empresas é a de criar instrumentos para preveni-las e eliminá-las[5]. Há predominância de um viés antifalha nas organizações. Consequentemente, os projetos tendem a ser governados por processos e indicadores não coerentes com a sua finalidade.

Projetos de inovação radical têm mais chance de sucesso quando são sustentados por empresas que implementam uma governança da falha. Trata-se de um conjunto de regras e mecanismos formais e informais[6] relacionados a como indivíduos e organizações gerenciam falhas durante processos de inovação. Essa governança pode ser estendida aos ecossistemas de inovação – como criar as condições para que os parceiros do ecossistema aprendam e se recuperem das falhas para continuarem a perseguir objetivos ambiciosos de inovação.

O objetivo deste artigo é mostrar como as organizações podem implementar a governança da falha para projetos de inovação radical no contexto dos ecossistemas de inovação. Propomos que essa é uma tarefa a ser conduzida pela liderança estratégica das organizações. Nosso objetivo não é explicar como as empresas evitam ou fogem das falhas. No nosso entender, essa seria uma perspectiva contra a falha – que reforçaria esse viés antifalha, o que acaba sendo um viés anti-inovação. Estamos preocupados em explicar os passos que a liderança estratégica deve seguir para gerenciar as inevitáveis falhas da inovação radical. Nossos resultados são inspirados em estudos de casos e mais de meia centena de entrevistas com atores de projetos de inovação radical conduzidos pelo *Building Radical Innovation and Disruption for Global Ecosystems* (Bridge), consórcio para geração de metodologias e ferramentas de ecossistemas de inovação, que envolve uma rede colaborativa de pesquisadores da Universidade de São Paulo, Isa Cteep e 100 Open Startups.

CONTEXTUALIZAÇÃO DA PROBLEMÁTICA: AUSÊNCIA DA GOVERNANÇA DA FALHA

Incerteza e falha são inerentes a projetos de inovação radical[7]. A incerteza pode ser entendida como a falta de parâmetros probabilísticos para prever as chances de sucesso ou insucesso de um acontecimento. Além disso, dados históricos não são úteis para guiar decisões futuras. Embora diversas atividades em uma organização estejam cercadas de incerteza[8], os projetos de inovação radical se destacam, pois são intrinsecamente incertos[9].

Assim como qualquer projeto, os de inovação radical têm como objetivo alcançar um resultado dentro de um período definido, com um orçamento específico e padrões de qualidade estabelecidos. No entanto, o resultado desses projetos é envolto em diferentes tipos de incerteza.

Primeiramente, existe a própria incerteza da oferta. A empresa não sabe se conseguirá alcançar o resultado desejado, assim como tem dificuldade em definir e mensurar esse resultado. Mesmo que o resultado seja alcançado, a configuração do produto ou serviço resultante não é clara, nem o padrão de qualidade associado.

Em segundo lugar, há a incerteza da demanda. Não existe mercado formado para produtos e serviços originados de inovação radical. E mesmo que haja indícios, ou ideia de quais produtos ou serviços serão substituídos por determinada inovação, é incerto se os clientes vão aceitá-la ou estarão dispostos e aptos para adotá-la e valorizá-la.

Terceiro, as incertezas envolvem o ecossistema[10]. Tanto para desenvolver a inovação quanto para sustentar sua comercialização, o ecossistema precisa ser desenvolvido. Para uma inovação radical chegar ao mercado, não basta a intenção e a ação da empresa que lidera o projeto; é necessária também a orquestração de todo o ecossistema envolvido. A empresa líder precisa enfrentar a incerteza relacionada à capacidade de adaptação de fornecedores, parceiros e outros atores responsáveis por criar e operacionalizar a inovação.

Finalmente, em ecossistemas, as incertezas se propagam, tornando-se coletivas[11]. Muitos gestores desconhecem a existência, as causas e consequências da propagação de incertezas. Em linhas gerais, esse fenômeno ocorre quando determinada informação, percebida como incerteza por um ator do ecossistema, se espalha. Se outros parceiros da rede tiverem a mesma percepção, ela se torna coletiva. Em contextos de interdependência tecnológica e econômica, a falha de um parceiro em lidar com incertezas pode afetar todo o ecossistema. O acúmulo de incertezas pode levar à degradação dos projetos e, em última instância, do ecossistema.

Dado que a incerteza é uma constante em projetos de inovação radical, é esperado que ocorram falhas, tanto nos resultados quanto na execução. No entanto, é importante novamente ressaltar que estamos falando de falhas, e não de erros. Falhas são resultados insatisfatórios em contextos desconhecidos, enquanto erros ocorrem em situações familiares. Em projetos de inovação radical, é de se esperar que erros apareçam, mas as falhas tendem a preponderar, pois, diante de incertezas, é preciso experimentar. E experimentar envolve testar hipóteses: quando uma hipótese não é validada ou confirmada, vive-se a experiência da falha.

Projetos de inovação radical podem naufragar caso a empresa trate as falhas como erros. E isso não é incomum, pois as empresas geralmente evoluem de projetos de inovação incremental para projetos de inovação radical. Nos projetos de inovação incremental, embora exista algum espaço para a falha, o que impera é o erro. Muito dos processos nesses projetos seguem padrões, normas e regras bem definidos, e especificam o que se espera em cada etapa e ao final. Essas práticas estão consolidadas na gestão de projetos, sistemas de medição e gestão do desempenho, orçamentação[12], entre outros. Assim, devido à previsibilidade, desvios parciais ou totais dos resultados esperados podem ser resultantes de erros. Em contrapartida, um projeto de inovação radical está imerso em incertezas, e resultados inesperados devem ser tratados como falhas naturais do processo. Considerar falhas como erros sufoca projetos de inovação radical tanto dentro das empresas quanto nos ecossistemas em que estão inseridos.

Para ilustrar, vejamos um exemplo anedótico de projeto de inovação radical. Imagine uma empresa do setor de saúde que está desenvolvendo um tratamento para curar uma doença crônica para a qual não existem remédios efetivos. Nesse cenário, há uma série de incertezas, decorrentes tanto da complexidade da doença quanto da meta ambiciosa de desenvolver um tratamento eficaz. A empresa enfrenta questões como: o tratamento vai dar certo? Qual será sua forma? Quanto tempo levará para estabelecer um protocolo de tratamento? O mercado estará disposto a pagar pela solução? Teremos parceiros e fornecedores para sustentar viabilizar sua implementação?

Esse projeto de inovação radical envolve diversas incertezas relacionadas à oferta, à demanda e à orquestração do ecossistema. Mesmo que a empresa seja um *player* experiente no mercado, com histórico de sucesso em outros tratamentos, as incertezas persistem. Isso ocorre porque, no desenvolvimento desse tratamento, situações inesperadas podem ocorrer. Por exemplo, ao levar o tratamento ao mercado, a demanda pode se formar de maneira diferente do planejado e do observado em projetos anteriores. Além disso, as conexões com fornecedores, parceiros e outros atores do ecossistema de inovação podem ser distintas das de outros projetos. Ou seja, a orquestração do ecossistema tende a ocorrer de forma diferente de outras experiências. A incerteza é ainda mais premente se a empresa nunca lançou uma inovação radical e precisa, pela primeira vez, orquestrar um ecossistema.

Nosso exemplo anedótico mostra uma miríade de incertezas que a empresa incorre em um projeto de inovação radical: oferta incerta, demanda indefinida, ecossistema a ser formado. Se não existir governança da falha, a chance de o projeto fracassar no meio do caminho é alta. No caso de empresas de médio e grande porte que, em geral, têm um portfólio de projetos, isso é mais crítico. Sem governança da falha, o insucesso pode ocorrer tanto por desorganização interna quanto por falta de articulação com outros atores do ecossistema para compreender e configurar a oferta, aceitar e valorar a demanda, e se orquestrar para garantir a implantação e sustentação da inovação radical no longo prazo.

A governança da falha permite que a empresa tenha um conjunto de mecanismos e regras para gerenciar falhas nos projetos de inovação radical, e estabelece uma postura de aprendizagem e recuperação aos inevitáveis solavancos no processo de experimentação do novo. É um instrumento essencial para o gestor, tanto para conduzir e apoiar os projetos de inovação radical, como para justificar, legitimar e tramitar projetos de inovação radical com as partes interessadas.

É evidente que a governança da falha não significa um incentivo para falhar sem um propósito. Falhas implicam perdas – em alguns casos, perdas financeiras consideráveis e profundas. A história da inovação mostra que nem sempre– é possível falhar rápido e barato[13]. A falha pode se manifestar, às vezes, anos após grandes investimentos em lançamento de produtos, construção de fábricas, desenvolvimento de novos canais de distribuição. Estabelecer uma governança significa criar mecanismos e regras para dizer quando, como, por que, quanto, e em o que se pode falhar. Envolve, sobretudo, criar as condições para aprender e se recuperar das falhas dentro e fora da empresa.

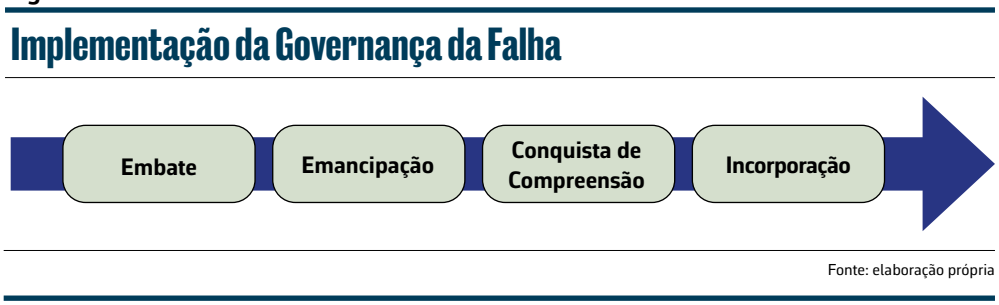
O grande desafio é como implementar a governança da falha. As empresas costumam ter uma gover-

nança do erro, principalmente as grandes, cuja reputação é de ter excelência operacional de seus produtos, serviços e processos. Mas elas precisam, também, de uma governança da falha, caso queiram se aventurar em projetos de inovação radical. No nosso entender, a implantação da governança da falha é uma tarefa da liderança estratégica da gestão de portfólios de projetos. É também uma missão para os arquitetos e gestores de ecossistemas de inovação.

SOLUÇÃO: IMPLEMENTAÇÃO DA GOVERNANÇA DA FALHA

Como a liderança estratégica pode implementar a governança da falha? Baseado nas pesquisas do Bridge envolvendo estudos de caso e entrevistas, propomos um modelo de implementação baseado em quatro etapas (figura 1)[14]: embate, emancipação, conquista da compreensão e incorporação.

Figura 1.



Fonte: elaboração própria

Embate

Nos projetos de inovação aberta, a liderança tem como desafio suplantar a inércia à mudança e a tendência de associar o projeto de inovação radical a experiências passadas da empresa, ou mesmo do executivo em outras organizações. Há uma crença na eficácia da atual governança do erro, que tende a reduzir o desafio do projeto de inovação radical tomando como parâmetro a experiência em inovação incremental. Ainda, estabelecem-se comparações com projeto anterior de inovação radical, na esperança de que o projeto atual tenha a mesma trajetória.

Como as diferentes áreas do negócio e o *board* estão acostumados com a governança de projetos em que o insuficiente decorre do erro, é preciso ter perspicácia para promover a mudança. No início, esperam-se solicitações de metas, orçamentos e processos muito bem definidos. Em vez de confrontar essa lógica, a liderança do projeto de inovação radical tem que usar a estrutura dominante na organização para tramitar seu intento de construção da governança da falha. Caso contrário, é provável que nenhum projeto de inovação radical saia do papel.

Um conselho contraintuitivo: nem se avente, no início, a propor uma governança da falha. A empresa simplesmente não está pronta. Lembre-se, primeiramente, é importante construir o letramento sobre inovação radical. É preciso se familiarizar com a natureza e os desafios desse tipo de projeto. Além das incertezas ligadas ao próprio projeto (novo mercado, nova tecnologia, novo ecossistema), não cabe criar incertezas adicionais sobre como conduzir o projeto propondo uma ruptura nos processos inaugurais.

Por usar as bases existentes, a liderança estratégica será cobrada por parâmetros típicos de projetos de inovação incremental. Qualquer insucesso será considerado como erro, e não como falha. Quando a insatisfação de superiores e pares começar a aparecer, será o momento de enfrentar o paradoxo da governança e conduzir a primeira transição para a implementação da governança da falha.

Emancipação

A transição necessária é o que chamamos do movimento de emancipação. É nesse momento que a liderança estratégica assume postura disruptiva e reivindica mudança de governança. Não é um movimento óbvio. Os próprios líderes, baseados no seu histórico de sucesso em gestão de projetos de inovação incremental, podem se questionar se desvios do planejado não são falta de competência deles mesmo. A postura de reivindicação exige que entendam, e façam as demais partes interessadas compreenderem, que eles continuam a ser eficientes perante o erro; mas que o problema em questão não é o erro, e sim a falha.

A reivindicação de uma mudança de governança tem que ser exercida de maneira hábil e sistêmica. É necessário grande poder de convencimento para conquistar a paciência das partes interessadas para ajustar a governança e propor regras imperfeitas. Cabe à própria liderança ter complacência com a mudança de lógica. É preciso propor quando, como, onde e por que se pode falhar em projetos de inovação radical.

Falhas podem ser aceitas, desde que não envolvam os principais clientes ou as maiores contas da organização, e ocorram nos estágios iniciais de experimentação tecnológica e mercadológica, com clientes pioneiros, mais abertos a esse processo. Pode-se estabelecer como parâmetro o envolvimento de parceiros do ecossistema que demostrem maior apetite às incertezas e menor viés antifalha. É viável começar a implementação em projetos menores, para permitir que os mecanismos de governança possam emergir. Além disso, a liderança precisa usar fortemente sua legitimidade e credibilidade para proteger os projetos. Isso envolve selecionar quais deles devem ganhar visibilidade e quais devem esperar o momento certo para serem apresentados para as partes interessadas.

Conquista da compreensão

Uma vez que a liderança começa a expor seu projeto perante uma incipiente arquitetura da governança da falha, é necessário que as partes interessadas (internas e externas) sejam expostas não somente a métricas, mas à importância da iniciativa. Caso a empresa tenha tido experiências anteriores com inovação radical, vale mostrar o que ocorreu e quais as consequências, mesmo sem a governança da falha. Caso esteja iniciando a jornada de inovação radical, cabe à liderança apresentar *benchmarking* de mercado, para que as partes interessadas aprendam sobre falhas e sua governança.

As falhas podem ser diversas: em identificar a oportunidade correta, em valorar o projeto, em definir o melhor time, em orçamentar o projeto, em selecionar o melhor parceiro, em gerenciar o projeto ou as iniciativas de inovação envolvendo o ecossistema, em descobrir o cliente, em desenvolver o produto certo, em lançá-lo no momento certo, em ter a precificação correta. Poderíamos escrever um artigo somente sobre os tipos de falhas.

Essa imersão de aprendizagem abre espaço para um refinamento das regras e normas da governança da falha. Fica mais claro para a liderança e as partes interessadas entenderem quando e como pode acontecer a falha – e quem pode incorrer na falha. É possível compreender e redefinir tipos de metas e orçamentação para o projeto. Abre-se espaço para alavancar mecanismos e regras para se recuperar de falhas (por exemplo, fazer planejamento flexível e majorar ou diminuir o investimento).

A liderança deve, então, construir coalizões, isto é, parcerias com as partes interessadas para deter movimentos opostos ao projeto de inovação radical. Uma vez que se tornam mais conhecidas, as falhas encontram mais oposição daqueles que procuram recursos para outros investimentos na organização ou no ecossistema. Logo, a coalização para manter a construção da arquitetura da governança da falha é essencial nesse momento.

Incorporação

A definição dos limites da governança da falha é de suma importância para que se diferencie da governança de erro e para evitar a mistura de ambas no longo prazo. É o momento de deixar institucionalizado que são governanças diferentes e para projetos distintos. As pessoas e times podem, por vezes, estar envolvidos simultaneamente em projetos de governança de falha e erro; por isso, os limites são importantes. Limites estruturais deixam clara a configuração de cada projeto. Por exemplo, quais são as regras dos projetos de inovação radical para fazer parcerias. Limites de processos específicos e exclusivos da governança da falha podem ser estabelecidos. Por exemplo, isso ocorre quando se define que apenas equipes em projetos de inovação radical podem rodar dois processos paralelos. Limites temporais estabelecem quando e como as falhas podem acontecer. Pode-se determinar que falhas só sejam toleradas se ocorrerem no início do projeto ou com clientes pioneiros, por exemplo.

Em virtude da delimitação da governança da falha, é essencial o mandato da falha. É importante que a liderança de projetos de inovação radical detenha esse mandato. Esse deve ser um mandato institucionalizado no planejamento, conselho, comitês e reuniões. Caso o mandato não seja institucionalizado e comunicado, compromete-se toda a governança da falha.

A governança da falha não se esgota na sua implementação e construção. O refinamento é contínuo, conforme ocorre ganho de maturidade do portfólio de gestão de projetos radicais.

NOTAS

1. Este artigo é baseado em uma pesquisa publicada na Research Policy, conduzida por um grupo de pesquisadores do Bridge. Para informações complementares, leiam: Gomes, L. A.V., Chaparro, X. A. F., Maniçoba, R. F., Borini, F. M., & Silva, L. E. (2025). Transformation of the governance of failure for radical innovation: The role of strategic leaders. *Research Policy, 54*(1), 105108. https://doi.org/10.1016/j.respol.2024.105108

2. Gomes, L. A. V., Salerno, M. S., Phaal, R., & Probert, D. R. (2018). How entrepreneurs manage collective uncertainties in innovation ecosystems. *Technological Forecasting and Social Change, 128*, pp. 164–185. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.11.016
3. Eggers, J. P., & Song, L. (2014). Dealing with Failure: Serial Entrepreneurs and the Costs of Changing Industries between Ventures. *Academy of Management Journal, 58*, pp. 1785–1803. https://doi.org/10.5465/amj.2014.0050
4. Lei, Z., Naveh, E. (2023). Unpacking errors in organizations as processes: Integrating organizational research and operations management literature. *Academy of Management Annals, 17*(2), 798–844. https://doi.org/10.5465/annals.2021.008
5. Danneels, E., Vestal, A. (2020). Normalizing vs. Analyzing: Drawing the Lessons from Failure to Enhance Firm Innovativeness. *Journal of Business Venturing, 35*(1), 105903. https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2018.10.001
6. Klein, P. G., Mahoney, J. T., McGahan, A. M., Pitelis, C. N. (2019). Organizational Governance Adaptation: Who Is in, Who Is out, and Who Gets What. *Academy of Management Review, 44*(1), 6–27. https://doi.org/10.5465/amr.2014.0459
7. Eggers, J. P. (2014). Competing Technologies and Industry Evolution: The Benefits of Making Mistakes in the Flat Panel Display Industry. *Strategic Management Journal, 35*(2), 159–178. https://doi.org/10.1002/smj.2129
8. Furr, N. R., Eisenhardt, K. M. (2021). Strategy and uncertainty: Resource-based view, strategy-creation view, and the hybrid between them. *Journal of Management, 47*(7), 1915–1935. https://doi.org/10.1177/01492063211011760
9. O'Connor, G. C., Rice, M. P. (2013). A Comprehensive Model of Uncertainty Associated with Radical Innovation. *Journal of Product Innovation Management, 30*(SUPPL 1), 2–18. https://doi.org/10.1111/jpim.12060
10. Gomes, L. A. V., Salerno, M. S., Phaal, R., Probert, D. R. (2018). How Entrepreneurs Manage Collective Uncertainties in Innovation Ecosystems. *Technological Forecasting and Social Change, 128*, 164–185. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.11.016
11. Gomes, L. A. V., Lopez-Vega, H., Facin, A. L. F. (2021). Playing chess or playing poker? Assessment of uncertainty propagation in open innovation projects. *International Journal of Project Management, 39*(2), 154–169. https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2020.07.002
12. Eggers, J. P. (2016). Reversing Course: Competing Technologies, Mistakes, and Renewal in Flat Panel Displays. *Strategic Management Journal, 37*(8), 1578–1596. https://doi.org/10.1002/smj.2412
13. Gomes, L. A.V., Chaparro, X. A. F., Maniçoba, R. F., Borini, F. M., & Silva, L. E. (2025). Transformation of the governance of failure for radical innovation: *The role of strategic leaders. Research Policy, 54*(1), 105108. https://doi.org/10.1016/j.respol.2024.105108
14. Gomes, L. A.V., Chaparro, X. A. F., Maniçoba, R. F., Borini, F. M., & Silva, L. E. (2025). Transformation of the governance of failure for radical innovation: The role of strategic leaders. *Research Policy, 54*(1), 105108. https://doi.org/10.1016/j.respol.2024.105108

CONFLITOS DE INTERESSE

Os autores não têm conflitos de interesse a declarar.

CONTRIBUIÇÃO DE AUTORIA

Leonardo Augusto Vasconcelos Gomes: Conceituação, curadoria de dados, análise formal, aquisição de financiamento; Investigação; Metodologia; Administração de projetos; Redação – rascunho original; Redação – revisão e edição.

Felipe Mendes Borini: Conceituação, análise formal, Investigação; Metodologia; Recursos; Validação; Visualização; Redação – rascunho original; Redação – revisão e edição

Artigo convidado. Versão original. DOI: http://dx.doi.org/10.12660/gvexec.v23n4.2024.92547