

Agência Transformadora em Intervenções Formativas: o Desenvolvimento Colaborativo de um Novo Modelo de Gestão de Resíduos Sólidos em um Hospital Universitário

Marcio Pascoal Cassandre (UEM) - mcassandre@hotmail.com

Carine Maria Senger (UNESPAR/Apucarana) - carine.senger@gmail.com

Marco Antonio Querol (UFS) - mapquero@gmail.com

Mauricio Donovan Rodrigues Paniza (UEM) - mauriciopaniza@gmail.com

Resumo:

Este artigo tem como objetivo conhecer o processo de formação de agência transformadora proporcionada pela intervenção formativa do Laboratório de Mudança em um Hospital Universitário, a partir da apresentação do método empregado que promoveu o envisionamento e a implementação de um novo modelo do sistema de Gestão de Resíduos Sólidos no referido hospital. Essas ações são indícios da formação de agência transformadora. Ao analisar o processo, observamos que duas ações tiveram importante papel na formação de agência: a confrontação e o uso de modelos de representação, tais como a linha do tempo, sistema de atividade e outros modelos intermediários que foram usados durante as sessões. Os dados-espelho têm primeiramente, um papel importante em gerar motivação para mudança, o reconhecimento do problema. Isso motiva uma situação de conflito de interesse em que os sujeitos se veem na necessidade de buscar soluções. A análise permite uma expansão do entendimento do problema, contribuindo para que os profissionais explicassem as origens sistêmicas dos problemas, contribuindo para a geração de ações de explicação e envisionamento. Os modelos de certa forma empoderam os indivíduos, admitindo que eles tomem controle sob a situação, motivando-os à criação e implementação de novas soluções.

Palavras-chave: *Agência transformadora, Teoria da Atividade, Aprendizagem Expansiva, Gestão de Resíduos Sólidos.*

Área temática: *GT-03 Análise Reflexiva da Prática nas Organizações: Contemplando Diferentes Áreas do Conhecimento*

Agência Transformadora em Intervenções Formativas: o Desenvolvimento Colaborativo de um Novo Modelo de Gestão de Resíduos Sólidos em um Hospital Universitário

1. Introdução

Os novos desafios enfrentados em organizações exigem a construção colaborativa de novos modelos de atividade, ou seja, novos conceitos para uma atividade. Tradicionalmente o processo de criação e a implementação de um novo modelo de um sistema de atividade é feita de cima-para-baixo, de fora para dentro de uma atividade, de forma a impor modelos pré-existentes. Entretanto, há evidências de este tipo de abordagem, de cima-para-baixo, tem um maior risco de fracasso, especialmente em condições onde há rápidas mudanças (Beer, Eisenstatt, & Spector, 1990; Ciborra, 2002). Ao não envolver os atores locais na problematização, nem na construção da solução, não se estimulam a criatividade e iniciativas locais, tão necessárias para lidar com problemas complexos.

Raramente soluções externas se adaptam perfeitamente às condições locais devido à alta diversidade de variáveis, tais como as variáveis humanas e culturais. Mesmo que o diagnóstico e as soluções sejam “perfeitas”, isso não garante o sucesso das intervenções, pois para sua adoção é necessário que os beneficiários, os profissionais que irão implementá-la, aprendam o novo modelo e o implementem. O fato é que quando os indivíduos não participam no processo de diagnóstico, elaboração e implementação, eles estão muito mais propensos a resistir ou não aceitar as soluções. Em outras palavras, o sucesso das intervenções exige o protagonismo dos indivíduos, exige que os indivíduos que geralmente são vistos como objeto de mudança, sejam sujeito de mudança, em outras palavras um agente de mudança de sua própria atividade. Tal processo de formação de agentes é entendido na literatura como formação de agência. Estudos recentes sugerem que a produção de inovações radicais exige novos tipos de agência (Courvisanos, 2007).

O processo de criação e implementação de novos modelos de um sistema de atividade podem ser acelerados por meio de metodologias intervencionistas formativas. O Laboratório de Mudança (LM) é uma metodologia intervencionista que visa apoiar a formação de agência transformadora entre os profissionais de uma atividade. Portanto, é utilizado como uma meta-ferramenta para analisar problemas à nível sistêmico baseado em uma perspectiva histórica e cultural. Dentro desse escopo, problemas não são entendidos apenas em relação ao comportamento dos indivíduos e recursos disponíveis, mas em relação a todo um sistema de elementos da atividade analisada. Do ponto de vista da pesquisa, o LM pode ser utilizado tanto para elaborar e desenvolver teorias, modelos e conceitos em diversas áreas de conhecimento, como para a coleta de dados sobre processos de aprendizagem e desenvolvimento na gestão organizacional. A maior contribuição do LM não se resume somente à produção de conhecimentos sobre as atividades realizadas, mas, sobretudo, ao seu desenvolvimento e ao desenvolvimento dos sujeitos envolvidos. (Cassandre e Godoi, 2014; Querol, Cassandre, e Bulgacov, 2014; Querol, Jackson Filho, e Cassandre, 2011).

Observa-se na literatura que, apesar do constante reconhecimento da importância da formação de agência e de intervenções formativas para a criação e implementação de novos modelos de sistema de atividade, pouco se sabe sobre como a agência se expressa em intervenções e sob quais condições ela ocorre.

Neste artigo entende-se agência como “romper com o quadro de ação” (em inglês *breaking away*) e tomando a iniciativa de transformá-la (Engeström, 2006). Assim, este artigo visa responder as seguintes perguntas de pesquisa: Quais ações expressam a formação de agência transformadora durante intervenções formativas? Quais condições são necessárias para a formação de agência transformadora? O que os pesquisadores-interventores podem fazer para apoiar a formação de agência? Dessa forma, o objetivo deste trabalho é o de conhecer a

agência transformadora proporcionada pela intervenção formativa do Laboratório de Mudança de um Hospital Universitário.

Para alcançar este objetivo se analisará uma intervenção formativa conduzida em um Hospital Universitário cujo objetivo era desenvolver a gestão de resíduos sólidos. O artigo inicia com esta introdução, seguida de alguns conceitos sobre a agência do homem em contextos organizacionais, intervenção formativa e agência transformadora. Na sequência é apresentado o planejamento da intervenção formativa LM no Hospital Universitário, a aplicação do princípio de estimulação dupla, a partir da confrontação com dados-espelho e o uso de modelos, e a implementação do novo modelo da atividade. Por fim, são realizadas algumas e discussões e expostas as considerações finais.

2. A agência do homem em contextos organizacionais: pistas iniciais para montar o quebra-cabeça

Neste tópico, serão abordadas algumas compreensões da literatura internacional¹ e nacional² sobre a questão da agência humana em contextos organizacionais. Para isso, realizamos um levantamento com o objetivo de realizar um sobrevoo a respeito da diversidade de compreensões teóricas que supúnhamos existir sobre o tema. Para isso, utilizamos a palavra-chave ‘agência’ e ‘agency’ para filtrar o que já havia sido publicado sobre o tema. Uma dificuldade que encontramos na busca refere-se ao fato de que agência possui muitos significados em língua portuguesa. Com isso, encontramos seis artigos referentes ao tema nos periódicos internacionais selecionados, e seis artigos publicados no Brasil, nos eventos da ANPAD e base de dados SPELL.

Em contexto internacional, a reflexão seminal em Estudos Organizacionais sobre agência humana nas organizações partiu de Reed (1988, p. 33). O ensaio do autor propõe uma reflexão sobre como “o problema da agência” se reflete no desenvolvimento da análise organizacional como campo de estudo e como prática intelectual. Para isso, ele aponta quatro aspectos como forma de refletir sobre a questão: 1) como um intelectual *leitmotif* direcionando o desenvolvimento histórico; 2) como um **quebra-cabeça analítico e metodológico cristalizando o debate teórico e técnico (grifo nosso)**; 3) como uma preocupação moral colocando em discussão as tensões entre coletivismo e individualismo inerentes à vida organizacional e; 4) como um discurso ideológico sobre a “relevância” das organizações complexas.

Reed (1988) parte a sua problematização da agência das organizações a partir da sociologia weberiana e o conceito de burocracia, no que diz respeito ao desenvolvimento histórico do questionamento sobre os limites entre estrutura das organizações e a agência das equipes. O autor explica que o próprio Weber conscientizou-se de que a burocracia racional por si não conseguiu contemplar os dilemas éticos e políticos inquestionáveis referentes à vida moderna.

Ao prospectar um possível futuro para o debate sobre a temática, Reed (1988) sustenta que os argumentos necessários para o avanço residiam no fato de que pressupostos teóricos exclusivamente racionalistas sobre as organizações, independente da identidade teórica,

¹ Foram utilizados dois periódicos classificados no Qualis CAPES A1 da área de Administração: *Academy of Management Learning & Education* e *Organization*. Quanto à reflexão seminal sobre o tema, foi publicada no periódico *Organization Studies*, que não consta no Qualis CAPES.

² Utilizou-se a base de dados da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-graduação em Administração (ANPAD) e a base de dados *Scientific Periodicals Electronic Library* (SPELL) que reúne os periódicos brasileiros de Administração.

deveriam ser negados para dar lugar às premissas que considerassem a complexidade, ambiguidade e o caráter paradoxal das organizações. Além disso, o autor lembra que o paradoxo da agência humana também está relacionado à “contradição fundamental entre os modos instrumentais e morais de ação social implícitos em todas formas de organizações complexas”. (Reed, 1988, p. 44).

A partir do debate de Reed, o levantamento realizado permite que se trabalhe principalmente em relação ao segundo aspecto, ou seja, no sentido de tentar compreender o quebra-cabeça analítico e metodológico que cerca a questão da agência. Ao apresentarmos o arcabouço de possibilidades teórico-epistemológicas para compreensão do tema no campo da Administração e Estudos Organizacionais, avançamos para a discussão sobre a natureza humana, porque conforme Battilana (2006), falar de agência implica em compreender uma das maiores inquietações das Ciências Sociais, permeada também pelo debate pessoa *versus* situação escolha estratégica *versus* determinismo ambiental, voluntarismo *versus* determinismo.

Conforme Sauerbronn e Faria (2011), o debate predominante sobre a questão da agência tem considerado principalmente uma perspectiva organizacional, que engloba os interesses capitalistas da grande empresa, suprimindo abordagens alternativas à agência. Essa perspectiva economicista concentra os trabalhos realizados sob a perspectiva da Teoria da Agência, (Godoy e Marcon, 2006; Machado e Gartner, 2014) cujos pressupostos remontam à década de 1930 e relacionam a tendência dos gestores das empresas ao oportunismo em contraponto à necessidade de viabilidade econômica da empresa a longo prazo.

O debate sobre a questão da agência humana é ponto de interesse na pesquisa estruturalista. No campo de estudos da Estratégia como Prática (Sauerbronn e Faria, 2011), destacam-se as contribuições da Teoria da Estruturação de Anthony Giddens. A questão da agência no estruturalismo considera que apesar de as estruturas constrangerem a ação dos seres humanos, esses têm uma margem de liberdade para modificarem as estruturas. Ou seja, não estão totalmente livres para agir de forma voluntária, mas também não são totalmente passivos diante das configurações sociais.

Outro autor estruturalista referenciado nos estudos sobre agência é Pierre Bourdieu, com a Teoria dos Campos. Nesta perspectiva, a capacidade de agência está diretamente ligada à carga de capital – econômico, cultural, simbólico, social possuída no interior dos campos – social, cultural, econômico – que interpenetram as realidades organizacionais das quais este agente faz parte. O trabalho de Carmo e Augusto (2012) faz a análise da agência no setor futebolístico brasileiro. No que diz respeito às categorias analíticas desta perspectiva teórica, os autores destacaram a autonomia relativa que os agentes possuíam nos “microcosmos sociais” em que se encontravam. No caso do futebol brasileiro, por exemplo, os agentes da televisão foram identificados possuindo o maior poder de agência.

Os pressupostos teóricos de Bourdieu também são aludidos em contexto internacional no debate das Teorias Institucional e Neo-Institucional. Battilana (2006) parte de uma reconceitualização a partir da Teoria dos Campos de Bourdieu, para compreender o paradoxo da agência humana. Para ela, os teóricos institucionais tendem a omitir o nível individual de análise e assim, a reflexão sobre a agência humana pode ajudá-los a compreender como, em algumas situações, a ação individual pode moldar as instituições.

No contexto brasileiro, a questão da agência também foi problematizada na Teoria Institucional. Augusto (2007) busca responder qual é o lugar da agência nesta abordagem teórica. Para isso, ele criou um modelo conceitual que contemplou múltiplos níveis de análise. Uma explicação bem sucedida para agência, segundo o autor, deve ter três componentes: hipóteses ao nível do sistema, uma teoria da ação de nível individual, e a exposição de como essas duas estão ligadas. Modelos que não contemplassem esses três fatores, nesta perspectiva, seriam explicações parciais e incompletas da realidade social.

Por sua vez, Machado-da-Silva, Fonseca e Crubelatte (2010) coadunam com as reflexões de Augusto (2007), lembrando que agência e estrutura estão conectadas de forma recursiva e que o processo de interpretação permite a reciprocidade entre tais elementos. Segundo os autores, “estrutura e agência não existem nem se perpetuam por si mesmas, ou a partir da mera influência direta de uma sobre a outra, mas pela interação entre elas promovida pela interpretação de seus componentes, sob condições de legitimidade” (Machado-da-Silva, Fonseca, e Crubelatte, 2010, p. 97).

Outra perspectiva que se preocupou em compreender as questões da agência humana são as abordagens pós-modernas. Encontramos artigos nesta abordagem apenas em periódicos internacionais, que vinculam as possibilidades de agência, situadas e fragmentadas, às esferas discursivas e textuais. O trabalho de Hardy (2001) busca responder três questionamentos: quais características imbuem um texto de agência? quais tipos de atores tem agência suficiente para produzir textos? quais são as restrições do discurso e como eles superam os atores e ações? Na perspectiva da autora, a autoria textual pode representar a agência humana. Assim, alguns textos são mais dotados de agência do que outros. Certas características contextuais – e a autora se utiliza da ideia de Bourdieu de *habitus* – concederão a agência. Quanto à origem, as fontes da agência são o poder formal, a capacidade de acessar recursos, as relações sociais, a capacidade de mobilizar capital econômico, social e cultural e a legitimidade daqueles que auxiliam no processo de produção e disseminação textual.

Ainda em perspectiva pós-moderna, Caldwell (2007) revisita o legado de Michel Foucault e também vincula a agência à esfera textual. Segundo o autor, a perspectiva foucaultiana rejeita a dicotomia agência-estrutura e trabalha com um movimento processual do tipo “*organizing-changing*” para criar novas problemáticas de agência como discurso, conversa, texto e conversações. Em Fairhurst (2004), textualidade e agência são vinculadas à análise de interações, culminando em uma diversidade de posições e significados possíveis.

No campo brasileiro da Estratégia, Sauerbronn e Faria (2010; 2011) fazem um diálogo da com a área de Estudos Organizacionais. A agência é considerada importante para a área porque culmina nas críticas que ela recebe por conta a quem (o quê) o conhecimento em Estratégia serve. A reflexão sobre a agência parte da estruturação de Giddens e da co-determinação de Child. Ao juntar as reflexões na área de Estratégia e Estudos Organizacionais, os autores buscam evidenciar a literatura acadêmica centrada exclusivamente nos interesses da grande corporação, e concluem que a agência não pode ser delimitada tendo em vista apenas o voluntarismo ativo ou a determinação estrutural, mas considerada como uma prática plural que compreende múltiplos agentes e grupos questionadores. Os autores lembram que refletir sobre a agência na Estratégia também era importante naquele momento por conta do domínio das abordagens economicistas em Estratégia - a Teoria da Agência, já mencionada anteriormente. Em resumo, a agência em estratégia não está no indivíduo unicamente. Ela é constituída processualmente de forma interacional horizontal e verticalmente em atores que estão nos níveis micro, meso e macro.

Embora não pudéssemos vincular os trabalhos seguintes diretamente à uma abordagem teórica, eles nos chamaram a atenção por conta dos significados atribuídos à capacidade de agência humana. Tratam-se de pesquisas publicadas em contexto norte-americano. A primeira, de Collinson e Tourish (2015), questiona o modelo de ensino de liderança predominante nas escolas de administração: pessoas carismáticas, normalmente homens brancos, cujas visões são seguidas passivamente pelos atores da organização. No entanto, a crítica lançada pelos autores é que esse tipo de abordagem ignora a influência do contexto, as dinâmicas de poder, resistência, e dissidência. Assim, o artigo discorre sobre o potencial pedagógico dos estudos críticos sobre liderança. Os pesquisadores questionam o paradigma predominante de que o poder de estrutura e agência estejam nas mãos de apenas alguns líderes. E reconhecem ainda

que esse paradigma dominante tem consequências disfuncionais tanto para os indivíduos e a sociedade.

A outra pesquisa, de Patzelt, Williams e Shepherd (2014) trata-se de um estudo de caso com 12 participantes, presidiários, participantes de um programa educacional de empreendedorismo. O artigo contempla a reflexão sobre agência da perspectiva de que os presos só conseguem dar sentido ao seu passado e orientar ao seu futuro se tiverem uma “agência pessoal de mentalidade”. A educação empreendedora é considerada uma ferramenta nesse sentido pois permite que o preso possa conseguir superar as atitudes discriminatórias dos possíveis futuros empregadores. Com a mentalidade empreendedora, surgem atitudes para reconstrução do futuro. Esta perspectiva, portanto, pressupõe a educação como possibilidade de criação e estímulo à capacidade de agência.

Em contexto brasileiro, a reflexão mais recente sobre agência humana que encontramos trata das relações com a Teoria Ator-Rede. Camillis, Bussular e Antonello (2016) partem da não dicotomização entre atores humanos e não-humanos, e assim discutem a agência dos não-humanos sem deixar de olhar para perspectiva relacional que esses estabelecem com os humanos. Fala-se de uma agência que é heterogênea e compartilhada. No exemplo apresentado pelas autoras, um filme só se torna filme quando possui um telespectador. Assim, a agência não confina-se apenas nos actantes humanos. Neste processo relacional, o pesquisador também é parte constitutiva dessa agência distribuída e pode acompanhar – não interferir intencionalmente, seguindo ações e reações.

3. Intervenção Formativa e Agência Transformadora

Uma intervenção pode ser entendida como uma “ação propositada, da parte de um agente humano, a fim de criar mudança” (Midgley, 2000, p. 113). Uma vez que atividades humanas estão em constante mudanças de todos os tipos, Virkkunen e Newnham (2015, p. 47) redefinem intervenção como uma “ação propositada, da parte de um agente humano, a fim de auxiliar o redirecionamento da mudança em curso”.

De acordo com estes autores existem muitos métodos de intervenções concebidos com o intuito de mudança, centrados em conceitos. Neste tipo de intervenção a mudança é decorrente da compreensão existente, incluindo conceitos e ideias já estabelecidos. Ao se tornarem estes insuficientes e/ou inadequados para a realização da atividade, emerge “a necessidade de uma intervenção formativa orientada para a mudança transformativa e a criação de um novo conceito da atividade” (Virkkunen e Newnham, 2015, p. 52). Dessa forma, ocorre o processo coletivo de construção por meio de pesquisas que levarão à aprendizagem e, conseqüentemente, à mudança.

Para Sannino (2011, comunicação verbal³) o “LM é uma metodologia intervencionista; um tipo de intervenção formativa”. Para ela, o adjetivo formativa distingue pesquisas que são conduzidas pelo enquadramento teórico oferecido pelos pesquisadores da Teoria da Atividade Histórico-cultural, de outros tipos de intervenção que são realizados por outras perspectivas teóricas, principalmente pelo delineamento experimental.

A distinção radical entre intervenção formativa de outros tipos de intervenção que são feitos nas ciências da Educação e da Psicologia é tratada por Sannino como algo necessário na formação dos pesquisadores-interventores (Engeström, 2008). Sannino, Engeström e Lemos (2016) explicam o processo de intervenção formativa a partir de três pontos principais: 1) as

³ Informação recebida em aula intitulada Teoria da Atividade e Intervenções Formativas.

contradições históricas encontradas por aqueles que são os aprendizes da atividade – no nosso caso os trabalhadores do HU – são os elementos que direcionam uma intervenção formativa, e essa intervenção acontece sempre que surgem esforços coletivos para compreender e confrontar essas contradições; 2) as intervenções formativas consistem em espaços de construção coletiva de novas soluções que constituem um processo de aprendizagem expansiva que abarca atividades participativas que se dão em “fases de implementação” – os autores citam o Laboratório de Mudança, cujas fases culminam em um processo de formação de soluções inovadoras, que é o que trazemos neste artigo e; 3) em vez de procurar por soluções generalizáveis em grande escala unicamente, as intervenções formativas buscam criar um desenvolvimento que é generativo e que perpassa por um período histórico mais longo tanto em relação à atividade que está sendo pesquisada quanto à comunidade. Ou seja, busca-se uma continuidade da prática que foi criada durante a intervenção formativa.

Quanto à agência, neste artigo entende-se como a capacidade de “romper com o quadro de ação” (em inglês *breaking away*) e tomar a iniciativas para transformá-lo (Engeström, 2006). Segundo Vygotsky (1978) o ponto de partida no desenvolvimento é um artefato cultural externo. Vygotsky mostrou que "o desenvolvimento e uso de estímulos artificiais desempenham um papel auxiliar que permite que os seres humanos possam dominar seu próprio comportamento, primeiramente através de meios externos e, posteriormente, por meio de operações mais complexas" (Vygotsky, 1978, p. 73).

As pessoas desenvolvem e usam artefatos externos para redefinir uma dada situação e para controlar suas próprias ações. Esse processo faz uso de artefatos histórico-culturais de origem coletiva. O processo de internalização e uso de artefatos não é isolado/individual, mas sim coletivo. Pessoas podem de forma colaborativa desenvolver e usar um determinado artefato compartilhado que lhes permite redefinir e dominar suas ações conjuntas em transformar o contexto do seu trabalho.

Agência transformadora pode ser entendida como o processo no qual um grupo de pessoas tenta transformar de forma colaborativa a sua atividade visando criar uma nova forma ou modelo para sua atividade (Virkkunen, 2006). No que diz respeito às manifestações dialógicas e ações que indicam que uma comunidade pesquisada está passando por um processo de agência transformadora, Haapassaari (2014 como citado em Vanninen, Querol e Engeström, 2015, p. 41) cita:

1) resistência à mudança e à intervenção; 2) crítica da atividade atual e da organização; 3) explicação de novas possibilidades ou potencialidades à atividade; 4) envisionamento de novos padrões ou modelos para a atividade; 5) comprometimento de adotar atitudes concretas de mudança e; 6) tomadas ou relatos de tomadas de ações consequenciais para mudar a atividade.

Embora a manifestação referente à resistência à mudança possa parecer conservadora em um processo de agência transformadora, Vanninen, Querol e Engeström (2015) observam que ela não se refere a conservadorismo, mas como um processo de busca por autoria, e que, inclusive, pode colaborar no sentido de compreender as contradições que ajudarão o sistema de atividade sob pesquisa de ter condições coletivas de seguir rumo à transformação.

4. Planejando a intervenção formativa: Laboratório de Mudanças

A intervenção formativa mencionada neste artigo diz respeito ao Laboratório de Mudanças (LM), método usado para desenvolver atividades de trabalho em que os funcionários da organização-cliente colaboram com os pesquisadores-interventores, habitualmente, conduzido em uma unidade-piloto. Trata-se de “uma caixa de ferramentas para conceber, projetar e testar novas formas de trabalho e um contexto social em que isso pode ser feito”

(Virkkunen e Newham, 2015, p. 64). A intervenção acontece durante um número de cinco a doze sessões seguidas, com o intuito de analisar e especificar o desenvolvimento da atividade. Depois de um determinado tempo, são realizadas algumas sessões de acompanhamento da implementação do novo modelo (*Follow Up*).

O LM desenvolvido no Hospital Universitário (HU), localizado no estado do Paraná, foi uma ação propositada atendendo à demanda do Grupo Gestor de Resíduos Sólidos (representante da organização-cliente) na intenção de resolver um conflito inicial existente de que funcionários, pacientes e seus acompanhantes estariam descartando os resíduos sólidos (comum, reciclado e contaminado) gerados na atividade, de maneira equivocada. Resíduos classificados como comuns estariam sendo descartados em lixeiras destinadas para resíduos recicláveis ou contaminados; resíduos recicláveis, deixados em lixeiras para coleta específica de resíduos comuns ou contaminados; e resíduos contaminados, depositados em lixeiras para resíduos comuns ou recicláveis, resultando no aumento constante do custo com o gerenciamento destes resíduos, já que parte dos recicláveis e comuns eram enviados juntamente com os contaminados para o descarte final em aterros industriais.

O processo de planejamento desta intervenção seguiu os “três níveis e fases em função da especificidade das decisões a serem tomadas”, propostos por Virkkunen e Newham (2015, p. 127). A primeira fase consistiu em construir a ideia geral compartilhada sobre o objeto de intervenção, negociando a concretização desta por meio de reuniões dialogadas com o Grupo Gestor de Resíduos Sólidos, realizadas no período de setembro de 2013 à junho de 2014. Entre outros aspectos, esta negociação abordou em sua essência a definição preliminar da necessidade da intervenção e seu objeto; o princípio específico de desenvolvimento envolvido no método do LM; a seleção da unidade-piloto; a seleção dos participantes; o escopo e a frequência da intervenção; e, por fim, a conexão do processo do LM à gerência da atividade.

Com isso, foi definido que a unidade-piloto seria o Pronto Atendimento do hospital, cuja atividade em análise estava voltada à geração, segregação e descarte dos resíduos sólidos, tendo como participantes do LM representantes de diferentes setores, indicados pelas chefias e/ou pelo Grupo Gestor de Resíduos Sólidos, totalizando, aproximadamente, 20 pessoas. As sessões seriam realizadas, quinzenalmente, em uma das salas do Centro Administrativo do hospital. Com estas informações, os pesquisadores-interventores elaboraram a proposta da intervenção, que foi apresentada e aprovada pelo superintendente do hospital.

A fase seguinte, relacionada ao processo real da intervenção, voltou-se para a coleta dos dados necessários para o planejamento da intervenção e a criação do espelho da atividade por meio de um levantamento etnográfico. Esta coleta aconteceu, inicialmente, no Pronto Atendimento, estendendo-se para os demais setores do hospital, durante os meses de junho e julho de 2014. O planejamento e agendamento das sessões do LM no HU foi realizado na fase seguinte, conforme é apresentado no quadro 01:

Seção	Data	Atividade
1	11/08/2015	Apresentação da equipe, detalhamento da dinâmica de trabalho, discussão sobre os dados referentes à prática cotidiana do grupo, entrevistas entre os pares e problematização/questionamento das práticas.
2	18/08/2015	Análise dos distúrbios e problemas constantes nos dados-espelho.
3	25/08/2015	Coleta de dados históricos no sistema de atividade do HU, por parte dos participantes do LM.
4	01/09/2015	Coleta e discussão sobre as mudanças ocorridas no sistema de atividade do HU.
5	22/09/2015	Discussão com a gerência do HU sobre os resultados preliminares das análises realizadas pelos membros do grupo.
6	29/09/2015	Coleta de dados adicionais referentes às áreas problemáticas.
7	06/10/2015	Discussão e elaboração de ideias para o novo modelo e novas ferramentas de ação; seleção das ideias mais importantes para desenvolvimento e concretização posteriores.

8	20/10/2015	Desenvolvimento, elaboração e avaliação de ideias para um novo modelo por meio de experiências compartilhadas pelos membros.
9	03/11/2015	Elaboração de plano experimental com novas ferramentas e tipos de ação; planejamento do novo formato de atividade.
10	10/11/2015	Elaboração do plano experimental para implementação do novo modelo; organização da implementação experimental do novo modelo.
11	17/11/2015	Negociação e organização da implementação do experimento do novo modelo com a gerência do HU.
12	08/12/2015	Elaboração do plano experimental com base nas negociações; planejamento da implementação e acompanhamento dos experimentos; planejamento das sessões de acompanhamento.

Quadro 01: Planejamento da intervenção LM.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Depois de concluir esta fase de planejamento, os pesquisadores-interventores estabeleceram contato com os funcionários indicados para participar do LM, convidando-os para a intervenção. Neste contato, via telefone, os futuros participantes receberam explicações sobre a atividade intervencionista, a periodicidade de sua realização e a importância da participação comprometida de cada um.

5. Confrontação com dados-espelho e o uso de modelos: uma aplicação do princípio de estimulação dupla

A preparação do LM tem como desafio concentrar-se nos problemas atuais e possibilidades reais para o desenvolvimento posterior da atividade. Neste sentido, os pesquisadores-interventores precisam coletar dados para orientar a fase de planejamento e a identificação dos problemas centrais da atividade; e para apresentar dados-espelho dos principais problemas detectados na atividade aos participantes do LM para que estes possam melhor identificá-los, analisar suas causas e apontar possíveis soluções. Além disso, também, necessitam coletar outros dados durante as sessões por meio dos participantes para trabalhá-los no decorrer do processo intervencionista (Virkkunen e Newham, 2015).

Conforme os pesquisadores-interventores consideraram ser pertinente, os dados coletados durante a segunda fase do planejamento do LM do HU foram separados para análise em: i) imagens, ii) resultados quantitativos; iii) resultados qualitativos; e iv) entrevistas (Cassandre, Senger, e Querol, 2015). Entre estes dados, foram selecionados e organizados aqueles que seriam usados durante a realização das sessões a fim de espelhar a realidade aos participantes do LM.

Durante as sessões os participantes foram instigados a coletar outros dados. Primeiramente, coletaram dados históricos sobre o sistema de atividade do HU, isto é, buscaram um espelho histórico da atividade referente a acontecimentos de mudanças ocorridas no objeto por meio de um *Diário de Análise Histórica*.

Nesse sentido, os participantes pesquisaram dados históricos sobre: i) formação para manuseio, ii) segregação, iii) armazenagem, e iv) descarte/destino final dos resíduos, entre outros, que explicassem como eram tratadas estas questões. Estes dados foram levantados por grupos constituídos entre os participantes do LM que, além da coleta, optaram por trazer um profissional que vivenciou a atividade, detalhando, assim, as experiências deste, relacionadas com a gestão dos resíduos no hospital, por meio de um relato.

Para melhor compreensão, estes dados foram ordenados constituindo-se uma *Linha do Tempo*, posteriormente agrupados a fim de criar uma representação gráfica do Sistema de Atividade do passado, conforme figura 01.

Os pesquisadores-interventores, também, moveram os participantes a pesquisar como outras instituições têm enfrentado a problemática de gestão de resíduos levantada no HU, visando possíveis soluções. Para isso, novamente em grupos, os participantes visitaram outras instituições, públicas e privadas, coletando dados e informações sobre como se dava tal processo, por meio do artefato intitulado *Visão de Futuro*. A partir disso, os participantes passaram a ter condições de modelar a atividade futura sobre a gestão de resíduos do HU, evidenciada na figura 03.

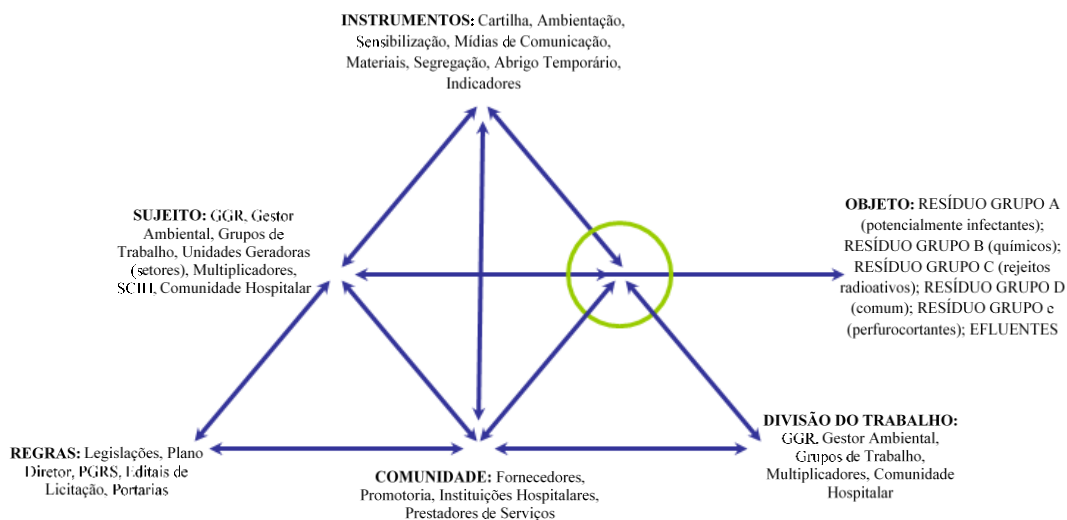


Figura 03: Sistema de Atividade do HU – Futuro.

Fonte: Elaborada pelos autores.

E, por fim, o artefato final, *Plano de Implementação*, foi construído coletivamente com os participantes no intuito de organizar as mudanças requeridas planejando, assim, o futuro da atividade a partir dos seguintes tópicos: *o quê* (objeto), *quem* (sujeito), *onde* (local), *quando* (tempo), *por quê* (razão/objetivo/motivo) e *quem*, este considerando cada um dos elementos do Sistema da Atividade, ou seja, o sujeito, objeto, sujeito, instrumentos, regras, comunidade, divisão do trabalho.

6. Implementando o novo modelo da atividade

Para melhor entendimento dos resultados e evolução das ações torna-se necessário resgatar o modelo de Ciclo de Aprendizagem Expansiva proposto por Engeström (1987), por meio do qual são apontados os artefatos utilizados em cada uma das etapas (figura 04).

Com isso, percebemos que depois de mapear a situação e analisá-la os participantes criaram um novo modelo de atividade para o HU e apresentaram este para o superintendente, que já era conhecedor das contradições do presente pelo Grupo Gestor de Resíduos. A ideia era informá-lo da visão futura da atividade que os participantes tinham definido, porém, diante da intensa participação de todos, o único elemento discutido foi o "Sujeito".

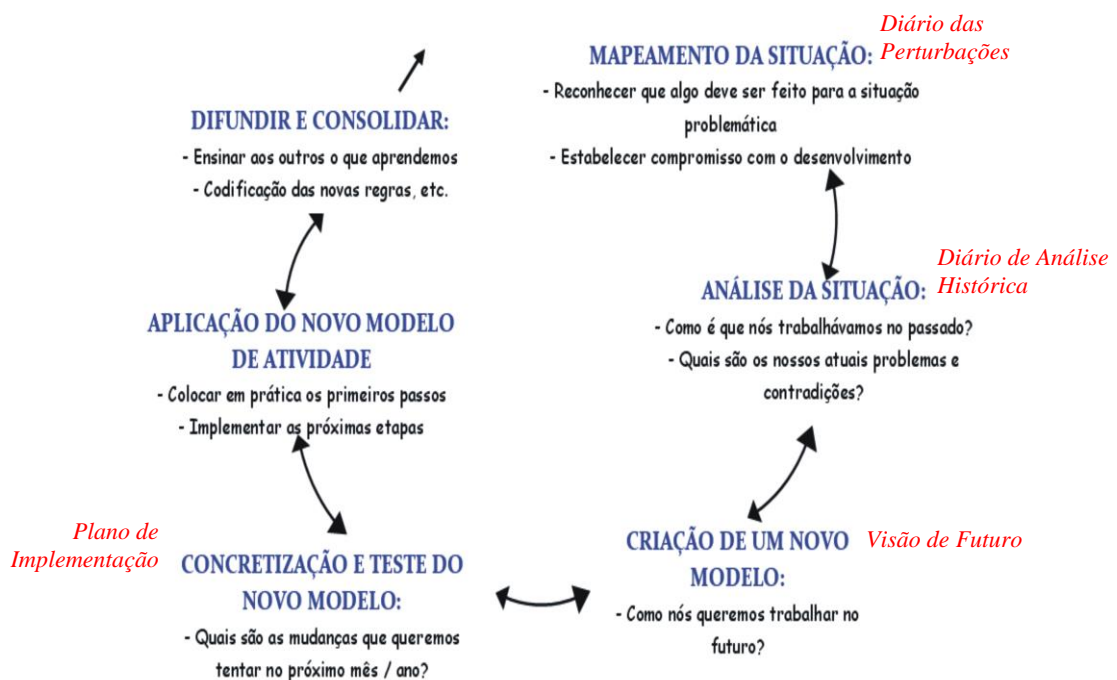


Figura 04: Modelo do Ciclo de Aprendizagem Expansiva.

Fonte: Engeström, Y. (1987). *Learning by expanding*. Helsinki: Orienta-Konsultit Oy

Nesse elemento os participantes apontaram o formato do GGR, que para a aplicação no setor de Clínicas (local escolhido pelos participantes para receber o novo modelo de atividade) deverá ter uma pessoa fixa, com atividade única de ser responsável pelas questões referente à gestão dos resíduos no hospital. Essa pessoa, se reportará a um grupo maior composto de, no máximo, 10 pessoas representantes e ativamente atuantes na gestão dos resíduos do hospital.

O GGR terá GTs (Grupos de Trabalho) que serão responsáveis temporariamente para a resolução de problemas, ou seja, um GT será composto para tratar de uma situação específica e, na medida que a situação for resolvida, aquele GT se finaliza. O GGR também irá atuar nas chamadas Unidades Geradoras dos Resíduos (UGRs), ou seja, cada setor/divisão terá suas próprias demandas que serão geridas pelos GTs e pelos chamados Multiplicadores, pessoas responsáveis em "pulverizar" as novas ideias na UGR de seu vínculo. Os participantes sugeriram que o GGR tivesse uma sala própria no HU, porém essa foi uma das objeções que o superintendente fez.

Os participantes também discutiram sobre como o Plano de Implementação para a gestão dos resíduos irá acontecer no setor de Clínicas. Para isso, constituíram um grupo menor, com alguns participantes do LM, para viabilizá-lo.

Durante a participação na sessão do LM o superintendente legitimou o trabalho dos pesquisadores-interventores, afirmando que tudo o que for necessário para a implementação do novo modelo ele fará o possível para que aconteça. Destaca-se que a presença dele no cargo é provisória no HU, contudo, fará o possível para que o for resolvido seja institucionalizado para não correr o risco de se perder de uma gestão para a outra.

Passados seis (06) meses, os pesquisadores-interventores retornaram para a primeira sessão de *Follow Up* do LM/HU. Houve progressos no que diz respeito à atuação do GGR piloto que foi constituído pelos trabalhadores. Um dos ganhos foi a oficialização de um cargo de gestor de resíduos, oferecido para um servidor de 20 anos de casa, enfermeiro e com vasta experiência sobre gestão de resíduos, esta conquistada em um outro hospital particular da

cidade. Como trabalhador em tempo integral no GGR, ele dará sequência nas mudanças discutidas no LM. Destaca-se que a indicação do seu nome foi feita pelo presidente do GGR Piloto, um servidor que tem sido muito atuante no atendimento das propostas que construíram no final da sessão 12 do LM.

Além dessa conquista, também: i) puderam fazer um treinamento com 26 servidores de serviços gerais dentro do plano que estabeleceram; ii) propuseram um treinamento com as chefias das Clínicas, local onde o piloto está sendo desenvolvido, porém houve adesão porque essas chefias não conseguiram enxergar o retorno positivo que poderia ser trazido às atividades de trabalho; iii) fizeram o pedido de compra de carrinhos coloridos para o transporte dos resíduos conforme o tipo, solução essa também trazida pelos trabalhadores durante as sessões do LM; iv) realizaram uma pesagem de uma semana no setor de Clínicas, etiquetando por cores os sacos dos resíduos e, no final do dia, abrindo de forma aleatória alguns deles para averiguação dos problemas.

Mais uma vez perceberam os enormes problemas que estão tendo para concretizar a implementação do plano, mas o mais importante é que desenvolveram uma coleta diferenciada, com etiquetagem, lacre colorido e assinatura do setor que produziu o resíduo. Ainda, v) terão uma reunião com o superintendente futuramente, pois eles estão precisando que ele ajude na cobrança por parte dos chefes de sessão à adesão obrigatória aos cursos, pois irão alegar com ele de que a obrigatoriedade do cumprimento da lei dos resíduos imposta pelos órgãos regulamentadores é um problema de todos, e não apenas de um grupo; vi) realizaram uma ampla divulgação do GGR na semana de enfermagem do HU, inclusive com *stand* e *banner*; vii) o gestor do resíduos tem um canal direto com os servidores via telefone para sanar dúvidas sobre o resíduo.

Além disso, o gestor tem uma sala com uma estrutura (limitada por enquanto) que garante a institucionalização do GGR no hospital. Também é importante ressaltar que viii) o grupo está mais coeso, porém percebe-se que eles estão decepcionados com alguns que se envolveram no LM (muito mais pela carga horária e certificado do que de forma voluntária) que saíram e não querem mais nenhum outro envolvimento. Ao que se refere a essa questão, em reunião agendada com o superintendente, o grupo pretende argumentar, dizendo que o comprometimento de muitos é oportunista, ou seja, só se comprometem se houver algo em troca. Assim, irão solicitar que os cursos aconteçam fora do expediente, porém que o HU pague hora extra para os cursistas, sendo esta uma condição importante.

Outra questão apontada durante a primeira sessão de *Follow Up* assinala que a chefia que incentivou a participação dos 26 cursistas é a que tem mais resultados positivos em termos de cumprimento com as questões relacionadas com a gestão dos resíduos. Desta forma, entenderam que a adesão e o cumprimento das regras dos resíduos ocorrerá apenas nas chefias cujos representantes também participarem dos treinamentos. O segundo *Follow Up* está previsto para acontecer em 25 de outubro de 2016, data que esperam ter finalizado o cronograma previsto no LM para cumprir com o estabelecido no GGR Piloto para o setor de Clínicas.

7. Discussões

A seguir discutimos as respostas para as perguntas colocadas na introdução do artigo. O primeiro ponto a ser discutido é quais são as ações que expressam a formação de agência transformadora durante intervenções formativas?

A ação de implementação de um novo modelo de GGR, um novo sistema de atividade pelos próprios profissionais do Hospital Universitário, é um forte indício de que houve a formação de agência transformadora durante a intervenção. Para que isso se concretizasse,

diversas ações foram tomadas, dentre estas, uma das primeiras ações induzidas na intervenção foi a confrontação com dados-espelho e o uso de modelos de representação do sistema de atividade. Logo nas primeiras sessões de intervenção os profissionais foram confrontados com dados-espelho sobre os problemas enfrentados no dia a dia. Tais dados-espelho tiveram a importância de ser uma fonte inicial de motivação para envolver os atores no processo de aprendizagem e na geração de ações de aprendizagem. Em termos teóricos, esses dados-espelho iniciais que mostravam os problemas cotidianos na atividade serviam como um primeiro estímulo que coloca o sujeito em uma situação de conflito de interesse; por um lado existe um problema grave e por outro há uma necessidade de mudança.

Em seguida, os profissionais foram estimulados a analisar os dados através de modelo de representação. O principal modelo de representação utilizado foi o modelo do sistema de atividade. Este modelo foi utilizado em duas ocasiões: para uma análise histórica e uma análise de distúrbios atuais. Para induzir essa etapa, os pesquisadores-interventores novamente utilizaram dados-espelho, porém dessa vez pediram que os próprios participantes o coletassem. Essa estratégia permitiu usar os dados não somente como um fim, mas também como um meio de fazer com os profissionais se sentissem parte do processo de aprendizagem, fazendo com que eles próprios fossem os atores das ações de aprendizagem de análise e modelagem.

Os modelo de sistema de atividade foi utilizado, primeiramente, para ajudar os profissionais a analisarem e gerarem uma hipótese das contradições históricas e atuais no sistema de atividade. Essas ações de análise utilizando o modelo tiveram um duplo papel na formação de agência. Primeiro, reforçaram o sentido de urgência e necessidade de mudança, funcionando como “combustível” promotor de ações de mudança. O segundo papel foi abrir possibilidades; os profissionais passaram não apenas a aceitar a existência dos problemas, mas também explicar porque eles ocorriam. Sem o uso de tais modelos, os profissionais provavelmente teriam permanecido a um nível não sistêmico de explicação dos problemas, levando-os a permanecer em ações agentivas de criticismo (sugeridas por Haapasaari *et al.* 2015).

Após as ações de análise, os profissionais foram estimulados a conduzirem ações de envisionamento. Os modelos expandiram a forma de entender o problema, funcionando como um instrumento que aumenta a percepção dos profissionais e o seu potencial de resolver conflitos e gerar soluções. Os indivíduos foram estimulados a buscarem soluções, procurando modelos alternativos que já existissem, assim como, envisionando ou criando novos modelos. Para tal tarefa, novamente o papel de modelos foi essencial, neste caso principal o sistema de atividade, que ajudou a envisionar um novo modelo do sistema.

Em síntese, apesar de não ter sido feita uma análise profunda dos tipos de ações agentivas utilizando a tipologia proposta por Haapasaari *et al.* (2015), a descrição da trajetória interventiva apresentada nas seções anteriores, este trabalho nos permite identificar ações de aprendizagem expansiva que levaram à implementação do novo modelo. Dentre estas ações destacam-se: confrontação dos dados-espelho, assim como, o uso de modelos de representação durante as fases de análise e modelagem. O uso de dados-espelho e dos modelos permitiu os sujeitos passarem de ações de crítica e autocrítica (e conflito) para ações de explicação e envisionamento.

A confrontação foi maximizada no nosso caso, fazendo com que os próprios atores coletassem os dados-espelho para em seguida os analisar. Teoricamente a confrontação e o uso de modelos é a aplicação do método de estimulação dupla de Vygotsky, em que os dados-espelho formam o primeiro estímulo e os modelos são usados como segundo estímulo (Engeström, 2007).

Em relação às precondições necessárias para a formação de agência transformadora, a descrição da trajetória da intervenção após o envisionamento mostra a importância do diálogo com a gerência para a implementação da solução. Muitas intervenções param no

envisionamento de um novo modelo futuro da atividade, mas isso não é suficiente. A intervenção no HU mostra que para se chegar a ações agentivas do tipo comprometimento e a condução de ações consequenciais, tem que haver diálogo com a gerência. Esse diálogo permite uma expansão do aprendizado, a incorporação de novas perspectivas enriquecendo os modelos propostos, legitimando as soluções e, assim, permitindo a sua implementação.

Outro aspecto preponderante na intervenção em questão foi a formação de uma plataforma de aprendizagem que continuou após o fim da intervenção. Dentre as soluções envisionadas, previu-se a criação de grupos de trabalhos e grupos de gestão que funcionam na verdade como plataformas de aprendizagem para análise e resolução de problemas. Tais plataformas foram essenciais para a continuidade do processo de aprendizagem e a condução de ações agentivas consequenciais que visavam mudar o sistema de atividade.

Por fim, chegamos a questão: o que os pesquisadores-interventores podem fazer para apoiar a formação de agência? Os pesquisadores-interventores podem ajudar o processo de formação de agência: 1) promovendo situações de confrontação de dados-espelho e uso de modelos que auxiliem a expansão da forma de entender o problema e a solução, garantindo um possível empoderamento dos atores locais; 2) promovendo o diálogo com a gerência, importante para expandir o aprendizado e permitir ações de implementação; 3) apoiando a formação de uma plataforma de aprendizagem que tem continuado a existir após o término da intervenção, tirando de foco a ideia de que a solução da questão da gestão de resíduos estivesse dependente do conhecimento dos pesquisadores-interventores.

8. Considerações finais

A proposta aqui trazida de conhecer a agência transformadora proporcionada pela intervenção formativa do Laboratório de Mudança de um Hospital Universitário foi alcançada, ao delinear as ações de formação de agência transformadora durante intervenções formativas, além de compreender as condições necessárias para a formação de agência transformadora. Nesse sentido, concluímos que o interventor tem um papel preponderante no apoio e na formação de agência, porém a sua participação deve ser planejada de maneira precisa, determinando antecipadamente o momento de sua retirada da atividade interventiva, pois a geração de dependência e a condicionalidade da sua atuação no LM podem dificultar a autonomia dos participantes.

Assim, não é suficiente ajudar as pessoas a questionar, analisar, modelar e implementar. Para se formar agência transformadora e, assim, ter uma continuidade da aprendizagem expansiva, as pessoas têm que aprender a ser um agente transformador, têm que aprender ferramentas cognitivas para desenvolver sua atividade, além de tornarem-se autônomas do intervencionista, por meio das plataformas de aprendizagem que motivem a compreender a lógica de promoção da agência e o monitoramento e acompanhamento constante das transformações de seu objeto de atividade, neste caso a gestão dos resíduos sólidos.

Dessa forma, torna-se necessário criar uma atividade local de aprendizagem, onde os sujeitos sejam os próprios atores locais. Na prática isso significa formar e capacitar grupos responsáveis na análise e na criação de soluções para suas próprias atividades. Por meio desses grupos a agência transformadora deixa de ser individual e passa a ser coletiva, o sujeito deixa de ser um indivíduo para ser um grupo, o que dá muito mais sustentabilidade ao processo. A “ignição” necessária para o desenvolvimento de ações transformativas é gerada por um grupo, e mediada por artefatos culturais externos, tais como uma divisão de trabalho e regras. A mediação de tais artefatos sociais das ações transformativas passam a ser muito mais estáveis, pois o artefato ajuda a controlar o processo, que antes era individual e quase puramente cognitivo. O artefato da continuidade, os indivíduos, com o uso do artefato social passa a

controlar a situação com o poder dado pelo artefato, propiciando a eles serem agentes de mudança.

Referências:

Augusto, P. O. M. (2007). Teoria Institucional: qual o lugar da agência?. *Anais do Encontro da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-graduação em Administração*. Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 31.

Battilana, J. (2006). Agency and institutions: the enabling role of individuals' social position. *Organization*, 13(5), 653-676.

Beer, M., Eisenstatt, R. A., & Spector, B. (1990). *The critical path to corporate renewal*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.

Caldwell, R. (2007). Agency and change: re-evaluating Foucault's legacy. *Organization*, 14(6), 769-791.

Camillis, P. K., Bussular, C. Z., e Antonello, C. S. (2015). A agência a partir da teoria do ator-rede: reflexões e contribuições para as pesquisas em administração. *Organizações & Sociedade*, 23(76).

Carmo, R. M., e Augusto, P. O. M. (2012). Habitus, capital e agência no futebol brasileiro: uma perspectiva regional. *Anais do Encontro de Estudos Organizacionais da Anpad*. Curitiba, PR, Brasil, 7.

Cassandre, M. P., Senger, C. M., e Querol, M. A. P. (2015). Contribuições da Teoria da Atividade para Analisar Distúrbios em Organizações: O Caso da Gestão de Resíduos Sólidos em um Hospital Universitário. *Anais do Congresso Brasileiro de Estudos Organizacionais*. Vitória, ES, Brasil, 3.

Cassandre, M. P., e Godoi, C. K. (2013). Metodologias intervencionistas da teoria da atividade histórico-cultural: abrindo possibilidades para os estudos organizacionais. *Revista Gestão Organizacional*, 6(3).

Ciborra, C. (2002). *The labyrinths of information: challenging the wisdom of systems*. Oxford: Oxford University Press

Collinson, D., & Tourish, D. (2015). Teaching leadership critically: new directions for leadership pedagogy. *Academy of Management Learning & Education*, 14(4), 576-594.

Courvisanos, J. (2007). The ontology of innovation: human agency in the pursuit of novelty. *History of Economics Review*, 45(1), 41-59.

Engeström, Y. (1987). *Learning by expanding*. Helsinki: Orienta-Konsultit Oy. .

Engeström, Y. (2006). Development, movement and agency: breaking away into mycorrhizae activities. *Building activity theory in practice: Toward the next generation*, 1, 1-43.

Engeström, Y. (2007). Putting Vygotsky to work: the change laboratory as an application of double stimulation. *The Cambridge companion to Vygotsky*, 363-382.

Fairhurst, G. T. (2004). Textuality and agency in interaction analysis. *Organization*, 11(3), 335-353.

Godoy, P., e Marcon, R. (2008). Teoria da agência e os conflitos organizacionais: a influência das transferências e das promoções nos custos de agência em uma instituição bancária. *Revista de Administração Mackenzie*, 7(4).

Haapasaari, A., Engeström, Y., & Kerosuo, H. (2016). The emergence of learners' transformative agency in a change laboratory intervention. *Journal of Education and Work*, 29(2), 232-262.

Hardy, C. (2004). Scaling up and bearing down in discourse analysis: questions regarding textual agencies and their context. *Organization*, 11(3), 415-425.

Machado, M. R. R., e Gartner, I. R. (2014). Fraudes corporativas em instituições bancárias brasileiras à luz do conflito de agência. *Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração*. Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 38.

Machado-da-Silva, C. L., da Fonseca, V. S., & Crubellate, J. M. (2010). Estrutura, agência e interpretação: elementos para uma abordagem recursiva do processo de institucionalização. *Revista de Administração Contemporânea*, 14, 77.

Querol, M. A. P., Jackson Filho, J. M., & Cassandre, M. P. (2011). Change laboratory: uma proposta metodológica para pesquisa e desenvolvimento da aprendizagem organizacional. *Administração: Ensino e Pesquisa*, 12(4), 609-640.

Querol, M. A. P., Cassandre, M. P., & Bulgacov, Y. L. M. (2014). Teoria da Atividade: contribuições conceituais e metodológicas para o estudo da aprendizagem organizacional. *Gestão & Produção*, 21(2), 405-416.

Patzelt, H., Williams, T. A., & Shepherd, D. A. (2014). Overcoming the walls that constrain us: the role of entrepreneurship education programs in prison. *Academy of Management Learning & Education*, 13(4), 587-620.

Reed, M. I. (1988). The problem of human agency in organizational analysis. *Organization Studies*, 9(1), 33-46.

Sauerbronn, F. F., e Faria, A. A. (2010) Revisitando agência em estratégia via estudos organizacionais. *Anais do Encontro de Estudos Organizacionais da Anpad*. Florianópolis, SC, Brasil, 6.

Sauerbronn, F. F., e Faria, A. D. A. (2011). Agência em estratégia: conectando prática social e codeterminação. *Revista de Administração Mackenzie*, 12(6), 49.

Sannino, A., Engeström, Y., & Lemos, M. (2016). Formative interventions for expansive learning and transformative agency. *Journal of the Learning Sciences*, (in press).

Vänninen, I., Pereira-Querol, M., & Engeström, Y. (2015). Generating transformative agency among horticultural producers: An activity-theoretical approach to transforming Integrated Pest Management. *Agricultural Systems*, 139, 38-49.

Virkkunen, J. (2006). Dilemmas in building shared transformative agency. *Activités*, 3(3-1).