



RELISE

**ATENDENDO AO CHAMADO DO RECALL: JOVEM EMPREENDEDOR
APRESENTE-SE EM SALA DE AULA PARA TEST DRIVE DA
FERRAMENTA MEDIATTA COMO ACELERADORA DO
EMPREENDEDORISMO¹**

Elisângela Conceição Vieira Palongan²

Luis Fernando Moreira Silva³

Marcio Pascoal Cassandre⁴

RESUMO

O estudo de caso aqui proposto tem como objetivo relatar sobre a experiência da aplicação de uma metodologia intervencionista chamada MEDIATTA que propõe o estímulo ao desenvolvimento de modelos e soluções para casos reais para estudantes em formação escolar. O lócus de implementação da metodologia intervencionista se deu em duas turmas de quarto ano de um curso de graduação em Administração, tendo como protagonistas jovens estudantes matriculados numa disciplina de Recursos Humanos. A MEDIATTA é baseada em conceitos e métodos transpostos de autores da Teoria da Atividade Histórico-Cultural e, neste caso, operacionalizada em três fases: 1- Questionamento, 2 – Análise histórica e empírica e 3 – Modelação. A criação de modelos reais de solução de problemas em gestão de pessoas para empresas também reais é uma forma de estimular e potencializar a capacidade de articulação dos conhecimentos do estudante, valorizando o acumulado de seus outros saberes por meio da mediação de ações específicas e focadas para a concretização de etapas que conduzem ao aprendizado de conhecimentos demandados na formação escolar, porém, mais do que isso, a valorização do profissional em desenvolvimento, um futuro empreendedor. Para isso, a metodologia MEDIATTA parte dos recursos disponíveis e das capacidades, conhecimentos e habilidades que os alunos já dominam para propor a criação de ferramentas e soluções inovadoras, por isso pode se dizer que há uma relação com a abordagem effectuation de empreendedorismo.

Palavras-chave: Ensino e pesquisa em Administração; Metodologia intervencionista; Empreendedorismo jovem.

¹ Recebido em 14/10/2018.

² Universidade Estadual de Maringá. elisvieira@hotmail.com

³ Universidade Estadual de Maringá. luisfsmoreira@gmail.com

⁴ Universidade Estadual de Maringá. mcassandre@hotmail.com



RELISE

110

ABSTRACT

The case study proposed here aims to report on the experience of the application of an interventionist methodology called MEDIATTA that proposes the stimulus to the development of models and solutions for real cases for students in school formation. The locus of implementation of the interventionist methodology occurred in two classes of the fourth year of an undergraduate degree in Administration, with young students enrolled in a Human Resources discipline. MEDIATTA is based on concepts and methods transposed by authors of the Historical-Cultural Activity Theory and, in this case, operationalized in three phases: 1 - Questioning, 2 - Historical and empirical analysis and 3 - Modeling. The creation of real models of problem solving in people management for real companies is also a way of stimulating and enhancing the capacity of articulating the student's knowledge, valuing the accumulated of his other knowledge through the mediation of specific and focused actions for the realization of stages that lead to the learning of knowledge demanded in school education, but more than that, the valuation of the professional in development, a future entrepreneur. To this end, the MEDIATTA methodology is based on the available resources and the skills, knowledge and skills that students already have in order to propose the creation of innovative tools and solutions, so it can be said that there is a relation with the effectuation approach of entrepreneurship.

Keywords: Teaching and research in Administration; Interventionist methodology; Young entrepreneurship.

INTRODUÇÃO

Ao se valorizar o empreendedorismo jovem como uma alternativa para o desenvolvimento das economias, bem como uma possibilidade de enfrentamento às crises da falta de emprego cabe um questionamento: é a finalização do curso de graduação o momento de se considerar o jovem preparado para empreender? Alguns diriam que sim. Oficialmente o conjunto de conhecimentos necessários para um indivíduo ser considerado pronto para o mercado de trabalho só ocorreria na integralização das disciplinas oferecidas pelo curso. Outros diriam que o espaço de ensino-aprendizagem da universidade é apenas um dos ambientes de formação do empreendedorismo



RELISE

jovem, portanto, não sendo o cumprimento de disciplinas que garantiria ao estudante a sua prontidão para o momento de empreender.

O título deste trabalho faz a alusão à necessidade de que os sujeitos envolvidos no processo de formação escolar atualizem a dinâmica do ensino-aprendizagem. Assim como nas chamadas públicas da indústria automobilística, a metáfora faz uso dos termos test-drive, ferramenta e acelerar como se pudesse indicar que algumas mudanças se fazem necessárias para que a direção e o sentido da formação superior contemplem outras atualizações/mecanismos, para potencializar novas formas de concretizar o ensino de uma profissão.

A educação no ensino superior não é mais algo distante da realidade dos jovens, ao contrário, é pré-requisito para ingresso nas mais diversas áreas de atuação no mercado de trabalho e na conquista de uma profissão. A maneira que o mercado de trabalho, as organizações, as relações de trabalho, as relações de consumo e a interação com o cliente se modernizam e se alteram, é necessário que o ensino superior também se modifique. Porém, cabe aqui questionar, será que é isso o que é visto na educação superior atualmente, ou a atuação docente ainda segue o que Paulo Freire denominou de educação bancária?

A educação bancária para Freire (2005) consiste em um sistema de depósito, em que a mente do aluno é 'preenchida' com os conhecimentos do professor, este sendo categorizado como o único capaz de ensinar. Freire em suas ideias aponta para um rompimento desse conceito, buscando ampliar o protagonismo, o senso crítico e a capacidade de ação dos próprios educandos, em um movimento que parte daquilo que já é conhecido pelo indivíduo.

Potencializar a sala de aula como espaço de desenvolvimento do jovem é papel do professor, instigar e incentivar a inovação e criatividade, bem como proporcionar meios para que o aluno experimente e vivencie, são



RELISE

112

mecanismos que facilitam o processo de ensino e aprendizagem e trazem nova dinâmica à educação (Dewey, 1971).

Inovar e criar, fazer de forma diferente produtos, serviços, atividades, práticas de ensino são também formas de empreender. O empreendedor tem por característica atuar na busca de inovação ou melhoria de algo que já vem sendo feito (Bessant e Tidd, 2009). De acordo com Sarasvathy (2001), o termo *effectuation* como uma abordagem para o Empreendedorismo, considera que ambientes que não são preditivos facilitam a inovação e produzem novas formas de pensar e agir. Dessa forma, ao empreender novos métodos de ensino e aprendizagem ocorre também inovação.

A inserção de uma nova metodologia de ensino aplicada à graduação em Administração, na qual os alunos têm a possibilidade de participar, criar, propor e elaborar soluções para problemas e conflitos organizacionais é o que é proposto neste artigo, sendo assim o objetivo deste artigo é relatar a experiência da aplicação de uma metodologia intervencionista chamada MEDIATTA, que propõe o estímulo ao desenvolvimento de modelos e soluções para casos reais para estudantes em formação escolar.

Com a utilização de uma ferramenta teórico-metodológica intervencionista para aprendizagem, apoiada em um ciclo de três fases (mapeamento da situação, análise da situação, elaboração de um modelo), em que os alunos atuam na solução de problemas organizacionais na gestão de Recursos Humanos, podendo assim ter uma aproximação do mercado de trabalho e da gestão de organizações, e da possibilidade de empreender, é desenvolvida a pesquisa, objeto deste artigo.

Para aplicação dessa metodologia de ensino propôs-se que, duas turmas pertencentes ao quarto ano de um curso de graduação buscassem resolver os problemas específicos de empresas selecionadas pela equipe de facilitadores, composta pelo professor responsável pela de Administração de



RELISE

113

Recursos Humanos e, dois discentes de um programa de pós graduação em nível de mestrado em Administração. Para tanto, no início do semestre, a equipe estruturou um cronograma de atividades, sistema de avaliação, bem como definição de estratégias para amparar os alunos no processo de buscar respostas para as demandas organizacionais que lhes foram confiadas por cada gestor ou empresário responsável.

No que se refere à estrutura deste artigo, inicia-se com esta introdução, em seguida há o capítulo que discorre sobre a temática do empreendedorismo e inovação na educação. No capítulo três é apresentado o caso usado para avaliar a eficácia dessa nova metodologia de ensino, bem como um aprofundamento sobre a base teórica que lhe dá sustentação, posteriormente, no capítulo quatro, a metodologia de ensino proposta é apresentada detalhadamente. Já no capítulo cinco os autores apresentam os principais resultados obtidos com a aplicação da metodologia, e por fim, nas considerações finais, buscou-se expressar pontos importantes sobre o desenvolvimento e aplicação da metodologia, bem como indicações para futuras tentativas.

EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO NA EDUCAÇÃO

O Empreendedorismo está relacionado a empreender, desenvolver, criar um empreendimento, mudá-lo, melhorá-lo, bem como criar novas maneiras de executar práticas antigas. Segundo Fillion (1999), o termo “empreendedorismo” tem conotação prática, mas também implica atitudes e ideias. Significa produzir algo novo, ou desenvolver novas e diferentes maneiras de realizar o que vem sendo feito. Muito se tem discutido sobre Empreendedorismo, e nas pesquisas realizadas nas duas últimas décadas, surgiram diversas abordagens para o tema, com as descritas por Sarasvathy como causation e effectuation (Faia, Rosa e



RELISE

Machado, 2014). A abordagem causation está baseada no planejamento e na análise, enquanto que a abordagem effectuation refere-se a estratégias emergentes e não preditivas.

Sarasvathy (2001) demonstra em seus estudos duas formas de empreender utilizando-se de uma metáfora. Primeiramente, convocando a imaginação, a autora apresenta a ideia de um restaurante que oferece aos seus clientes um cardápio fechado de opções. Esse restaurante tem em seu estoque o que é necessário para realizar aqueles pratos, bem como ferramentas, utensílios e cozinheiros especializados, o que representa a abordagem causation. Em seguida, Sarasvathy (2001) sugere uma outra forma. O cliente se aproxima do restaurante e o prato oferecido depende das condições disponíveis no dia. O cardápio será criado pelo restaurante com base no que se tem disponível, considerando a oferta de alimentos disponíveis de acordo com a estação do ano, o que faz o cardápio ser mais adaptativo, gerando maior possibilidade de variações. Esse é um exemplo da abordagem effectuation.

Os processos causais (causa) são direcionados para situações conhecidas, já os processos effectuais (efeito) são melhores utilizados na exploração de contingências. Dessa forma, na abordagem causal, a oportunidade é gerada a partir de uma análise profunda da informação e, na abordagem effectual, o produto final é imprevisível, e a partir das incertezas, decisões serão tomadas pelos empreendedores de maneira diferente das usualmente utilizadas, o que contraria a lógica causal que utiliza-se de modelos tradicionais e racionais. Assim, a lógica effectual está relacionada em aproveitar oportunidades em mercados que possuam nível de incerteza elevado, “favorecendo um processo experimental e um aprendizado iterativo que permitem ao empreendedor descobrir informações sobre o futuro, considerando o ambiente como dinâmico, não linear, sendo o futuro



RELISE

desconhecido e não mensurável. (Faia, Rosa e Machado, 2014 apud Fisher, 2012).

Nesse ambiente descrito como repleto de incertezas é fundamental a figura do empreendedor. Para Drucker (1999), os empreendedores são pessoas que inovam. A inovação é o instrumento específico dos empreendedores, o meio pelo qual eles exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio ou serviço diferente. Dessa maneira, o termo empreendedor veio a ser utilizado para identificar pessoas que estimularam o progresso econômico, encontrando maneiras novas e melhores de realizar atividades, produtos ou serviços.

No ambiente educacional não é diferente. Empreendedor é aquele cujo objetivo é direcionar esforços para que o novo aconteça, também no processo de educação. Gerar e viabilizar condições favoráveis para que a criatividade ocorra, sendo a criatividade primordial para que novas formas de pensar e agir aconteçam, não só no ambiente organizacional, mas também no ensino. De acordo com Bessant e Tidd (2009, p. 60):

A criatividade é a criação e a comunicação de novas conexões importantes que nos permitem pensar em muitas possibilidades, experimentar formas variadas e utilizar diferentes pontos de vista; que nos permitem pensar em possibilidades novas e incomuns; e que nos leva a gerar e selecionar alternativas. Essas novas conexões e possibilidades devem resultar em algo valioso para o indivíduo e o grupo, para a empresa ou sociedade.

Foi no sentido de buscar inovação e criatividade, como nova forma de se tratar o ensino que a metodologia de ensino apresentada neste artigo foi construída. Paulo Freire (2005) entende que a educação é uma das práticas sociais capaz de projetar mudanças na vida das pessoas. A educação, para isso, não pode ser um processo de conformação, mas um processo de questionamentos, cuja essência é a procura pela escrita da história por parte daquele que aprende, não só a escrita da história em si, mas de sua própria condição de sujeito histórico que tem um papel a desenvolver.



RELISE

116

Dewey (1971) considerava que a educação tradicional, seguindo o esquema de imposição de cima para baixo, e de fora para dentro, carregava padrões e métodos de adultos para crianças, que ainda não possuíam maturidade de entendimento, havendo um abismo entre professores e alunos. Os professores buscavam ensinar um produto acabado e não a construção do conhecimento, como se estivessem ensinando algo estático.

A experiência da educação não deveria ser algo enfadonho, que levasse ao automatismo, inibindo a capacidade de julgar e agir inteligentemente do indivíduo, mas que despertasse a curiosidade e a criatividade, não se preocupando somente em inserir atividades que levassem a simples experiência, mas que tivessem experiências de qualidade, que trouxessem enriquecimento, mobilizasse o seu esforço e, assim, o preparasse para experiências futuras.

No seu conceito de experiência e nas atividades realizadas em seu laboratório, Dewey (1971) acreditava que a inserção de atividades dramáticas e jogos possibilitam ao jovem e a criança momentos de experimentação que facilitariam o processo de aprendizado, criatividade e traziam nova dinâmica à educação.

Buscando inserir elementos de criatividade e inovação no ensino, trazendo práticas que permitissem aos alunos um processo de experimentação, é que foi desenvolvida a metodologia de ensino tratada neste artigo.

No item a seguir, descrevemos o caso de ensino realizado em uma universidade estadual de ensino superior.

BASE TEÓRICA: A FERRAMENTA MEDIATTA

A ferramenta MEDIATTA (Metodologias Intervencionistas para Aprendizagem Transformativa), utiliza as Metodologias Intervencionistas como



RELISE

117

base metodológica e, tem como base teórica para suas pesquisas a Teoria da Atividade Histórico-Cultural, que é uma teoria de origem russa, cuja gênese está situada nos trabalhos de Vygotsky.

Porém antes de evidenciarmos o conceito de Metodologia Intervencionista, utilizada pela MEDIATTA, cabe uma breve apresentação da Teoria da Atividade Histórico-Cultural.

Teoria da Atividade Histórico-Cultural

Na Teoria da Atividade Histórico-Cultural, Vygotsky é considerado o precursor, desenvolvendo pesquisas e estudos entre os anos 1910 até 1930. A partir de 1930 Leontiev, que era um dos discípulos de Vygotsky, deu sequência aos estudos. Na atualidade, vários pesquisadores em diversos países, continuam avançando nas pesquisas da Teoria da Atividade, sendo Engeström, um dos pesquisadores mais conhecidos. As fontes de pesquisa iniciais da Teoria da Atividade, foram na área da Psicologia e Educação, vindo a ser utilizada nas últimas décadas também pelo campo de pesquisa dos Estudos Organizacionais. (Cassandre & Pereira-Querol, 2014).

Vygotsky desenvolveu ao longo de seu trabalho alguns conceitos-chave: Mediação, Zona de Desenvolvimento Proximal e Estimulação Dupla. No conceito de mediação, Vygotsky, entendia que o sujeito se comunica, se relaciona com o ambiente por meio de objetos, artefatos, até mesmo signos (símbolos, escrita, números), criados pela sociedade ao longo de sua existência humana. Assim há a internalização desses signos que foram e são produzidos culturalmente, tendo sua raiz na sociedade e, por meio dessa internalização dos signos ocorre o aprendizado (Freitas, 2004).

Ainda no que se refere ao processo de aprendizagem, Vygotsky traz outro conceito denominado de Zona do Desenvolvimento Proximal (ZPD), que no entendimento de Freitas (2004), Vygotsky (1984, p. 97), assim definia “Ela é



RELISE

118

a distância entre o nível de desenvolvimento real, que se costuma determinar por meio da solução independente de problemas, e o nível de desenvolvimento potencial, determinado por intermédio da solução de problemas sob a orientação de um adulto ou em colaboração com companheiros mais capazes”. Para Engeström (2000, p. 157), no ambiente organizacional a ZPD é uma área entre:

... as ações incorporadas na atividade atual com suas raízes históricas e contradições, e a atividade prevista, em que as contradições estão expansivamente resolvidas, e a atividade prevista em que as contradições levaram à contração e destruição de oportunidades.

Vygotsky (1989) trabalhou também a Estimulação Dupla, que de acordo com as experiências realizadas pelo autor, tanto crianças, quanto adultos, são submetidos a execução de uma tarefa ou solução de um problema que estão além de suas capacidades no momento, não podendo ser resolvidas com as habilidades que possui. Como estímulo é então colocado junto à criança/adulto um objeto neutro, que normalmente é incorporado na atividade na busca de soluções, passando de objeto neutro para signo, permitindo que ocorra uma mudança na atividade. Para Vygotsky, o aprendizado do indivíduo é um processo mediado, pela interação dele/dela com o mundo exterior, por meio dos artefatos, objetos e signos.

Leontiev deu seguimento nos estudos na Teoria da Atividade e avançou nos conceitos, entendendo que as ações do indivíduo não podem ser consideradas puramente mecânicas ou individuais, mas sim reflexivas e devem considerar o coletivo. Leontiev expande o conceito da ação da perspectiva individual para coletiva. O autor entende que as ações estão atreladas a um objetivo, que está intimamente relacionado à ação que o indivíduo executará, assim a ação está ligada a atividade.

Ao mesmo tempo em que diversos pesquisadores fortaleceram e ampliaram os estudos em torno da Teoria da Atividade, Engeström amplia o

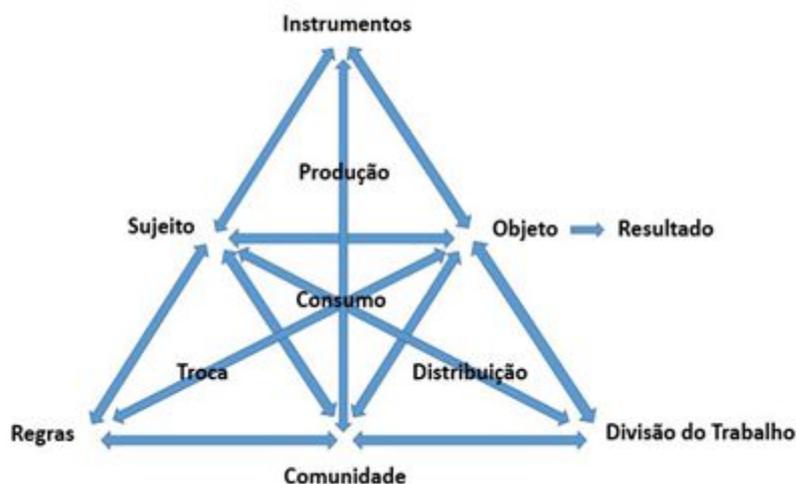


RELISE

119

conceito de Vygotsky e incorpora elementos da sociedade e das organizações, não se atendo somente nas ações individuais ou nas ações coletivas com um objetivo em comum, mas incluindo outros elementos sociais, históricos, culturais. Ademais, de “sujeito” e “objeto”, há a inclusão de mediadores (além de artefatos e signos), como regras, divisão do trabalho e comunidade, bem como fatores de consumo, produção, distribuição e troca, desenvolvendo assim o Sistema de Atividade. (Pereira-Querol, Cassandre & Bulgacov, 2014).

Figura 1: Representação do Sistema de Atividade segundo Engeström



Fonte: elaborado pelos autores, adaptado de Center for Activity Theory and Developmental Work Research, 2003.

Após uma breve apresentação da Teoria da Atividade Histórico-Cultural, trataremos sobre as Metodologias Intervencionistas.

Metodologias Intervencionistas

As Metodologias Intervencionistas têm como base teórica a Teoria da Atividade Histórico-Cultural, e as pesquisas que a utilizam têm o princípio de valorizar a produção de conhecimento, favorecendo novos atores no processo que sejam também corresponsáveis na condução e na construção do conhecimento coletivo (Cassandre & Godoi, 2013).



RELISE

120

A Metodologia Intervencionista tem a capacidade de promover o diálogo e auxiliar no encontro de soluções que estão dentro da própria organização, ela não tem o poder de dar a resposta, de prescrever maneiras de execução, mas sim de indicar, de orientar, de auxiliar a descoberta de caminhos e possibilidades que os próprios atores organizacionais encontrarão.

A palavra intervenção pode ter como significado a ação de intervir, mediar ou interceder. Também é possível ser empregada em vários contextos, como, por exemplo, na Medicina, numa intervenção cirúrgica; na atividade policial, numa atuação no sentido de cessar ou paralisar uma ação rebelde; ou mesmo na área de negócios, na chamada “intervenção profissional” ou também chamada de “consultoria”, com o intuito de modificar, melhorar ou mudar uma dada atividade (Cassandre e Pereira-Querol, 2014, p. 17).

Para viabilizar a execução das metodologias intervencionistas, o pesquisador/intervencionista tem um papel fundamental na condução dos trabalhos e pesquisas, sendo este um facilitador no processo de pesquisa, devendo atuar de maneira proativa, mantendo um diálogo constante com as pessoas que pertencem à organização e participam da intervenção (Cassandre & Godoi, 2013).

Uma das metodologias intervencionistas é o Laboratório de Mudança (LM), que de acordo com Engeström, consiste na intermediação para a solução de um problema junto a um grupo. Inicia-se com a fase de levantamento de dados, também chamada de “Espelho”, onde o pesquisador levanta dados da organização e tenta identificar o problema, fazendo anotações em diários de campo, realizando entrevistas, observações participantes e não participantes, gravações de áudio e vídeo (Lemos, Pereira-Querol & Almeida, 2013).

O LM se propõe a atuação em sete fases, conforme a figura 2. Para a metodologia de ensino descrita neste artigo, foi efetuada até a fase 3 do Laboratório, assim descritas:

1) Mapeamento da Situação (Dados-Espelho): iniciando com o reconhecimento dos sujeitos de que é necessário efetuar mudanças na atividade de trabalho;



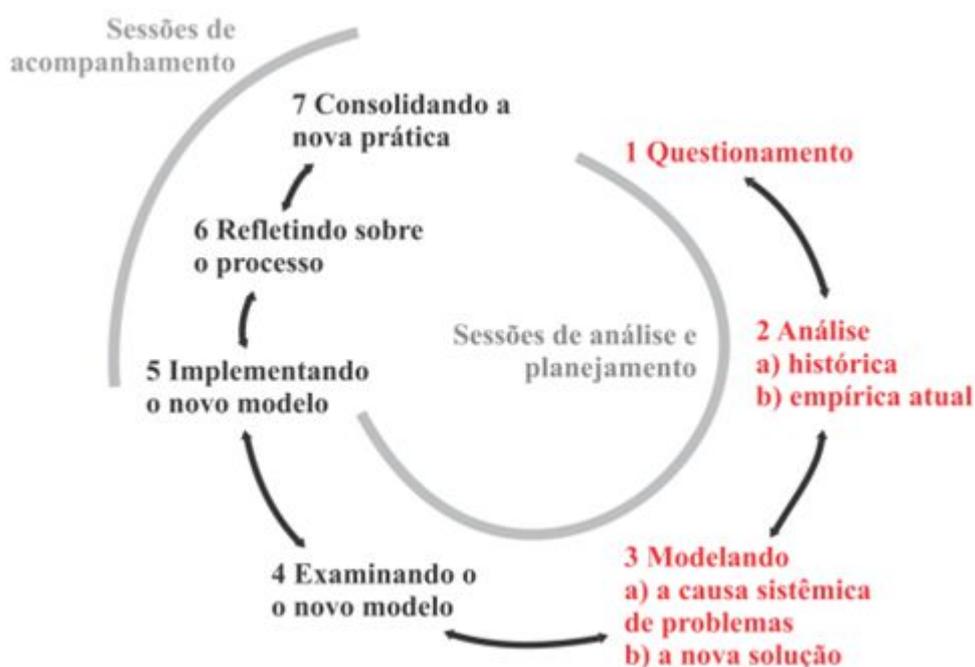
RELISE

121

2) Análise da Situação (Sistema de Atividade do passado e do presente): análise do passado para revisar como efetuavam as atividades, e reflexão quanto ao presente, identificando os problemas e contradições que geram dificuldades atualmente;

3) Criação de um novo modelo: os sujeitos pensam a atividade “ideal” desejada para o futuro.

Figura 2: Representação do Laboratório de Mudança e suas fases



Fonte: Santos, 2017, p. 87

Tendo em vista ser recente a utilização de Metodologias Intervencionistas no Brasil, no campo da Administração, apresentamos no tópico a seguir experiências já realizadas.

Experiências empíricas anteriores

No Brasil a transposição das metodologias intervencionistas para o campo da Administração e Estudos Organizacionais são propostos por Pereira-Querol, Jackson-Filho e Cassandre (2011); Cassandre, Pereira-Querol e Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo, v. 3, n. especial, p. 109-138, dez, 2018
ISSN: 2448-2889



RELISE

122

Bulgacov (2012) e, mais recentemente nas pesquisas de mestrado de Maurício Donavan Rodrigues Paniza (2016) e Viviani Teodoro dos Santos (2017), que metodologicamente trabalharam com as metodologias intervencionistas, sendo o Laboratório de Mudança e uma metodologia Trans/Formativa (inspirada no Laboratório de Mudança), respectivamente.

Cassandre e Pereira-Querol (2014) consideram que as pesquisas empíricas com metodologias intervencionistas na área da Administração no Brasil ainda são incipientes, sendo necessária a efetivação de tais pesquisas que viabilizem avaliar o seu uso efetivo e a possibilidade de produção de conhecimento e aprendizado específicos para cada organização.

Compreende-se que as propostas de Metodologias Intervencionistas possuem em seu escopo uma composição teórico-metodológica capaz de pensar a organização como um fenômeno histórico, complexo, concreto, em movimento e dialético, rompendo-se, assim, com leituras formais, prescritivas e abstratas do fenômeno organizacional (Cassandre & Pereira-Querol, 2014, p. 31).

É possível ver a utilização do LM na pesquisa de dissertação de mestrado de Maurício Donavan Rodrigues Paniza, com título de “Aprendizagem Organizacional sob a perspectiva da Teoria da Atividade Histórico-Cultural: uma intervenção do Laboratório de Mudança na gestão de resíduos em um hospital-escola”, sendo a pesquisa realizada entre os anos de 2013 a 2016, onde houve a implementação da ferramenta modelada pelo grupo por intermédio das reuniões/sessões do Laboratório de Mudança. (Paniza, 2016), em que se buscou solucionar um problema na gestão de resíduos contaminados do hospital, contribuindo para a redução de despesas financeiras e o risco de infecção.

Outra metodologia intervencionista utilizada foi a Intervenção Trans/Formativa, baseada no LM, intitulada de “Intervenção Trans/Formativa:



RELISE

123

construindo e implementando uma ferramenta para a Aprendizagem Organizacional baseada na Teoria da Atividade Histórico-Cultural e na Psicologia da Libertação” de autoria de Viviani Teodoro dos Santos (2017). Tal pesquisa foi realizada até a fase 3 do ciclo, ou seja, a construção de um modelo que auxiliasse na solução do problema tratado, porém cabendo à organização a decisão de implementação ou não do modelo sugerido. Nessa pesquisa houve a busca de padronização e sustentabilidade no processo de limpeza, executado por uma empresa terceirizada.

Buscando esses trabalhos como referência, foi possível projetar uma metodologia de ensino que tornasse o aluno de graduação em Administração um proponente de soluções para problemas encontrados na gestão de recursos humanos de organizações em atividade no mercado. A metodologia criada será explicada no próximo capítulo, contudo é importante ressaltar que o protagonismo no desenvolvimento intelectual/cognitivo desses alunos exigiu que parte da responsabilidade do processo de aprendizagem fosse transferida, tornando-os mais responsáveis e auto afirmativos, sendo papel da equipe de provocar e auxiliar a conquista dessa confiança pessoal.

O CASO DE ENSINO

A metodologia de ensino foi realizada com duas turmas de alunos do quarto ano do curso de Administração, de uma universidade estadual de ensino. O professor da disciplina contando com o suporte de dois alunos de curso de pós-graduação em nível de Mestrado buscou promover uma aproximação dos alunos com o ambiente organizacional, possibilitando que alunos ainda em fase de formação, tivessem um contato com empresas, vivenciando, conhecendo a rotina, a gestão das organizações que atuam no mercado.



RELISE

124

A busca dos parceiros ocorreu entre os meses de fevereiro e março/2018, onde foi efetuado contato com gestores de empresas para que pudessem ser informados sobre a proposta da metodologia, em que os alunos de graduação iriam atuar, buscando a solução de problemas na área de Recursos Humanos. Os temas a serem tratados foram demonstrados aos gestores e, cada gestor fez a opção por um tema a ser trabalhado pelos alunos. Os temas estão descritos no quadro 1.

Após firmada a parceria com as empresas, foi apresentado para os alunos em sala de aula quais os temas e empresas seriam trabalhados no semestre letivo.

Quadro 1: Temas para projeto “Soluções em Recursos Humanos para casos reais”

Ordem	Tema	Assunto
1	Aprendizagem Organizacional	Aprendizagem e mudança organizacional
2	Cultura Organizacional	A cultura organizacional e sua visibilidade/invisibilidade
3	Valores	Gestão do Comportamento organizacional e gestão de pessoas
4	Conflitos	Estilos de administração de conflitos intraorganizacionais
5	Diversidade sexual	Diversidade e identidade gay nas organizações
6	Gênero	A mulher nas organizações
7	Religião	Práticas de espiritualidade na gestão de pessoas
8	Poder	Relações de poder no espaço organizacional
9	Personalidade	Perseguindo a maturidade nas organizações
10	Processos individuais para alcance do planejamento estratégico	A influência da liderança, cultura, estrutura e comunicação organizacional no processo de implantação do planejamento estratégico
11	Motivação	O que motiva a permanência e o comprometimento para redução dos índices de turnover
12	Tomada de decisões	Perfil de liderança e tomada de decisão
13	Liderança	O processo de liderança e a gestão do conhecimento organizacional
14	Confiança e equipes de alta performance	O elemento ‘confiança’ na liderança de equipes
15	Desempenho de Equipes	Confiança e desempenho de equipes e grupos
16	Atração e Retenção de Trabalhadores	Desafios de atração e retenção de talentos
17	Controle de desempenho	Como monitor e controlar o desempenho dos indivíduos na organização
18	Comprometimento Organizacional	Comprometimento organizacional e afetividades
19	Qualidade de Vida no Trabalho	O que importa na QVT (Qualidade de Vida no Trabalho)
20	Satisfação no Trabalho	Resistência à mudança e impactos na qualidade de vida e satisfação no trabalho
21	Diversidade etnicorracial	Gestão da diversidade e o desafio dos negros nas organizações brasileiras
22	Terceirizados	Comprometimento organizacional de trabalhadores terceirizados e efetivos
23	Flexibilidade de Horário	Os indivíduos e as consequências do teletrabalho na configuração home-office
24	Assédio Moral	Do assédio moral à violência interpessoal
25	Pessoas com Deficiência	Estereótipos e preconceito em relação às pessoas com deficiência
26	Doenças No Trabalho	Saúde, Trabalho e Subjetividade
27	Recursos Humanos	Função e atributos da área de Recursos Humanos
28	Valores Organizacionais	Aprendizagem Organizacional e o desenvolvimento de valores organizacionais
29	Trainee e Expatriação	Programas Trainee e a Expatriação como processos que evidenciam a importância estratégica da Gestão de RH
30	Poder e Gênero	Uma Análise da Dinâmica do Poder e das Relações de Gênero no Espaço Organizacional

Fonte: os autores, 2018.



RELISE

125

As empresas selecionadas variaram de pequeno a grande porte, possuindo áreas de atuação diversas e compostas por quadro de funcionários distintos. O quadro 2 traz uma breve representação das empresas.

Quadro 2: Descrição das empresas participantes

Empresa	Ramo de Atividade	Nº funcionários	Tema Escolhido
Empresa 1	Lavanderia industrial	350	Liderança
Empresa 2	Indústria de produtos químicos	7	Processos individuais para alcance do planejamento estratégico
Empresa 3	Indústria de cosméticos artesanais	24	Recursos Humanos
Empresa 4	Academia de artes marciais	23	Valores
Empresa 5	Gestão de Eventos	220	Atração e Retenção de Talentos Personalidade
Empresa 6	Loja de móveis de escritório	3	Conflitos
Empresa 7	Rede moteleira	24	Controle de Desempenho
Empresa 8	Sistemas e tecnologia	18	Atração e Retenção de Talentos
Empresa 9	Administradora de consórcios	3000	Motivação

Fonte: os autores, 2018.

As equipes de trabalho foram constituídas por meio de sorteio. Tanto equipe quanto empresa não foram livremente escolhidas pelos alunos, pois era importante que os alunos entendessem que no ambiente organizacional não é possível escolher com quais pessoas irão trabalhar; assim já estariam exercitando a busca de convivência com pessoas que não são os seus parceiros habituais, como também ocorre no ambiente organizacional.

Na sequência serão descritos como a metodologia de ensino foi construída, sendo que o tópico 3 apresenta a base teórica utilizada para a metodologia.

As fases do Caso: Ferramenta MEDIATTA

A ferramenta MEDIATTA nasceu da prática dos pesquisadores que se debruçaram sobre a tarefa de propor uma forma alternativa para o ensino aprendizagem em uma disciplina de Administração de Recursos Humanos em um curso de graduação. Portanto, este capítulo tem como objetivo descrever o processo de concepção da ferramenta, tal como ele se deu no dia a dia da sala de aula, amparado pelos conceitos da metodologia intervencionista Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo, v. 3, n. especial, p. 109-138, dez, 2018
ISSN: 2448-2889



RELISE

126

denominada Laboratório de Mudança, por meio de trabalhos e pesquisas anteriormente realizadas anteriormente descritas. Para operacionalização da metodologia formaram-se equipes de 5 alunos que atenderam às demandas de organizações previamente escolhidas, de tamanhos, faturamentos, número de funcionários e problemas variados.

A metodologia proposta para a disciplina de Recursos Humanos foi estruturada por meio de cinco fases, sendo elas: diálogos, preparação, questionamento, análise e construção do novo modelo.

A fase de diálogos teve como objetivo a elaboração do projeto de intervenção para conhecimento e aprovação da organização. Para isso foi criado um plano temático, bem como uma proposta prévia em que esses temas (quadro 1) eram apresentados bem como a metodologia em planos gerais poderia ser apreciada por parte dos gestores das organizações. Essa fase se deu em período anterior ao início das aulas, compreendendo cerca de vinte dias, em que diversas empresas foram contatadas e visitadas. As visitas possibilitaram maior aproximação com os gestores responsáveis, facilitando a apresentação da proposta de intervenção e a escolha da temática a ser desenvolvida pela equipe de alunos.

Nove organizações aderiram à proposta intervencionista. Para tanto, solicitou-se que cada uma delas gravasse um vídeo aos alunos apresentando a empresa e a temática, além de fotos das fachadas e do interior de cada organização. O perfil dessas organizações pode ser encontrado no quadro 2.

Com a definição das organizações e das temáticas a serem abordadas foi possível adentrar a fase de programação das atividades. Essa etapa teve início com a definição extra sala de aula do cronograma de atividades para o semestre, critérios avaliativos e instrumentos de avaliação. Em seguida, durante a primeira semana de aula, a proposta foi apresentada aos alunos por



RELISE

127

meio de aula expositiva em que o professor pode explicar em que consistem as metodologias intervencionistas, bem como a instrumentalização metodológica.

Posteriormente, ocorreu o sorteio dos grupos e das organizações. Cada grupo reuniu-se rapidamente com a equipe de mestrandos e com o professor da disciplina para apresentação dos vídeos em que cada gestor responsável indicou o tema que gostaria que os grupos tratassem, além disso, foram retiradas dúvidas e repassadas informações colhidas na fase de diálogos específicas de cada organização.

Durante a segunda semana foi proposta a atividade de coleta de dados espelho; esses dados foram coletados por meio do vídeo gravado pelo gestor responsável, bem como pela busca de informações via internet em sites e redes sociais oficiais e veículos de notícias que em suas reportagens trouxessem dados sobre o setor ou sobre a organização em si. Com os dados espelho em mãos, os alunos foram convidados a pensar em como extrair informações diretamente da fonte, por meio de entrevistas, questionários e observação. Para isso, uma breve aula sobre instrumentos de coletas de dados foi ministrada.

Deu-se início a fase de questionamento, em que os alunos foram instigados a ampliar a coleta de dados, buscando in loco dados primários capazes de embasar um diagnóstico preciso sobre a condição atual da organização em relação à temática abordada por cada equipe. Os dados espelhos coletados anteriormente embasaram a criação de estratégias de coletas de dados que foram apresentadas aos demais alunos para críticas, sugestões e contribuições. Depois que as devidas alterações propostas foram realizadas. Os grupos foram instruídos a criarem um canal de diálogo com os empresários.

Durante a terceira semana cada equipe buscou apresentar suas estratégias de coletas de dados para seus respectivos gestores de área. Caso



RELISE

128

as estratégias fossem aprovadas, as equipes poderiam dar início à coleta de dados, em caso de reprovação as estratégias deveriam ser revistas para atender aos critérios e as necessidades das organizações. Esse processo de correção foi realizado em sala de aula.

As equipes tabularam os dados conforme a aplicação sugerida e definida com os representantes da área de RH de cada organização, bem como gerentes, diretores e funcionários. Essa etapa de coleta de dados demandou um momento de transcrição dos dados qualitativos e também da estruturação de dados quantitativos por meio de gráficos, tabelas e sistemas que facilitasse sua análise.

Cada equipe, de posse de seus respectivos dados, apresentou na quarta semana um resumo para a sala, constando todo o percurso realizado até o momento, suas dificuldades, os principais dados coletados, quais informações esses dados continham, como elas seriam trabalhadas, bem como indicadores do problema central da organização e quais caminhos poderiam ser propostos para a resolução dessa problemática. Essa apresentação possibilitou que os alunos tivessem novos questionamentos.

Para resolução desses questionamentos a quinta e a sexta semana foram reservadas para uma nova coleta de dados. Em sala foram ministradas aulas sobre diversidade nas organizações e cultura organizacional, temáticas importantes para a formação de gestores de RH. Além disso, alguns momentos durante as aulas foram reservados para atendimento das equipes, em que dúvidas puderam ser sanadas.

Durante a sétima semana as equipes tabularam novos dados coletados nas organizações e prepararam uma nova apresentação com os novos dados espelho coletados. Esses dados foram apresentados durante a oitava semana de trabalho para os demais grupos. Após a apresentação as equipes estavam aptas para prosseguir para a próxima fase, isso porque a quantidade de dados



RELISE

129

coletados era suficiente para a composição de um modelo para resolução do problema.

Durante a nona semana o professor explicou a dinâmica de aulas da fase de compreensão e estruturação do Sistema de Atividade e Ciclo de Aprendizagem Expansiva. Também foi aplicada uma prova escrita cujo conteúdo reunia as compreensões teóricas apresentadas em sala e uma descrição das atividades desenvolvidas pelo grupo. O critério de notas do primeiro bimestre consistiu em prova escrita com participação individual, coesão do grupo cada uma valendo até dois pontos e apresentação de relatório parcial contendo introdução, apresentação da organização, dados espelho coletados e indicações de caminhos para resolução do problema encontrado na organização.

Com isso, deu-se início à fase “Sistema de Atividade” e “Ciclo de Aprendizagem Expansiva” na décima semana. As equipes receberam instruções sobre a construção da análise do presente, passado e futuro, utilizando o Sistema de Atividade como modelo gráfico para organização das ideias. Com a explicação, as equipes começaram o desenvolvimento da análise do passado e do presente da organização estudada.

A décima primeira, décima segunda e décima terceira semanas foram destinadas a pesquisa para criação do modelo gráfico do passado e presente por meio do Sistema de Atividade, bem como apresentação para as demais equipes para discussão e revisão da análise das conclusões obtidas pela equipe composta pelo professor e mestrandos em Administração.

Com a discussão do Sistema de Atividade foi possível começar a última fase da metodologia denominada de construção do novo modelo com duração de cinco semanas. Primeiramente cada equipe recebeu dois artigos científicos capazes de embasar a criação de modelos em resposta aos problemas encontrados na organização. Além disso, os alunos foram



RELISE

130

provocados a buscar casos de outras instituições com problemas parecidos para que, de modo exploratório, novas ideias pudessem instigar a criatividade para a elaboração de novos modelos. As fases da metodologia MEDIATTA estão representadas na figura abaixo.

Figura 3: Fases da metodologia MEDIATTA



Fonte: os autores, 2018.

A partir dessa busca por modelos e da leitura de artigos cada equipe formou pelo menos duas propostas de possíveis modelos, elas foram apresentadas em sala para apreciação dos demais alunos, e pela equipe de facilitadores. Em seguida, essas propostas foram apresentadas aos



RELISE

131

responsáveis de cada organização que puderam escolher, dando feedback sobre como operacionalizar o modelo escolhido de formas mais adequadas à realidade da organização.

Por fim, as equipes foram instruídas para a elaboração de um plano experimental com novas ferramentas e tipos de ação para que a organização fosse capaz de operacionalizar o novo modelo, esse plano incluiu todos os dados coletados durante as fases anteriores, informações relevantes, histórico da organização, definição do problema encontrado, caracterização do Sistema de Atividade proposto e descrição do modelo escolhido pela organização, fluxograma de atividades para operacionalização e descrição das atividades por meio de uma matriz 5W2H.

A disciplina foi encerrada em solenidade especial contendo todos os alunos das duas turmas do quarto ano do curso de Administração, em que os modelos criados para as organizações pudessem ser apreciados publicamente pela comunidade acadêmica e pelos demais empresários. Durante a apresentação, os empresários ou gestores de RH participaram da definição da nota referente ao segundo bimestre. A nota final foi composta pela média das notas atingidas no primeiro bimestre e notas individuais de participação, coesão do grupo, avaliação dos representantes das organizações (valendo até dois pontos) e entrega do relatório final (valendo até quatro pontos).

RESULTADOS OBTIDOS

Por meio da metodologia MEDIATTA foi possível acompanhar o desenvolvimento dos alunos durante o semestre em que estiveram matriculados na disciplina de Recursos Humanos. É possível afirmar que a forma de organização da disciplina proposta surtiu efeito positivo na formação desses futuros administradores. Primeiramente, quanto a confiança desenvolvida em suas capacidades técnicas, desenvolvimento de uma postura



RELISE

132

mais profissional em que a linguagem falada e escrita foram melhor desenvolvidas de acordo com as necessidades das organizações.

Em segundo lugar, houve a aproximação entre mercado e academia, algo importante para a formação de novos profissionais, não se pode negligenciar o fato que o ambiente organizacional atual é bastante diverso, com empresas, ONGs, instituições religiosas, dentre tantas outras formas de organização cuja funcionalidade própria e detalhes poderão ser apreendidos de forma mais eficiente na prática.

Além disso, o lidar com incertezas é uma característica presente na maioria das organizações, lidar com um caso real, retirando os alunos do comodismo muitas vezes presente na sala de aula incentiva a reflexão rápida de como lidar com problemas que surgem de forma eminente.

O surgimento de incertezas e conflitos é algo corriqueiro no dia a dia das organizações, o que os alunos puderam lidar em suas próprias equipes de trabalho. A necessidade de se relacionar com pessoas que não são de seu ciclo de convivência ou amizade gerou divergências de opiniões e posicionamentos, o que resultou na saída de dois alunos de seus grupos iniciais de trabalho. As equipes fizeram readequações e conduziram os trabalhos para que o modelo fosse construído e entregue às empresas.

Em muitos momentos diversas dificuldades atingiram os alunos, pouco tempo para desenvolver atividades, gestores ocupados, dificuldade de deslocamento até a organização, ainda assim, foi possível perceber que muitos grupos agiram de maneira proativa, conseguindo manter um desempenho satisfatório de suas atividades.

Embora a metodologia MEDIATTA estivesse estruturada, ela se faz na prática do dia a dia, portanto não há a segurança dos métodos tradicionais que ofertam respostas prontas, sem a necessidade de um esforço de pesquisa do aluno. O aprendizado se dá em meio ao campo, no convívio com situações,



RELISE

133

peças e instituições. Os alunos são convidados a exercerem o papel de protagonistas ativos, inclusive desenvolvendo um relacionamento de trocas com a organização, em que seu trabalho é reconhecido não como o de um aluno de graduação, mas como um profissional jovem e capaz.

Quanto às avaliações bimestrais também foram propostas mudanças. Tradicionalmente as notas dos alunos eram atribuídas por meio de provas e trabalhos que eram avaliados pelo professor. A mudança tornou a atribuição da nota mais democrática, já que a nota da avaliação escrita, presente no primeiro bimestre, se deu por meio da correção do professor e discussão entre os membros de cada equipe. Além disso, as notas de participação foram atribuídas levando em consideração as próprias indicações dos alunos quanto ao relacionamento dos membros da equipe. Por fim, atribuiu-se nota também pelo desenvolvimento de um relatório escrito que foi enviado para os gestores das organizações participantes. Esse relatório foi corrigido em duas etapas, a primeira como um projeto avaliado pelo professor com o objetivo de criar subsídios para a construção de um relatório final coeso e adequado ao que as organizações esperavam.

O feedback dos gestores demonstrou que os projetos criados pelas equipes atenderam aos critérios estabelecidos pelas organizações. Durante a apresentação final por diversas vezes os grupos foram elogiados e, cada gestor atribuiu uma nota para o grupo com base no desenvolvimento do trabalho, apresentação e relatório final, bem como considerando a proposta de solução apresentada pelo grupo para a demanda da empresa. As notas recebidas pelo grupo por partes dos gestores variaram de 8 a 10.

Como produto as organizações receberam dez propostas de ferramentas para melhoria de seus processos internos, sendo elas: Plano de Treinamento para Líderes; Modelo de Crescimento Saudável (planejamento estratégico, controles operacionais de estoque e novo desenho de layout);



RELISE

134

Desenho do Processo de Recrutamento e Seleção Interno/Externo; Plano de Formação de Líderes; Plano de Contratação de Funcionários; Modelo de fomento de bons comportamentos e Maturidade; Ferramenta de Gestão de Conflitos; Ferramenta de Controle da Produtividade; Modelo de Retenção de Talentos (universidade corporativa, plano de metas e bonificações e desenho de cargos e salários); e Plano de Treinamento com Foco em Reclamações.

CONCLUSÕES E PROPOSTAS

Os alunos da disciplina de Recursos Humanos puderam não somente compreender como um departamento de Recursos Humanos funciona, mas também entender a gestão de maneira holística, habilidade esta desenvolvida no decorrer do curso de graduação em Administração. O convívio com diversas organizações, cujas características distintas fomentaram discussões em sala de aula, facilitou e enriqueceu o aprendizado, pelo qual os alunos puderam compreender como as diversas áreas da organização se relacionam e se complementam, pois em determinados momentos identificou-se que a solução do conflito conduzido pela área de Recursos Humanos havia sido gerado em outra área e, que soluções simples, como implantação de controles por exemplo, apresentava-se como mecanismo de resolução do problema. Embora cada equipe tenha se encarregado de uma empresa específica, os vários momentos de socialização da produção de conhecimento fizeram com que os grupos se integrassem.

Por meio dessa metodologia pode-se perceber que os alunos da graduação em Administração traziam consigo informações suficientes para a criação de modelos demandados pelas organizações, o principal desafio, portanto, não foi só técnico, mas comportamental. A instabilidade trazida pela proposta, fez com que diversos grupos sentissem dificuldades, pois as



RELISE

respostas não estavam prontas, ou seja, sendo oferecidas a eles, mas construídas por eles.

O sujeito que quer empreender deve ter em mente que um dos desafios para a criação de um novo negócio implica no enfrentamento de cenários bastante arriscados, algumas vezes imprevisíveis, saber caminhar por essa trilha exige maturidade, bem como a capacidade de relacionar-se, negociar e pensar em saídas, às vezes improvisadas, para problemáticas que surgem.

Tal metodologia de ensino vem ao encontro do conceito de effectuation da abordagem de Empreendedorismo de Sarasvathy, em que em meio a incertezas, novas possibilidades são geradas. O ambiente propicia a criatividade e inovação, fugindo das formas tradicionais de ensino e da construção de soluções para os problemas e conflitos organizacionais. A abordagem effectuation é aquela em que os sujeitos produzem inovação por meio de recursos que já possuem, sendo assim, como gestores os futuros administradores irão se deparar com demandas do ambiente organizacional, bem como características e recursos que as organizações já construíram, como produzir algo novo, rever processos e trazer maior inovação para essa área.

Crê-se que a sala de aula é um dos espaços capazes de instigar características empreendedoras naqueles que estão passando pelo processo de formação, no entanto, não se pode acreditar em velhos métodos, é preciso chamar a sala de aula para um recall.

A metodologia de ensino ora desenvolvida é prática recente na Administração, porém é possível considerar que os resultados são favoráveis na produção de conhecimento e estímulo na geração de ideias por parte dos alunos. Cabe mencionar que a metodologia MEDIATTA se apresenta como



RELISE

136

uma ferramenta de ensino fértil a ser explorada, inclusive no desenvolvimento de outras disciplinas relacionadas ao ensino de Administração.

Para complementação dessa metodologia de ensino propõe-se ainda a ampliação dos tipos de organização, como ONGs, repartições públicas, dentre outras para que os alunos possam perceber as especificidades e diferenças que existem na gestão de recursos humanos dos mais variados tipos de organização. Além disso, indica-se a o envolvimento de professores de áreas diversas da Administração para que os alunos possam contar com uma abordagem multidisciplinar e interdisciplinar, o que normalmente auxilia nas demandas da gestão das organizações.

REFERÊNCIAS

BESSANT, John; TIDD, Joe. **Inovação e Empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

CASSANDRE, Marcio Pascoal; PEREIRA QUEROL, M. A. P.; BULGACOV, Yára Lúcia Mazziotti. Metodologias Intervencionistas: Contribuição Teórico-metodológica dos Princípios Vigotskyanos para Pesquisa em Aprendizagem Organizacional. **XXXVIENANPAD**, v. 26, 2012.

CASSANDRE, Marcio Pascoal; GODOI, Christiane Kleinübing. Metodologias intervencionistas da teoria da atividade histórico-cultural: abrindo possibilidades para os estudos organizacionais. **Revista Gestão Organizacional**, v. 6, n. 3, 2013.

CASSANDRE, Marcio Pascoal; QUEROL, Marco Antonio Pereira. Metodologias intervencionistas: contribuição teórico-metodológica vigotskyanas para aprendizagem organizacional. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 8, n. 1, p. 17-34, 2014.

CENTER FOR RESEARCH ON ACTIVITY, Development and Learning. **Templates for some commonly used slides**. Helsinque, Finlândia, 2003.

DEWEY, John. **Experiência e educação**. Trad. Anísio Teixeira. São Paulo: Cia Editora Nacional, 1971.



RELISE

137

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship):** prática e princípios. São Paulo: Pioneira, v. 4, 1987.

ENGESTRÖM, Yrjö. **From individual action to collective activity and back:** developmental work research as an interventionist methodology. *Workplace studies*, p. 150-166. Cambridge: Cambridge University Press, 2000.

FAIA, Valter da Silva; ROSA; Marco Aurélio Garcia; MACHADO, Hilka Pelizza Vier. Alerta empreendedor e as abordagens causation e effectuation sobre empreendedorismo. **RAC-Revista de Administração Contemporânea**, v. 18, n. 2, 2014.

FILION, Louis Jacques. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários gerentes de pequenos negócios. **Revista de administração**, v. 34, n. 2, p. 5- 28, 1999.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia do oprimido**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2005.

FREITAS, Maria Teresa de Assunção. **O pensamento de Vygotsky e Bakhtin no Brasil**. (6 ed). São Paulo: Papirus Editora, 2004.

LEMONS, Monica; PEREIRA-QUEROL, Marco Antonio; ALMEIDA, Ildeberto Muniz de. **A Teoria da Atividade Histórico-Cultural e suas contribuições à Educação, Saúde e Comunicação:** entrevista com Yrjö Engeström. *Interface-Comunicação, Saúde, Educação*, v. 17, p. 715-727, 2013.

PANIZA, Maurício Donavan Rodrigues. **Aprendizagem Organizacional sob a perspectiva da Teoria da Atividade Histórico-Cultural:** uma intervenção do Laboratório de Mudança na gestão de resíduos em um hospital-escola. Dissertação de Mestrado em Administração do Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Estadual de Maringá – UEM. Maringá, 2016.

PEREIRA-QUEROL, Marco Antonio; JACKSON FILHO, José Marçal; CASSANDRE, Marcio Pascoal. Change Laboratory: uma proposta metodológica para pesquisa e desenvolvimento da Aprendizagem Organizacional. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 12, n. 4, p. 609-640, 2011.

PEREIRA-QUEROL, Marco Antonio; CASSANDRE, Marcio Pascoal; BULGACOV, Yára Lúcia Mazziotti. Teoria da Atividade: contribuições



RELISE

138

conceituais e metodológicas para o estudo da aprendizagem organizacional. **Gestão & Produção**, v. 21, n. 2, p. 405-416, 2014.

SANTOS, Viviani Teodoro. **Intervenção Trans/Formativa**: construindo e implementando uma ferramenta para a Aprendizagem Organizacional baseada na Teoria da Atividade Histórico-Cultural e na Psicologia da Libertação. Dissertação de Mestrado em Administração do Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Estadual de Maringá – UEM. Maringá, 2017.

SARASVATHY, Saras D. Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. **Academy of management Review**, v. 26, n. 2, p. 243-263, 2001.

VYGOTSKY, Lev Semyonovich. **A formação social da mente**. São Paulo: Martins Fontes, 1989.