

Aprendizagem em Ação no Curso de Administração: Intervenção em Organização Cultural na Cidade de Caruaru-PE

Elisabeth Cavalcante dos Santos

Universidade Federal de Pernambuco – PE - Brasil
elisabethcsantos@gmail.com

Joel Kalivisson Fernandes Silva

Universidade Federal de Pernambuco - PE - Brasil
joelkalivisson@hotmail.com

Patrícia de Oliveira Campos

Universidade Federal de Pernambuco - PE - Brasil
patriciapocampos@gmail.com

Giselle Maria dos Santos Cordeiro

Universidade Federal de Pernambuco - PE - Brasil
giselle-dossantos10@hotmail.com

Resumo

O presente artigo tem como objetivo apresentar intervenção realizada por estudantes de graduação em uma organização cultural do Agreste de Pernambuco como recurso de aprendizagem em ação para o curso de Administração. Foi realizada entrevista e observação exploratória para identificação das necessidades da organização escolhida, elaboração de projeto de intervenção, aceite do líder da organização, realização da intervenção – composta por 3 fases principais, nomeadamente, organização de cordéis em categorias, construção de ambiente virtual para exposição de cordéis e rearranjo de *layout* – e apresentação dos resultados para a comunidade organizacional e para a comunidade acadêmica. Conclui-se que por meio dessa intervenção, foi possível desenvolver conhecimento relevante para todos os envolvidos – agentes culturais, estudantes e docente – num processo de construção de significados por meio da experiência vivenciada dentro de uma organização cultural, ambiente que tem recebido pouca atenção dos estudos em Administração.

Palavras-chave: aprendizagem em ação, intervenção, organização cultural, administração

The Learning in Action in the Course of Administration: Intervention in Cultural Organization in the City of Caruaru-PE

Elisabeth Cavalcante dos Santos

Universidade Federal de Pernambuco – PE - Brasil
elisabethcsantos@gmail.com

Joel Kalivisson Fernandes Silva

Universidade Federal de Pernambuco - PE - Brasil
joelkalivisson@hotmail.com

Patrícia de Oliveira Campos

Universidade Federal de Pernambuco - PE - Brasil
patriciapocampos@gmail.com

Giselle Maria dos Santos Cordeiro

Universidade Federal de Pernambuco - PE - Brasil
giselle-dossantos10@hotmail.com

Abstract

This article aims to present intervention by undergraduate students in a cultural organization of Agreste of Pernambuco as learning resources in action for the Administration course. An interview and exploratory observation was carried out to identify the needs of the chosen organization, elaboration of an intervention project, acceptance of the leader of the organization, implementation of the intervention - composed of 3 main phases, namely, organization of the cords into categories, construction of a virtual environment for exhibition and rearrangement of layout - and presentation of results to the organizational community and to the academic community. It was concluded that through this intervention it was possible to develop relevant knowledge for all involved - cultural agents and students - in a process of meaning-building through the experience lived within a cultural organization, an environment that has received little attention from studies in Administration.

Keywords: learning in action, intervention, cultural organization, management

O processo de aprendizagem de adultos é diferenciado, e o ensino em graduação é um desafio permanente para os docentes. Os princípios andragógicos revelam algumas das particularidades do ensino para adultos: os adultos são agentes ativos em seu processo de aprendizagem, ou seja, são autônomos e auto direcionados; possuem um conjunto de experiências vividas e modelos mentais formados; tem necessidade de saber por que, como e o que vai aprender; são responsáveis pelo gerenciamento de suas vidas e procuram aprender algo que possam aplicar imediatamente em suas atribuições e responsabilidades (Long, 2004; Knowles, 2011; Merriam & Bierema, 2014).

Além disso, os adultos possuem diferenças psicossociais, dadas as diferentes personalidades, cognições, experiências; diferenças fisiológicas, seja em termos de energia, visão, audição ou saúde de forma geral; e diferentes motivações para aprender que podem ser internas ou externas ao indivíduo (Long, 2004).

Os cursos de Administração, especificamente, lidam com a aprendizagem de adultos e com conteúdos específicos que exigem alguns cuidados por parte do docente. A aprendizagem gerencial possui algumas particularidades, como a importância da associação entre a aprendizagem formal e as experiências vividas no mundo do trabalho; a interação social (com pares, subordinados, superiores, clientes...); e a importância da reflexão (D'amelio, 2011). Esta reflexão possui um caráter prático, uma vez que “desafia a ideia que a aprendizagem é um processo interno, cognitivo, substituindo isso pela noção que a aprendizagem é uma atividade incorporada, dialógica e existencial intimamente ligada a sentimentos, expressão e comunicação com o outro” (Antonello & Godoy, 2011, p. 359).

Os cursos de Administração têm como intenção principal a formação de jovens que desejam fazer carreira em um mercado de trabalho que exige cada vez mais profissionalismo e comprometimento. Desse modo, embora a formação de profissionais inclua teoria e sistematização de conhecimentos, ela não pode se vincular estruturalmente ao mundo cultural daqueles que mantém a tradição científica (Mattos & Bezerra, 1999).

Mattos e Bezerra (1999) reforçam que a Administração é, sobretudo, uma prática humana enriquecida por conhecimentos científicos. Sendo assim, defendem a ideia de que a formação de administradores deve ser a iniciação a uma prática com o apoio de conhecimentos sistematizados pela ciência e pela técnica disponível, e não o contrário.

Imbuídos por essa reflexão, questiona-se: “que tal começar pela prática? Inspirar-se nas abordagens críticas [...] que conduzem a uma posição mais ousada do conhecimento local, e ensaiar, juntos, uma linguagem e um fazer diferentes” (Mattos, 2008). Desse modo,

foi escolhida a intervenção como principal ação na busca por uma formação orientada para a prática profissional do (a) administrador (a). Por intervenção, entende-se a ação conjunta de duas ou mais entidades, com vistas à solução de problemas, gerando benefícios mútuos, seja em termos sociais, culturais ou de aprendizagem.

Tendo em vista a dificuldade no curso de Administração de promover discussões que fujam do *mainstream* empresarial, optou-se, neste trabalho, que as intervenções fossem realizadas em uma organização cultural, de forma que os estudantes envolvidos pudessem ampliar suas possibilidades de atuação enquanto profissionais de Administração. Acredita-se que, desse modo, geram-se alternativas para estes estudantes que fogem ao lugar comum recorrentemente abordado nos manuais de Administração e nos *cases* de sucesso, que dão destaque a empresas e organizações formais.

Em síntese, o presente artigo tem como objetivo apresentar uma intervenção realizada por estudantes de graduação em uma organização cultural do Agreste de Pernambuco como recurso de aprendizagem em ação para o curso de Administração.

Referencial Teórico

Nessa seção, são apresentadas algumas considerações importantes acerca da aprendizagem em ação e da realidade das organizações culturais para situar o leitor sobre a intervenção realizada e suas repercussões para os agentes envolvidos.

Aprendizagem em Ação

As discussões acerca do termo aprendizagem surgem no campo da psicologia, derivando teorias que abordam de uma maneira geral mecanismos de ensino-aprendizagem, os sujeitos envolvidos e o papel da educação. Apesar de entender que não existe um consenso a respeito de quantas e quais abordagens teóricas sobre aprendizagem existem, optou-se por abordar as teorias expostas por Merriam e Bierema (2014), uma vez que elas ajudam a compreender a aprendizagem de adultos, foco desse artigo. Para os autores, teorias de aprendizagem são explicações sobre o que acontece quando se aprende. São elas: o behaviorismo, o humanismo, o cognitivismo, a teoria social cognitiva e o construtivismo.

A perspectiva behaviorista se desenvolve na década de 1920 e tem como ideia principal que a aprendizagem é uma mudança de comportamento observável, consequência de estímulos no ambiente do sujeito. O humanismo tem como pressuposto fundamental que

a aprendizagem permite o desenvolvimento, a liberdade pessoal e a autorrealização. Os princípios andragógicos têm forte pressuposto humanista, por compreender a aprendizagem como autodirigida e transformadora. A perspectiva cognitivista se baseia nos estudos desenvolvidos por Piaget na década de 1970 e tem como pressuposto que a aprendizagem é um processo mental, e que os indivíduos possuem estágios de desenvolvimento cognitivo ao longo de sua vida e formação. A teoria social cognitiva diz que a aprendizagem humana ocorre em um ambiente social e que os adultos aprendem seus papéis sociais por meio de observação e modelagem. Já o construtivismo entende que a aprendizagem é a criação de significado na experiência. Vygotsky é um importante autor dessa perspectiva, cujos estudos permitem constatar que o processo pelo qual as pessoas constroem significado da experiência é um processo social mediado por símbolos de uma cultura e de uma língua (Merriam & Bierema, 2014).

Neste trabalho, parte-se da perspectiva construtivista para compreensão do processo de aprendizagem. Para desenvolvê-la, abordagens e metodologias experienciais podem ser utilizadas, a exemplo da aprendizagem em ação. O que distingue a aprendizagem em ação de outras pedagogias experienciais é sua aplicação em experiências do mundo real. A ideia é conceitualizar as experiências dos membros de uma comunidade de aprendizagem de forma que tais experiências se tornem significativas para eles. É, portanto, contextualizada e busca gerar aprendizagem por meio de interação humana e de engajamento na solução de problemas da vida real (Raelin, 2009).

É uma abordagem essencialmente coletiva, na qual equipes devem ter a liberdade de proporem soluções para problemas percebidos (Raelin, 2009). Ainda para este autor, como uma abordagem de desenvolvimento gerencial, a aprendizagem em ação produz mudanças em níveis de experiência individual, interpessoal e gerencial, permitindo que os participantes desenvolvam sua capacidade de ouvir e entender as situações de forma empática, fundamentem suas ações, tomem responsabilidades e tenham iniciativa. Outras vantagens são: os aprendizes participantes são forçados a encontrar respostas reais e práticas para a realidade em questão; habilidades técnicas de trabalho em equipe e de liderança são desenvolvidas; as organizações envolvidas também são beneficiadas pelas contribuições dadas pelos participantes aprendizes; e a aprendizagem se dá pela experiência vivida, tendendo a permanecer com o estudante por mais tempo do que se a aprendizagem acontecesse por meio de leituras de manuais técnicos (Raelin, 2009). Também acontece de forma cíclica, envolvendo o processo de diagnóstico da situação ou problema, planejamento,

coleta de informações, tomada de ação e análise para possíveis mudanças de ação (Raelin, 2009).

O sistema de aprendizagem em ação, no contexto do ensino em Administração, é composto por contexto de ensino, estilos de aprendizagem, reflexão em ação e estratégias de ensino:

O contexto do ensino considera as influências internas e externas do ambiente da formação acadêmica em Administração, assim como as questões de espaço e tempo dos envolvidos no ambiente. Os estilos de aprendizagem caracterizam as formas de aprender dos alunos e a forma de ensinar dos professores. A reflexão em ação revela a necessidade de inserir no contexto do ensino o processo reflexivo, de modo a levar o aluno a refletir em ação sobre o conteúdo, o processo e as premissas. A experiência considera a necessidade de levar os agentes envolvidos no processo a refletirem sobre suas experiências para tornar o aprendizado significativo. As estratégias de ensino, balizadas pela aprendizagem em ação, estimulam o autodirecionamento, proporcionam o trabalho em equipe, incentivam a prática reflexiva, encorajam a troca de experiências e estimulam o debate e as discussões sobre os problemas e processos de tomadas de decisão, que podem promover mudanças nos seus quadros de referência e em suas perspectivas de significado (Silva, A. B.; Lima, T. B.; Sonaglio, A. L. B. & Godoi, C. K., 2012, pp.21-22).

É importante destacar que a aprendizagem só se efetiva de fato quando a reflexão faz parte do processo de aprendizagem em ação. A reflexão é entendida como a mediadora no processo de aprendizagem, pois é a partir dela que os aprendizes constroem significados para as experiências vividas (Seibert & Daudelin, 1999).

A reflexão envolve a relação entre a análise da experiência atual e a ação futura, e seus principais resultados são: aprendizagem, conhecimento e compreensão; alguma forma de ação; um processo de revisão crítica; desenvolvimento pessoal e profissional contínuo; reflexão sobre o próprio processo de aprendizagem; construção de teoria a partir de observações em situações práticas; tomada de decisão e resolução de problemas;

empoderamento e emancipação; resultados inesperados; emoções; reconhecimento de que se necessita de mais reflexão (Moon, 2004).

Na aprendizagem em ação, a reflexão crítica deve ser estimulada durante todo o processo. Neste sentido, indica-se questionar sem pressionar a equipe de aprendizes para que eles mudem seus próprios pressupostos, podendo enxergar o mesmo problema através de várias perspectivas diferentes (Raelin, 2009).

Desse modo, é possível ocorrer a reflexão de circuito duplo, na qual ocorrem mudanças nos pressupostos dos aprendizes, bem como a reflexão na ação (Seibert & Daudelin, 1999). A aprendizagem de circuito duplo (ou *double loop learning*) envolve não apenas mudanças comportamentais (como ocorre na aprendizagem em circuito simples), mas também cognitivas, ou seja, novas associações entre ações do passado e necessidade de ações futuras, novas ideias, novos entendimentos e novos mapas cognitivos surgem (Nogueira & Odellius, 2015).

Geralmente estudada no âmbito das organizações, a aprendizagem de circuito simples

está relacionada à detecção e correção de erros advindos dos padrões demandados pelo contexto organizacional. Entretanto, algumas vezes a correção do erro requer um ciclo de aprendizagem em que as próprias normas organizacionais são modificadas, resultando na reestruturação de estratégias e pressupostos associados com essas normas, que são então incorporados nas imagens e mapas cognitivos que codificam a teoria em uso da organização (Oliveira & Takahashi, 2015, p. 276).

A aprendizagem de circuito simples poderia ser comparada, portanto, ao “processo de ensaio e erro”, quando da busca por solucionar problemas, levando a respostas habituais que visam alcançar objetivos e resultados estabelecidos. A aprendizagem de circuito duplo, por sua vez, leva à “reflexão sobre a natureza e os efeitos das respostas encontradas”, colocando em xeque e questionando “princípios e objetivos que sustentam as práticas” (Davel & Oliveira, 2018, p. 213-214).

O próprio Chris Argyris, um dos propositores da noção de aprendizagem em circuito único e em circuito duplo, reforça que os gerentes possuem, geralmente, “raciocínio defensivo”, ou seja, têm medo de questionar suas premissas e se sentirem vulneráveis

(Seibert & Daudelin, 1999). A ideia da reflexão crítica, de circuito duplo, proporcionada no processo de aprendizagem em ação é, justamente, mudar esse pensamento entre os futuros gerentes em formação, promovendo transformações.

No processo de aprendizagem em ação também ocorre a reflexão na ação, que é construída pelo aprendiz nas situações práticas vivenciadas. Entretanto, a aprendizagem em ação permite também a ocorrência da reflexão sobre a ação que envolve analisar uma prática já ocorrida de forma crítica, buscando melhorias e transformação (McGill & Brockbank, 2004). Isso porque a aprendizagem em ação prevê, no seu processo cíclico, uma análise crítica do que foi feito, buscando possíveis melhoras.

Na educação gerencial, refletir significa desejar, examinar, analisar, sintetizar, conectar, ou seja, ponderar cuidadosamente e persistentemente sobre os significados de uma experiência. Tudo isso exige luta e interação pessoal. Logo, a reflexão se dá em três níveis: individualmente (o que pode acontecer por meio de relatórios individuais), em pequenos grupos e na classe, onde os *insights* podem ser compartilhados e, até mesmo, alcançarem novos significados. Desse modo, a aprendizagem gerencial assume seu caráter de troca social (Mintzberg, 2006).

Organizações Culturais

A cultura pode ser entendida como um campo plural, composto por agentes e interesses diversos (Santos, 2013) que possui dimensões simbólica, cidadã e econômica (Rosário, 2014). Em outros termos, ao mesmo tempo que é um campo de compartilhamento de sentidos socialmente construídos (dimensão simbólica), é um direito assegurado constitucionalmente no Brasil (dimensão cidadã), e uma área de forte dinamismo na geração de empregos e renda, e o principal recurso de consumo, lazer, entretenimento, usos do tempo livre e formação (dimensão econômica) (Silva, 2017).

É nesse cenário que se encontram as organizações culturais, que surgem com o objetivo de ampliar o alcance das ações de cultura por meio da inclusão e associação entre sociedade civil, do Estado e do Mercado. A relevância dessas organizações para a sociedade está nas atividades que desempenham, sendo elas de caráter cultural, mas também educacional, de lazer e profissional, contribuindo não só na preservação e valorização da cultura, mas também na socialização artística, no desenvolvimento social e regional.

As organizações culturais têm fundamental importância no reconhecimento de pertença dos indivíduos a uma determinada comunidade, tendo em vista que “as diferentes raízes étnicas e culturais que moldaram o povo brasileiro deram, na formação da nação, uma importância incomum às suas mais emblemáticas manifestações culturais” (Silva, R.C., Vieira, M.M.F., Dellagnelo, E.L. & Carvalho, C.A., 2010, p. 278). Nesse sentido, as organizações culturais têm uma importância que extrapola a esfera econômica, sendo considerada um fato social, estando “essencialmente voltadas para a concretização de anseios da vida humana muito mais amplos do que os expressos em organizações econômicas” (Dias & Dallagnelo, 2010, p. 233).

O contexto das organizações culturais propicia a criatividade, além de integrar seus participantes, desenvolve e estimula suas habilidades e competências por meio de atividades como aulas de música, teatro, dança, literatura, artes digitais etc. Além disso, estudos revelam que essas organizações têm sido fundamentais na superação do declínio econômico de diversos países (Himanen, 2005).

Essas organizações possuem forte capacidade inovadora e revelam a identidade de uma região, representando e difundindo seus costumes, crenças e valores (Hudson, 1999). A estruturação das organizações culturais apresenta padrões variados de acordo com suas funcionalidades e objetivos, geralmente associados à difusão da arte e da cultura. Apesar desses padrões diversos, percebe-se que essas organizações culturais, principalmente aquelas que se dedicam à cultura popular, atuam numa lógica de resistência, construindo práticas híbridas de ação que mesclam tradições, afetividades e racionalizações (Holanda, 2011; Santos & Helal, 2017).

Diante dessa heterogeneidade de formas de organização, estudos recentes têm se voltado para a compreensão das práticas organizativas na cultura, visando as maneiras de fazer cotidianas que levam à organização ou *organizing*, termo melhor abordado por autores como Schatzki (2006), Czarniawska, (2008; 2013), Santos e Silveira (2015), Duarte & Alcadipani (2016). Tais estudos têm considerado as memórias coletivas, os contextos de produção dos modos de fazer cotidianos, os arranjos materiais diversos, as intencionalidades incorporadas, dentre outros elementos (Oliveira, Ramos, Bernardo & Rezende, 2016; Figueiredo, 2013; 2016; Santos, 2016a; 2016b; Borges, Enoque, Katrib & Gonçalves, 2016).

Essas organizações também enfrentam desafios comuns no cenário brasileiro, como a sustentação financeira, considerando que esses grupos geralmente envolvem uma grande

quantidade de pessoas, bem como o desafio de garantir a participação de equipe de trabalho voluntária (Dias & Dallagnelo, 2010). A descontinuidade de políticas públicas para cultura (Calabre, 2009; Santos, 2013) também é um desafio permanente.

Por vezes, políticas públicas culturais possuem dificuldade de se efetivarem em função da já mencionada heterogeneidade das organizações de cultura, tanto em termos setoriais, contextuais ou de formas de organização, fato que impossibilita a implementação de metodologias uniformes, sem ações complementares que deem suporte a essas organizações. É o que afirma pesquisa realizada em Arranjos Produtivos Locais de Economia Criativa do Brasil que receberam apoio do Ministério da Cultura, por meio de política de desenvolvimento territorial em 2013 (Herllein & Tatsch, 2016).

Algo similar aconteceu com o chamado Programa Cultura Viva, programa do Ministério da Cultura que se voltou para organizações da cultura popular, desenvolvendo os chamados Pontos de Cultura em todo Brasil. Apesar da proposta democrática desse programa, dificuldades se mostraram evidentes na sua implementação no estado de Pernambuco em função da rigidez de processos, principalmente os relativos a prestações de contas dos recursos usados (Lira, 2011; Holanda, 2011; Santos, 2013).

Outro problema observado é o despreparo dos gestores para lidar com as especificidades desse tipo de organização (Machado, 2003; Durand, 2001). Tendo em vista esse último desafio, buscou-se aproximar estudantes do curso de Administração da realidade dessas organizações. Desse modo, com o auxílio de técnicas e ferramentas gerenciais, eles buscaram realizar intervenção numa organização cultural, conforme pode ser visto nas seções a seguir.

Procedimentos

A intervenção foi realizada por estudantes da disciplina de Microanálise das Organizações, do curso de Administração do Centro Acadêmico do Agreste da Universidade Federal de Pernambuco, localizado na cidade de Caruaru, Pernambuco, ao longo da segunda unidade do semestre letivo 2017.1 (ou seja, no primeiro semestre de 2017). Ao longo da primeira unidade da disciplina, aconteceram discussões em sala sobre os diferentes tipos de organizações nas quais o profissional de Administração pode atuar, bem como sobre técnicas de organização do trabalho como organogramas, fluxogramas, gerenciamento de rotinas e manuais administrativos.

O contato inicial com a organização aconteceu em evento literário promovido em abril de 2017, no qual professora e estudantes estiveram presentes como ouvintes. Na ocasião, apresentações entre os agentes foram realizadas, bem como agendamento de horário posterior para realização de entrevista.

Em maio de 2017, os estudantes envolvidos (três, no total) realizaram uma entrevista exploratória semiestruturada com o agente cultural, denominado nesse estudo Sr. NL, que lidera a organização cultural escolhida, uma Associação de Literatura de Cordel, localizada na cidade de Caruaru, Pernambuco. Importante ressaltar que a sigla NL foi escolhida para nomear o líder em questão de maneira fictícia, para que fosse possível preservar sua identidade. Além disso, a associação foi escolhida por sua relevância no segmento de literatura popular na cidade de Caruaru, pela facilidade de acesso dos estudantes, pela disponibilidade do Sr. NL em recebê-los durante todo o mês de junho e julho.

Sobre a entrevista exploratória semiestruturada, esta foi realizada seguindo um roteiro definido em sala de aula, com perguntas gerais sobre a organização e sua história, para compreensão da realidade vivida. A entrevista foi realizada na própria organização, com a presença de Sr. NL e os três estudantes e, combinada a ela, os estudantes produziram material fotográfico para registro do ambiente e da disposição dos materiais.

Após a sistematização da entrevista exploratória, foi realizada apresentação dos dados coletados em sala de aula, seguido de debate para, coletivamente, ações de intervenção serem pensadas. Após o debate, os estudantes elaboraram plano de ação com objetivos a serem alcançados, com o apoio da ferramenta 5W2H. Posteriormente, o plano foi apresentado pelo grupo em sala de aula e, logo depois, ao líder da organização cultural, para discutir a viabilidade do projeto com os interessados.

Aprovada a proposta de intervenção junto ao sr. NL, os estudantes realizaram 4 visitas à organização cultural em questão para realização da intervenção. Semanalmente, ao longo do mês de julho de 2017, os estudantes se encontraram com a docente e com os demais estudantes da disciplina, em sala de aula, para apresentar os encaminhamentos realizados em formato de slides. Dessa forma, em conjunto, foi possível resolver os problemas surgidos ao longo do processo de intervenção.

Ao final da intervenção, os estudantes solicitaram um *feedback* do líder da organização envolvida para identificar pontos positivos e negativos do projeto desenvolvido. Em agosto de 2017, os estudantes apresentaram, em sala de aula, a intervenção finalizada, bem como o *feedback* do líder da organização e suas conclusões para a professora da

disciplina, para dois professores de outras instituições, convidados para formar uma banca de avaliação, e para os demais colegas do curso.

Uma apresentação também foi realizada junto aos associados da organização, conforme abordado adiante.

Apresentação e Discussão dos Resultados

O projeto surgiu de uma reflexão inicial realizada em debates em sala de aula, cujo questionamento principal foi o fato de as organizações não se limitarem às entidades formais e/ou empresas privadas, vinculadas à esfera de Mercado, como a maioria da literatura em Administração aborda, questão discutida com maior propriedade por Alberto Guerreiro Ramos (1989), no livro “A nova ciência das organizações”. Os debates realizados em sala fizeram os estudantes refletirem sobre a atuação do profissional de Administração nas organizações não formais e não empresariais, mais especificamente, organizações de cultura popular das suas cidades de origem. A seguir, é descrita a intervenção realizada, bem como as considerações realizadas a partir dela.

Projeto de Intervenção na Organização

A intervenção foi feita em uma organização cultural da cidade de Caruaru, constituída de 26 membros, que tem como principal atividade a confecção e venda de cordéis, repente e embolada. O objetivo da mesma, segundo um de seus integrantes mais ativos, é “juntar pessoas que desenvolvem essas atividades, ajudar os cordelistas na impressão de suas obras e difundir a cultura do cordel” (Sr. NL, maio 2017). Os principais eventos promovidos pela organização são o Festival Literário nas escolas públicas da cidade, o Café com Cordel uma vez por semana e outros eventos ligados à literatura que acontecem esporadicamente. A organização escolhida é classificada como uma associação de natureza cultural para fins não econômicos.

A organização foi criada em maio de 2005 como um local onde os poetas, professores, artesãos, estudiosos sobre literatura, entre outros segmentos artísticos de Caruaru, pudessem se reunir. A ideia nasceu de um cordelista e seu professor que reuniram poetas, xilógrafos, repentistas, emboladores e criaram uma diretoria, elaboraram o Estatuto, associaram-se à organização importante da área, localizada no Rio de Janeiro e, por

unanimidade, elegeram, democraticamente, o seu primeiro presidente. Atualmente, ela mantém o número de 26 cadeiras e 24 ocupantes.

Em junho de 2011, a organização foi considerada de utilidade pública por lei sancionada pelo prefeito da época. Os membros reúnem-se uma vez por mês na sede da organização para compartilhar novas poesias e tratar dos assuntos e decisões a serem tomadas. Cada membro contribui com dez reais por mês para a manutenção da organização e 20% do valor arrecadado com as vendas de cordel de cada autor também são direcionados para ela. A organização está aberta sempre em datas comemorativas e eventos na cidade, como a festa de São João, o Festival Literário, dentre outras. Nessas datas, várias pessoas visitam pontos turísticos da cidade e se tornam potenciais clientes, comprando cordéis na organização estudada.

Algumas das principais dificuldades da organização, relatadas por Sr. NL em entrevista exploratória, são: o fato de não poder abrir todos os dias por falta de pessoas que possam atender o público no local, falta de recursos financeiros, infraestrutura deficiente (a organização atua em espaço cedido pela prefeitura da cidade, cuja estrutura é feita de material pouco seguro), falta de segurança etc.

Como a proposta da intervenção visava pôr em prática conteúdos da disciplina de Microanálise das Organizações, cujo objetivo é facilitar a organização do trabalho, os estudantes se voltaram à questão da disposição dos materiais de trabalho, observada na organização. Os materiais que compõem o ambiente de trabalho dessa organização são, principalmente: os cordéis à venda, os cordéis mais antigos (chamados de relíquias), os brinquedos ou jogos desenvolvidos pelos associados para entretenimento dos visitantes, os banners com informações relevantes sobre a história da organização, as mesas e cadeiras para leitura. Estes materiais estavam dispostos na organização sem critério ou objetivo definido. Desse modo, os estudantes propuseram o projeto de intervenção visando organizar o ambiente para o alcance de um propósito maior, nomeadamente, fazer com que o visitante entenda melhor a proposta da organização e tenha acesso facilitado ao conteúdo produzido pelos associados.

Feitas as considerações iniciais acerca das dificuldades encontradas, e após as discussões em sala, o projeto foi pensado constituindo uma sequência de três etapas que se completam. A primeira etapa da intervenção foi a organização dos cordéis em categorias, cujo objetivo foi facilitar a visualização do visitante. Essa etapa se justifica pela necessidade de facilitar o processo de venda da organização, permitindo que o cliente saiba exatamente

onde cada cordel se encontraria, tendo em vista que no momento da ida exploratória a campo, os cordéis encontravam-se espalhados nas estantes, sem ordem entre os temas. Para isso, seria necessário realizar levantamento de todos os cordéis existentes. Importante ressaltar que os cordéis expostos para venda são também os cordéis em estoque, logo, a organização dos primeiros também diz respeito à organização do segundo.

A segunda etapa da intervenção foi a catalogação dos cordéis em ambiente virtual, cujo objetivo foi facilitar o acesso de pessoas de outras cidades à associação por meio da criação de um site onde estaria um pouco da história da organização, as formas de contato com a mesma, os eventos e o catálogo virtual com as categorias e subcategorias temáticas dos cordéis. Inicialmente, a ideia foi produzir um catálogo físico para que todos que entrassem na associação pudessem ter um acesso prévio às obras sem necessariamente lê-las. Entretanto, essa proposta se mostrou inviável, pois o número de cordéis criados pelos associados crescia a cada semana, sendo financeiramente impossível para a associação catalogá-los constantemente. Logo, foi feita a proposta de um catálogo virtual onde estariam presentes os títulos de todas as obras. Para realização dessa proposta, seriam feitas fotografias de todos os cordéis e a partir delas a criação do site onde estariam disponíveis para visualização.

A terceira etapa da intervenção foi a reorganização do *layout* da associação, cujo objetivo foi facilitar o acesso dos visitantes à história da organização e suas obras, e assim propagar os produtos, serviços e ideais da mesma. Os visitantes, ao entrarem na organização, não tinham um atendimento que possibilitasse a eles conhecerem melhor a associação, tendo em vista que os banners, relíquias e fotografias dispostas no ambiente não estavam ressaltados no ambiente. Desse modo, foi proposto que o *layout* do espaço fosse mudado para promover uma sequência de apresentações durante o atendimento ao visitante que, por último, poderia terminar com a venda dos cordéis.

Assim, uma sequência de apresentações no atendimento foi proposta, visando tornar a organização conhecida pelos visitantes e com isso propagar a cultura preservada pela mesma. Para que a sequência de atendimento acontecesse, seria necessário mudar o *layout* organizacional e fazer com que todos os elementos do ambiente entrassem em sintonia, visto que antes os elementos ficavam espalhados sem nenhuma ordem e sua visualização era dificultada.

Após as propostas serem formuladas, foram apresentadas ao responsável pela organização e o mesmo autorizou que o projeto fosse realizado. Foi usada a ferramenta

5W2H para a definição das etapas do projeto, visando organizar as tarefas a serem cumpridas e detalhar as atividades e recursos necessários.

No primeiro dia de visita à organização para implantação do projeto, foram separados os cordéis e fotografadas as suas capas para que, a partir dos respectivos temas, pudessem ser formadas as categorias. As categorias foram criadas a partir das palavras-chave constantes nos títulos fotografados. Desse modo, foram criadas 28 categorias de acordo com os temas dos cordéis. As categorias e subcategorias estão descritas no quadro 1.

N.	Categoria	Subcategoria
1	Amantes da Arte	---
2	Artistas	Artistas populares
3	Biografias	---
4	Caminhão	---
5	Casamento	---
6	Cidades e Estados	Cupira; Caruaru e Agreste; Pernambuco e sua cultura; Bahia.
7	Conflitos e Diferenças Sociais	Pobre e rico; Conflitos e diferenças
8	Cultura, Festas e Saberes Populares	Bumba meu boi; Festas populares; Saberes populares; Cultura popular.
9	Diabo	---
10	Emboladas	---
11	Escolar	Regras de Português; Literatura portuguesa e brasileira; ENEM; Professores e didática; Universidades
12	Humorísticos	Velhaco; Dor de barriga; Corno; Outros temas
13	Lampião e os cangaceiros	--
14	Livros	---
15	Motivadores	---
16	Mulher	---
17	Natureza	---
18	O temo e suas mudanças	---
19	Pelejas	---
20	Poesia reflexiva	---
21	Política	---
22	Redes sociais	Facebook
23	Regiões	Nordeste
24	Religiosos	---
25	Romance e Ficção	Romance; Ficção.
26	Seca	---
27	Sertão	---
28	Zés	---

Quadro 1. Categorias e subcategorias dos cordéis

Fonte: Os autores, 2017.

Após a categorização dos cordéis, iniciou-se o desenvolvimento do catálogo virtual. O catálogo foi elaborado utilizando a plataforma Wix que tem como objetivo fornecer ferramentas para a elaboração de sites. Essa plataforma foi a escolhida porque fornece diversos recursos e proporciona o desenvolvimento de sites de forma gratuita. Desse modo, a utilização dessa plataforma foi oportuna, pois os agentes da intervenção tinham como objetivo não gerar gastos para a organização.

O catálogo virtual se tornou uma parte do menu do site, denominado de “Nosso Acervo”. As outras partes do menu do site foram “Início”, que apresenta um pouco da história da associação, “Eventos” para divulgação de eventos e “Contato” composto por endereço da organização e e-mail para facilitar o contato com o público-alvo, conforme ilustrado nas imagens abaixo:



Figura 1. Início do site
Fonte: Os autores, 2017.



Figura 2. Nosso acervo
Fonte: Os autores, 2017.

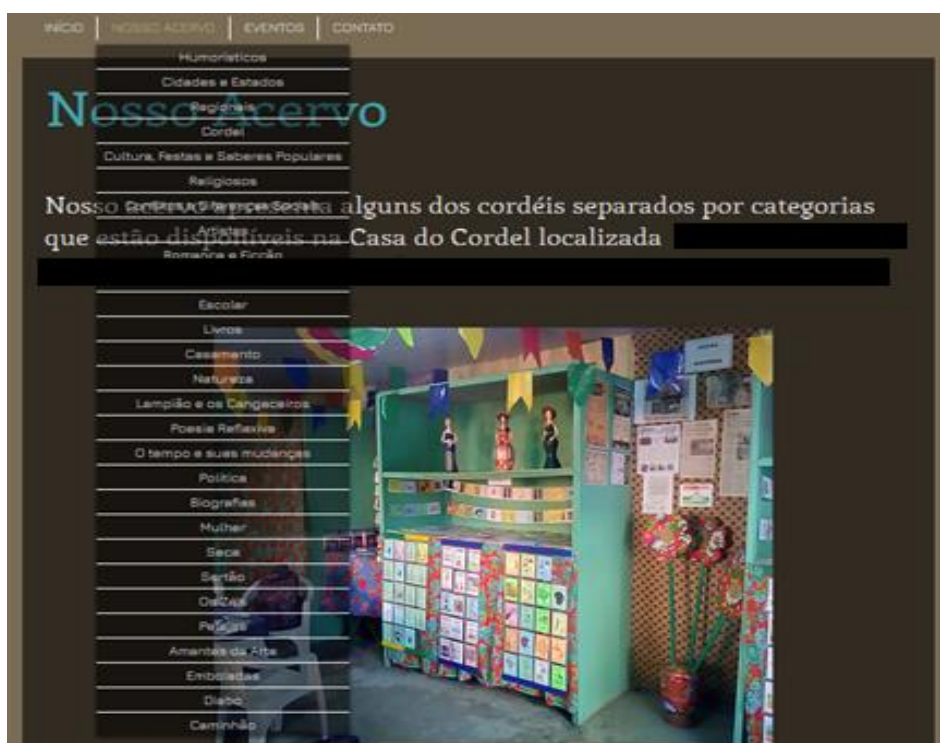


Figura 3. Nosso acervo
Fonte: Os autores, 2017.

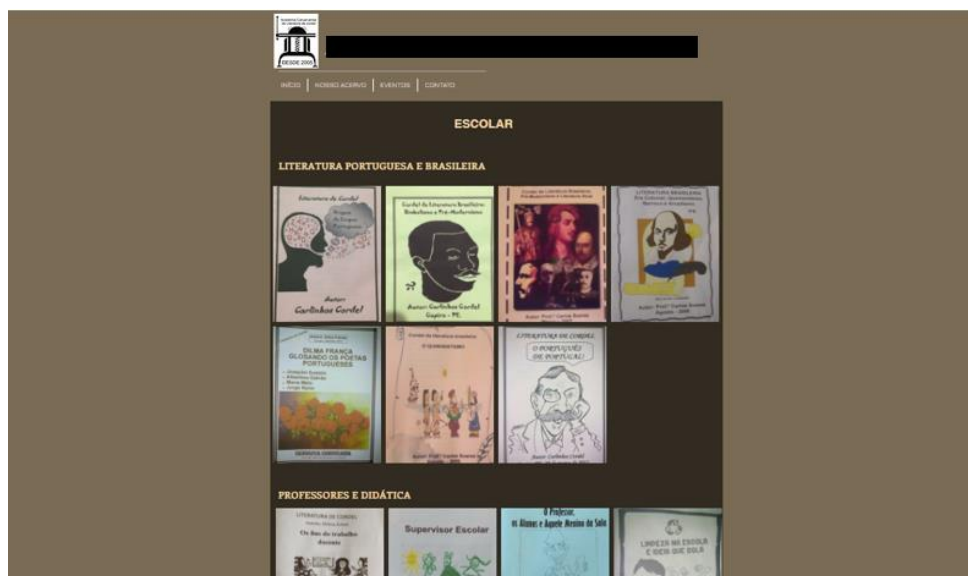


Figura 4. Categoria escolar
Fonte: Os autores, 2017.



Figura 5. Eventos
Fonte: Os autores, 2017.

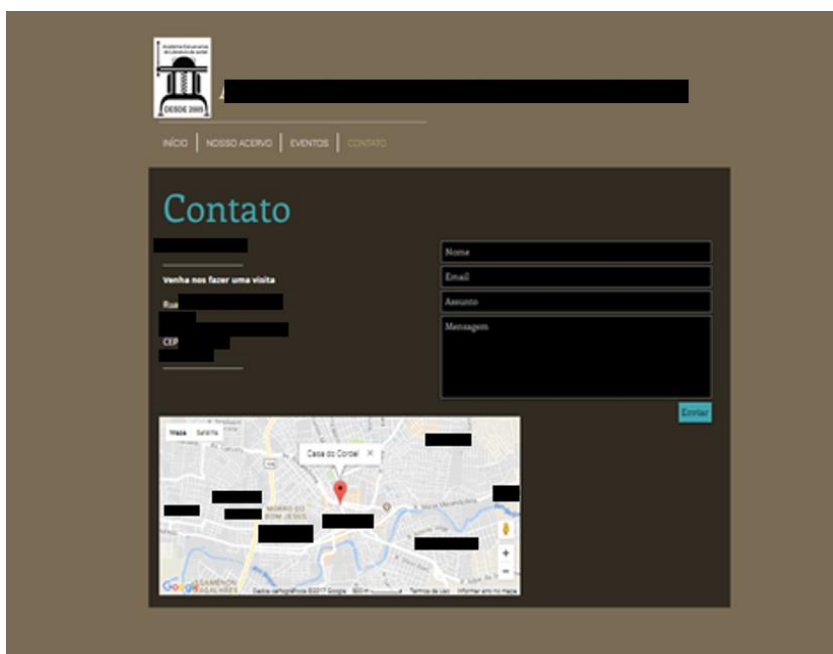


Figura 6. Contatos
Fonte: Os autores, 2017.

Feitas as fotografias, criadas as categorias e subcategorias, e elaborado o site, foi realizada a separação do estoque no ambiente físico da associação por categoria. O objetivo dessa etapa foi organizar os cordéis de modo que os potenciais clientes pudessem encontrar facilmente os temas desejados. Essa arrumação dos cordéis em estoque durou dois encontros, realizados ao longo de duas semanas. Na foto abaixo, é possível observar a organização dos cordéis por categoria:

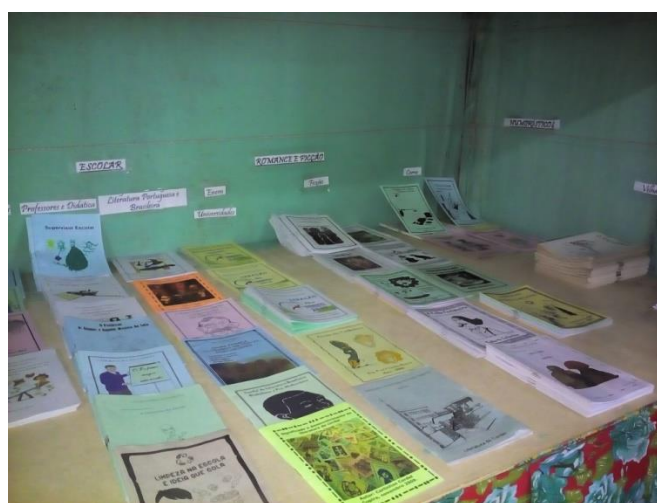


Figura 7. Cordéis organizados por categorias.
Fonte: Os autores, 2017.

A organização do *layout* da associação para promover melhoras no atendimento ao visitante, buscando transformá-lo em potencial cliente, foi planejada com o objetivo de realizar uma sequência de apresentações acerca da organização, sua história e suas obras. Desse modo, a partir da segunda semana de aplicação e após terminar as atividades anteriores, o grupo propôs uma reorganização do *layout* de modo que facilitasse a exposição e tornasse a visita à organização mais agradável. Assim, foi pensado em um arranjo físico que fizesse com que existisse uma sequência de apresentações do mesmo de forma que os elementos do *layout* estivessem alinhados estrategicamente para facilitar a apresentação.

A proposta foi que os elementos do *layout* ficassem ajustados na seguinte sequência: primeiro os visitantes teriam acesso aos painéis biográficos da organização, em seguida ao banner contendo os principais momentos históricos da associação, seguido pelas relíquias literárias, depois pelas prateleiras com cordéis à venda, em seguida pelos jogos e finalizando com o espaço de leitura. O seguinte fluxograma, com a sequência apresentada acima, foi proposto e apresentado aos associados:

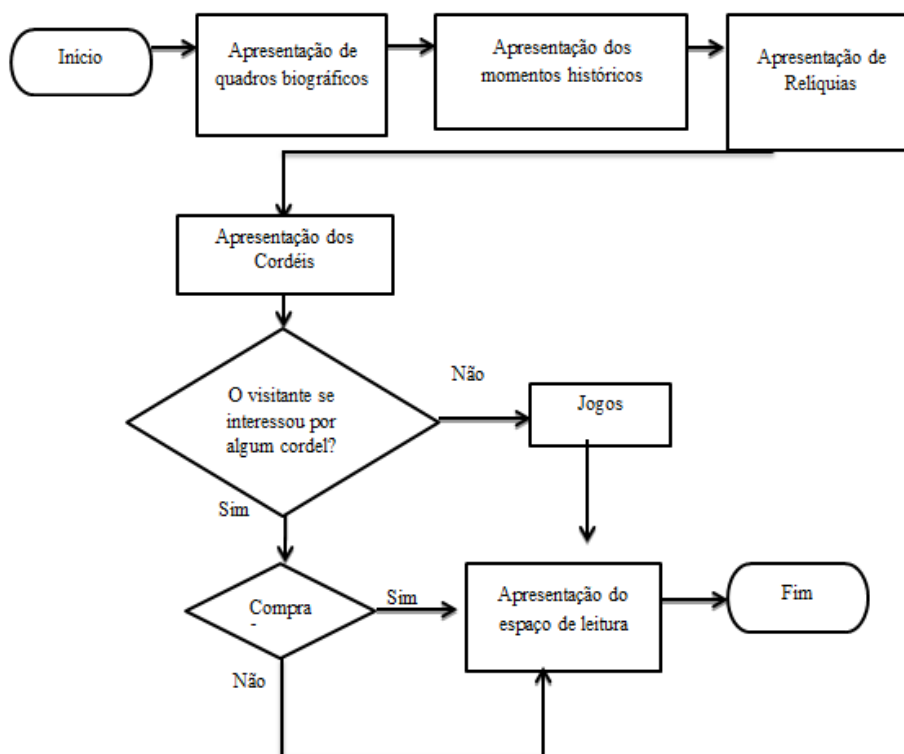


Figura 8. Fluxograma do processo de atendimento ao visitante.
 Fonte: Os autores, 2017.

Por causa das reformas imprevistas que seriam feitas pela prefeitura da cidade na Estação Ferroviária, local onde estão as sedes de diversas organizações culturais, inclusive da associação estudada, não foi possível aplicar permanentemente a organização do estoque e o rearranjo do layout. Entretanto, foi possível simular como ficaria a arrumação dos cordéis em categorias, conforme pôde ser visto em fotografia anterior.

Após o término dessas etapas, foi realizada uma reunião cujo objetivo foi apresentar para os membros da organização a intervenção realizada e a proposta de funcionamento do processo de apresentação da organização aos visitantes. Os participantes aprovaram a realização do projeto e se mostraram entusiasmados com a iniciativa, destacando a importância de trabalhos que aproximem as universidades da comunidade local.

Discussão

Entende-se que a intervenção realizada permitiu o alcance da chamada aprendizagem em ação, que introduz a necessidade do estudante aprender em tempo real e perceber a relevância do que aprende em suas vivências, para tornar a aprendizagem significativa e transformadora; difunde metodologias embasadas numa perspectiva construtivista, que estimula o aluno ao pensamento crítico; envolve maior participação e interação dos alunos; minimiza a dicotomia teoria-prática; e permite a troca de experiências e a realização de processo de reflexão na ação, que aproximam professores e alunos (Silva et al., 2012).

A proposta da intervenção, como dito no início dessa seção, surgiu da reflexão sobre os diferentes tipos de organizações em que o profissional de Administração pode atuar, não se limitando às formais e empresariais, fortemente presentes nos *cases* de sucesso de Administração. Já neste momento, um processo reflexivo foi instaurado, iniciando um processo de aprendizagem de circuito duplo (Seibert & Daudelin, 1999), que culminaria na intervenção realizada. Ou seja, os estudantes questionaram uma premissa do curso de Administração (certamente não compartilhada por todos que compõem a área, mas ainda fortemente difundida) que entende que as organizações precisam ser lucrativas e para isso precisam atingir a formalidade. Entretanto, organizações culturais não têm o lucro como principal objetivo e nem sempre têm na formalização a saída para seus problemas mais urgentes.

Desse modo, os estudantes tiveram a oportunidade de mudar um pressuposto, gerando uma nova perspectiva, uma nova ideia, um novo entendimento (Nogueira & Odellius, 2015), que os permitiu perceber a realidade cultural como um interesse da área da

Administração. Importante destacar que essa realidade das organizações culturais estava, até então, invisível para os estudantes, dado que eles não enxergavam a existência de processos organizativos na cultura. Entendemos, portanto, que a aprendizagem de circuito duplo permite que os aprendizes enxerguem novas possibilidades antes não consideradas, e questionem princípios que sustentam as práticas, como afirmam Davel e Oliveira (2018). Tais práticas, no caso em análise, são aquelas ligadas à área da Administração.

Assim, os estudantes foram levados a experimentar a realidade das organizações culturais e a atuarem nelas enquanto profissionais de Administração em formação. Para tanto, precisaram se familiarizar com seus propósitos, suas dificuldades e suas condições adversas. Estas dificuldades observadas na Associação de Literatura de Cordel estudada, como falta de recursos financeiros, dificuldade de pessoal para realizar as atividades (considerando que o trabalho é, muitas vezes, voluntário), infraestrutura precária etc., são, em certa medida, compartilhadas por outras organizações culturais, como discutido por Dias e Dallagnelo, (2010) e Santos (2013).

O contato próximo dos estudantes com a organização e suas questões também os permitiu entender um pouco mais do seu cotidiano, observando, em certa medida, seus modos de fazer e preocupação dos estudos recentes na área da cultura (Oliveira, Ramos, Bernardo & Rezende, 2016; Figueiredo, 2013; 2016; Santos, 2016a; 2016b; Borges, Enoque, Katrib & Gonçalves, 2016). Em outros termos, os estudantes observaram, na prática, o quanto é importante ao profissional de Administração compreender os arranjos materiais locais (a exemplo dos não humanos utilizados no redesenho - o *layout*), os significados compartilhados e o contexto no qual a organização está inserida, marcado por contingências que serão expostas nos parágrafos finais dessa discussão.

O caráter coletivo, característico da aprendizagem em ação, esteve presente ao longo da elaboração e implementação do projeto de intervenção, visto que vários debates foram realizados em sala de aula com vistas a buscar solucionar problemas encontrados durante o percurso (Raelin, 2009). Desse modo, toda a equipe envolvida nessa intervenção, e também colegas que estavam vivenciando experiências em outros tipos de organizações, puderam contribuir de alguma forma na busca dos objetivos propostos pelo grupo para a Associação de Literatura de Cordel.

É possível perceber também que a intervenção desenvolvida permitiu uma aprendizagem situada, coerente com a realidade vivenciada pelos estudantes da cidade de Caruaru, no Agreste de Pernambuco. Isso mostra que o processo de aprendizagem é,

também, um processo político, pois faz os estudantes pensarem criticamente sobre organizações que compõem sua realidade, buscando soluções para seus problemas e possibilidades de transformação.

Desse modo, estabeleceu-se uma relação de troca de vantagens: enquanto os estudantes aprenderam mediante a imersão numa organização cultural, a Associação pôde ter maior organização dos cordéis à venda, auxiliando no próprio processo de venda, permitindo que os visitantes e clientes pudessem ter maior acesso aos produtos na página criada, e maior facilidade em visualizar os cordéis por temas, por meio da categorização. Importante destacar que nesse processo de troca, houve participação ativa de todos os envolvidos – estudantes e agentes locais que compõem a organização – na construção de conhecimento relevante para ambos.

Essa vivência permitiu que os estudantes percebessem, na prática, que a aplicação de um projeto em uma organização precisa estar pautada em resolver problemas concretos da mesma. Ou seja, é importante entender quais as reais necessidades das organizações culturais e trabalhar em conjunto com os agentes que ali desempenham suas atividades, sem imposição de conhecimentos técnicos, desvinculados da realidade desses sujeitos. Desse modo, foi possível manter o foco na solução de problemas concretos da organização. Isso exige sensibilidade do profissional de Administração, e empatia para que ele possa compreender o que é importante para o outro, e como lidar com seus desafios.

As organizações culturais possuem importância social que extrapola os limites do pensamento puramente econômico, uma vez que dizem respeito a pertencimento e identidade de grupos sociais (Silva *et al.*, 2010; Dias & Dallagnelo, 2010). Neste sentido, administradores que buscam intervir nestes ambientes precisam estar atentos aos significados que os agentes culturais atribuem às organizações das quais fazem parte.

Também foi possível perceber que um projeto a ser implementado não pode gerar mais problemas, causados por um diagnóstico ruim ou mal executado. Essa conclusão foi percebida a partir da proposta inicial de elaborar um catálogo físico, que poderia ajudar apenas naquele momento, mas que, com a impressão de novas literaturas, se tornaria obsoleto e traria problemas financeiros para a organização, que precisaria imprimir novas versões constantemente.

Também foi possível perceber que a aplicação da metodologia prevista para implantação do projeto de intervenção está sujeita a contingências, principalmente no campo das organizações culturais, que é extremamente dinâmico, por lidar com vários

agentes e interesses diversos (Santos, 2013). Logo, nem sempre é possível fazer aquilo que se planeja, mesmo quando é bem planejado.

A intenção inicial da equipe de estudantes era aplicar o projeto e fazer as mudanças necessárias no mês de julho de 2017, entretanto, não foi possível implantar o projeto na organização em função da reforma que seria feita no local, e que foi avisada a todos somente em julho de 2017, surpreendendo todos os envolvidos. Logo, foi acordado que o projeto seria descrito de forma detalhada e entregue à organização para que fosse aplicado em outro momento.

Assim, foi possível notar que o profissional de Administração que atua em organizações culturais lida constantemente com contingências e que é necessário haver mudanças que se adequem à realidade, mas que não mudem o foco ou objetivo maior traçado.

Conclusões

Conforme esclarecido na introdução deste artigo, o propósito da discussão aqui empreendida foi apresentar uma intervenção realizada por estudantes de graduação em uma organização cultural do Agreste de Pernambuco, como recursos de aprendizagem em ação para o curso de Administração. Apesar das contingências imprevistas – como a reforma do espaço ocupado pela Associação – a intervenção foi realizada e contribuiu para a efetivação da aprendizagem dos estudantes, bem como para o esclarecimento e desenvolvimento de alguns processos que fazem parte da dinâmica de trabalho na associação estudada.

Pode-se concluir, portanto, que foi desenvolvido conhecimento relevante para todos os envolvidos – agentes culturais, estudantes e docente – num processo de construção de significados por meio da experiência vivida dentro de uma organização cultural, ambiente que tem recebido pouca atenção dos estudos em Administração. Desse modo, os estudantes do curso de Administração puderam refletir criticamente e coletivamente sobre problemas existentes em organizações da sua região de origem, e propor soluções administrativas, aprendendo o conteúdo e contribuindo para o aproveitamento dos espaços e tempo dos agentes culturais, por meio do projeto que visa potencializar o acesso dos clientes aos seus produtos (por meio da criação do site e da disposição dos cordéis a venda) e à sua história (por meio da reorganização do *layout*).

Entende-se que para melhor efetivação dos objetivos propostos no projeto de intervenção, esse tipo de ação necessitaria de acompanhamento ao longo do tempo, para ajustes contínuos, realizados por um administrador. Esse acompanhamento ao longo do tempo não foi possível dentro do escopo da disciplina de Microanálise das Organizações, em função da carga horária pré-fixada e dos diferentes perfis de alunos que ingressam a cada semestre, exigindo abordagens também diferenciadas. Ressalta-se, portanto, a importância de formar profissionais que entendam a importância de atuarem nessas organizações culturais, realizando o acompanhamento necessário para uma efetiva organização do trabalho. Acredita-se que esse objetivo de formação foi cumprido pela intervenção realizada, dentro dos limites expostos.

Assim, espera-se que, por meio deste trabalho e da metodologia empreendida, outros docentes possam se inspirar e proporcionar a aprendizagem em ação por meio de intervenções nas organizações que compõem a realidade dos estudantes, elevando sua capacidade reflexiva, potencializando processos dentro das organizações e estreitando laços entre comunidade e universidade.

Referências

- Antonello, C. S. & Godoy, A. S. (2011). *Aprendizagem Organizacional no Brasil*. Porto Alegre: Bookman.
- Borges, A. F.; Enoque, A. G.; Katrib, C. M. I & Gonçalves, L. R. D. (2016). Práticas Organizativas: Um Estudo sobre o Congado na Região do Triângulo Mineiro. *RIGS – Revista Interdisciplinar de Gestão Social*, 5(1), 129-151.
- Calabre, L. (2009). *Políticas culturais no Brasil: dos anos 1930 ao século XXI*. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Czarniawska, B. (2008). Organizing: how to study it and how to write about it. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 3(1), 4-20.
- Czarniawska, B. (2013). Organizations as obstacles to organizing. In Robichaud, D. & Cooren, F. (Eds.) *Organizations and organizing: Materiality, agency, and discourse*. New York: Routledge.
- Davel, E. P. B. & Oliveira, C. A. (2018). A reflexividade intensiva na aprendizagem organizacional: uma autoetnografia de práticas em uma organização educacional. *Organizações & Sociedade*, 25(85), 211-228.
- Dias, A.F & Dellagnelo, E.H.L. (2010). Práticas Organizativas de Grupos de Cultura Popular: das burocracias aos modelos alternativos de gestão. In Vieira, M. M. F.; Silva, R.C. & Rodrigues, M.S. *Cultura, mercado e desenvolvimento*. Porto Alegre: Dacasa Editora.
- D'amelio, M. (2011). Gerentes de diferentes formações e suas trajetórias de aprendizagem. In: Antonello, C. S. & Godoy, A. S. *Aprendizagem Organizacional no Brasil*. Porto Alegre: Bookman.
- Durand, J. C. (2001). Cultura como objeto de política pública. *São Paulo em Perspectiva*, 15(2), 66-72.
- Duarte, M. F. & Alcadipani, R. (2016). Contribuições do organizar para os estudos organizacionais. *Organizações & Sociedade*, 23(76), 57-72.

- Figueiredo, M. D. (2013). *A transmissão do saber-fazer como intencionalidade incorporada: etnografia em uma fábrica de doces em Pelotas, RS*. (Tese de Doutorado). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, Brasil.
- Figueiredo, M. D. (2016). *Uma Agenda de Pesquisa para o Estudo das Práticas Culturais Tradicionais nos Estudos Organizacionais*. *RIGS – Revista Interdisciplinar de Gestão Social*, 5(2), 33-49.
- Herllein, R. & Tatsch, A. L. (2016). Características e Desenvolvimento dos Arranjos Produtivos Locais de Economia Criativa Apoiados pelo MinC. In Valiati, L. & Moller, G. (Orgs.). (2016). *Economia Criativa, Cultura e Políticas Públicas*. Porto Alegre: Editora da UFRGS/CEGOV.
- Himanen, P. (2005). The culture of Creativity. In *Creative Capital Conference, Amsterdam*.
- Holanda, L. A. (2011). *Resistência e apropriação de práticas do management no organizar de coletivos da cultura popular*. (Tese de Doutorado). Universidade Federal de Pernambuco, Recife, PE, Brasil.
- Hudson, M. (1999). *Administrando organizações do terceiro setor: o desafio de administrar sem receita*. São Paulo: Makron Books.
- Knowles, M.S.; Holton, E. & Swanson, R.A. (2011). *The Adult Learner: the definitive classic in adult education and human resource management*. (7. ed). Burlington: Butterworth-Heinemann/Elsevier.
- Lira, R. O. S. (2011). *Processos organizativos dos coletivos de cultura: a experiência do Programa Cultura Viva em Pernambuco*. (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal de Pernambuco, Recife, PE, Brasil.
- Long, H. B. Understanding Adult Learners. (2004). In M.W. Galbraith (Ed.). *Adult Learning Methods: a guide for effective instruction*. 3rd Edition. Florida: Krieger Publishing Company.
- Machado, J. (2003). Políticas Culturais ou Por uma Política Cultural? (Prefácio). In L. Brant. *Políticas Culturais*. I. São Paulo: Manole.

- Mattos, P. L. C. L. (2008). Pensando no Caminho da Interiorização. *REGES: Revista Eletrônica de Gestão*, 1, 142-146.
- Mattos, P. L. C. L. & Bezerra, D. M. (1999). Cursos de Graduação em Administração: Questões Básicas para a Estruturação de Currículos. *Revista Brasileira de Administração Pública e de Empresas*, 5(2).
- McGill, I. & Brockbank, A. (2004). *The Action Learning Handbook*. New York: Routledge.
- Merriam, S. B. & Bierema, L. L. (2014). *Adult Learning: Linking Theory and Practice*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Mintzberg, H. (2006). *MBA: não obrigado: uma visão crítica sobre a gestão e o desenvolvimento de gerentes*. Porto Alegre: Bookman.
- Moon, J. A. (2004). *A Handbook of reflective and experiential learning: Theory and Practice*. New York: Routledge Falmer.
- Nogueira, R. S. & Odellius, C. C. (2015). Desafios da Pesquisa em Aprendizagem Organizacional. *Cadernos EBAPE.BR*, 13(1), 83-102.
- Oliveira, A. S. S. & Takahashi, A. (2015). Processo de Aprendizagem Organizacional em eventos raros: uma análise sob a perspectiva integradora. *BASE- Revista de Administração e Contabilidade de Unisinos*, 12(4), 270-284.
- Oliveira, J. S.; Ramos, T. G; Bernardo, G. & Rezende, L. (2016). Práticas Organizativas e Memórias: Um Estudo sobre uma organização artesanal na cidade de Goiás. *Teoria e Prática em Administração*, 6(1), 16-40.
- Raelin, J. A. (2009). Action Learning and Related Modalities. In: ARMSTRONG, S. J.; FUKAMI, C. V. *The SAGE Handbook of Management Learning, Education and Development*. London: Sage.
- Ramos, A. G. (1989). *A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações*. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas.

- Rosário, N. M. (2014). Desenvolvimento e Políticas Culturais: Dimensões Simbólica, Cidadã e Econômica da Cultura na Organização de Dados Culturais Locais. *Anais do V Seminário Internacional de Políticas Culturais*. Rio de Janeiro.
- Seibert, K.W. & Daudelin, M. W. (1999). *The Role of reflection in managerial learning: theory, research and practice*. London: Quorum.
- Santos, E. C. (2013). *O produtor da cultura popular de Pernambuco frente às transformações das políticas culturais em 2003: uma abordagem relacional e disposicional*. (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal de Pernambuco, Recife, Brasil.
- Santos, E. C. (2016a). *Práticas e Relações de Trabalho na Cultura Popular no Agreste Pernambucano: Entre o Moderno e o Tradicional* (Tese de doutorado). Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, PB, Brasil.
- Santos, E. C. (2016b). Maracatu, Trabalho e Organizing. *Anais do XL Encontro da ANPAD*, Costa do Sauípe, BA.
- Santos, E. C. & Helal, D. H. (2017). Práticas de trabalho da cultura popular no agreste de Pernambuco: entre o moderno e o tradicional. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, 16(2), 127-150.
- Santos, L. L. S. & Silveira, R. A. (2015). Por uma epistemologia das práticas organizacionais: A contribuição de Theodore Schatzki. *Organizações & Sociedade*, 22(72), 79-98.
- Silva, A. B.; Lima, T. B.; Sonaglio, A. L. B. & Godoi, C. K. (2012). Dimensões de um sistema de aprendizagem em ação para o ensino de administração. *Administração: Ensino e Pesquisa*, 13(1), 9-41.
- Schatzki, T. (2006). On organizations as they happen. *Organization Studies*, 27(12), 1863-1873.
- Silva, F. A. B. (2017). Os Dispendios Culturais no Federalismo Brasileiro. In L. Valiati, & A. L. N. Fialho (Org.) *Atlas econômico da cultura brasileira: Metodologia II*. Porto Alegre: Editora da UFRGS/CEGOV.

Silva, R.C., Vieira, M.M.F., Dellagnelo, E.L. & Carvalho, C.A. (2010). Para além da empresa: por outras possibilidades de teorizar sobre organizações. In M. M. F. Vieira, R. C. Silva, & M. S. Rodrigues. *Cultura, mercado e desenvolvimento*. Porto Alegre: DaCasa Editora.