

Integrando a teoria da atividade histórico-cultural (CHAT) e cartografia: uma abordagem teórica para times autônomos e sustentáveis

Integrating historical-cultural activity theory (CHAT) and cartography: a theoretical approach for autonomous and sustainable teams

Integrando la teoría de la actividad histórico-cultural (CHAT) y cartografía: un enfoque teórico para equipos autónomos y sostenibles

Rogério Leite Gonzales¹, Luis Felipe Nascimento¹.

RESUMO

Objetivo: Investigar fenômenos complexos e emergentes no contexto das organizações, integrando a Teoria da Atividade Histórico-Cultural (CHAT) e a Cartografia. **Revisão bibliográfica:** A integração dessas abordagens permite explorar sinergias e complementaridades, oferecendo percepções valiosas para a compreensão e o gerenciamento de *objetos fugitivos* e times autônomos. Discutimos os principais conceitos e princípios da CHAT e Cartografia, as resistências e desafios relacionados às diferenças culturais, políticas e epistemológicas entre as abordagens e as contribuições potenciais dessa integração para a pesquisa e prática em organizações. **Considerações finais:** A integração de CHAT e Cartografia proporciona uma abordagem inovadora e promissora para o estudo de fenômenos complexos, promovendo a inovação e a transformação no estudo de objetos em fuga e times autônomos. Direções futuras de pesquisa incluem a exploração de outras combinações de teorias e métodos, além do desenvolvimento de estratégias de capacitação e formação para pesquisadores interessados em explorar essa integração.

Palavras-chave: Teoria da Atividade Histórico-Cultural, Cartografia, Times autônomos.

ABSTRACT

Objective: Investigate complex and emerging phenomena in the context of organizations, integrating Cultural-Historical Activity Theory (CHAT) and Cartography. **Literature review:** The integration of these approaches allows for exploring synergies and complementarities, providing valuable insights for understanding and managing runaway objects and autonomous teams. We discuss the main concepts and principles of CHAT and Cartography, the resistances and challenges related to cultural, political, and epistemological differences between the approaches, and the potential contributions of this integration for research and practice in organizations. **Final considerations:** The integration of CHAT and Cartography offers an innovative and promising approach to studying complex phenomena, fostering innovation and transformation in the study of runaway objects and autonomous teams. Future research directions include exploring other combinations of theories and methods, as well as developing capacity-building and training strategies for researchers interested in exploring this integration.

Keywords: Cultural-Historical activity theory, Cartography, Autonomous teams.

¹ Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Porto Alegre - RS.

RESUMEN

Objetivo: Investigar fenómenos complejos y emergentes en el contexto de las organizaciones, integrando la Teoría de la Actividad Histórico-Cultural (CHAT) y la Cartografía. **Revisión bibliográfica:** La integración de estos enfoques permite explorar sinergias y complementariedades, ofreciendo valiosos conocimientos para comprender y gestionar *objetos fugitivos* y equipos autónomos. Discutimos los principales conceptos y principios de CHAT y Cartografía, las resistencias y desafíos relacionados con las diferencias culturales, políticas y epistemológicas entre los enfoques y las posibles contribuciones de esta integración para la investigación y práctica en organizaciones. **Conclusiones finales:** La integración de CHAT y Cartografía ofrece un enfoque innovador y prometedor para estudiar fenómenos complejos, fomentando la innovación y la transformación en el estudio de objetos en fuga y equipos autónomos. Las direcciones futuras de investigación incluyen explorar otras combinaciones de teorías y métodos, así como desarrollar estrategias de capacitación y formación para investigadores interesados en explorar esta integración.

Palabras clave: Teoría de la Actividad Histórico-Cultural, Cartografía, Equipos autónomos.

INTRODUÇÃO

No contexto atual, as organizações enfrentam desafios crescentes em busca de adaptabilidade e sustentabilidade, exigindo abordagens inovadoras e eficazes na construção de times autônomos e práticas sustentáveis (SMITH WK, et al., 2012). A compreensão e aplicação de diferentes teorias e metodologias, como a Teoria da Atividade Histórico-Cultural (CHAT) e a Cartografia, podem contribuir significativamente para a pesquisa desses temas (CRESWELL JW, 2015; SCHERER MF e GRISCI CL, 2022).

A CHAT, fundamentada no trabalho de Lev Vygotsky, enfatiza a interação entre indivíduos e seu ambiente sociocultural, considerando a aprendizagem e o desenvolvimento como processos mediados por artefatos culturais (VYGOTSKY LS, 1987).

A Cartografia é uma abordagem de investigação que explora a relação entre espaço e experiência vivida, considerando o papel do poder e dos processos políticos na construção de conhecimento (DELEUZE G e GUATTARI F, 1980). A integração dessas teorias pode gerar insights e perspectivas para a análise e transformação de sistemas de atividades organizacionais, incluindo times autônomos e sustentáveis (LEMAY M, 2019).

A integração da Cartografia e CHAT tem o potencial de beneficiar a pesquisa de Objetos Fugitivos, pois a cartografia através de seu entendimento de conhecimento situado tem como um dos principais desafios a própria definição do objeto da pesquisa, e como estratégia de adaptação faz uso das pistas como estrutura de seu percurso metodológico (KASTRUP V e BARROS RB, 2009).

Fornecendo uma abordagem interdisciplinar que promove a participação ativa das pesquisadoras e facilita a identificação de contradições e convergências entre as perspectivas envolvidas (KASTRUP V e PASSOS E, 2013). Essa integração tem o potencial de transformar a forma como a pesquisa é conduzida, uma vez que apresenta um método de navegar em um ambiente volátil e desconhecido. Ao passo que a CHAT pode complementar a Cartografia oferecendo uma estrutura, inclusive visual, para construção de linguagem comum entre as pessoas envolvidas. Facilitando a criação de sentido e a estabilização temporária do Sistema de Atividade (ENGSTRÖM Y, 2014).

Este artigo teve como objetivo central propor uma abordagem teórica que integre a CHAT e a Cartografia, contribuindo para a compreensão e transformação de times autônomos e práticas sustentáveis em organizações. Através de uma revisão da literatura, foram identificadas convergências e complementariedades entre as teorias e discutido o potencial dessa integração. O escopo do artigo inclui a discussão teórica da relação entre CHAT e Cartografia, explorando seus principais conceitos e fundamentos, destacando a relevância dessa integração para a construção de times autônomos e sustentáveis, e abordando suas implicações para pesquisa e prática em organizações.

REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Teoria da Atividade Histórico-Cultural (CHAT)

A Teoria da Atividade Histórico-Cultural (CHAT) originou-se do trabalho de psicólogos russos, como Vygotsky, Luria e Leontiev, focando na relação entre atividade humana, cultura e mente, e no papel da mediação na construção do conhecimento e desenvolvimento humano. A CHAT considera atividades como unidades básicas de análise, determinadas por objetos materiais ou simbólicos. Luria introduziu as noções de internalização e externalização, que descrevem a apropriação e expressão de conceitos, habilidades e ferramentas culturais (ENGESTROM Y, 2014).

Engeström propôs o conceito de sistemas de atividade, compostos por componentes inter-relacionados, como sujeito, objeto, instrumentos, regras, comunidade e divisão do trabalho (ENGESTROM Y, 2014). As contradições existentes entre os componentes do sistema são fontes de inovação e aprendizagem. A CHAT investiga a interação entre indivíduos, grupos e contextos culturais, bem como os processos de mudança e aprendizagem nessas interações (ENGESTROM Y e SANNINO A, 2010).

A autonomia na CHAT se refere à capacidade de autorregulação do indivíduo, enquanto a aprendizagem expansiva, proposta por Engeström (2014), envolve a superação de contradições em sistemas de atividade, transformando práticas e expandindo a capacidade de ação. A CHAT valoriza a autonomia e a aprendizagem expansiva, concebendo o desenvolvimento humano como um processo dinâmico e interativo (STETSENKO A, 2011).

Cartografia como percurso metodológico e pesquisa-intervenção

A cartografia como metodologia de pesquisa busca romper com a previsibilidade do pesquisador e possibilita uma abordagem orgânica e adaptativa ao objeto de estudo (PASSOS E, et al., 2015). O pesquisador-cartógrafo se desenvolve em conjunto com sua pesquisa, atuando na teoria e prática e interagindo com os fenômenos estudados. Ele utiliza o *hódos-metá*, uma abordagem que evita prescrições de procedimentos e protocolos antes de interagir com o campo (KASTRUP V e PASSOS E, 2013).

O pesquisador-cartógrafo segue oito pistas que guiam e orientam o desenvolvimento de sua pesquisa (EDUARDO JA, et al., 2015). Entre elas, destacam-se a cartografia como método de pesquisa-intervenção, o funcionamento da atenção no trabalho do cartógrafo e cartografar como um processo de acompanhamento e implicação do pesquisador no campo de pesquisa.

Outras cinco pistas enfatizam aspectos fundamentais da cartografia, como os movimentos-funções dos dispositivos na prática da cartografia (KASTRUP V e PASSOS E, 2013), o coletivo de forças como plano de experiência cartográfica, a dissolução do ponto de vista do observador, a necessidade de habitar um território existencial para cartografar e a importância de uma política da narratividade.

A cartografia possui um posicionamento político e crítico, analisando movimentos, relações e jogos de poder (FILHO AF e TETI M, 2013). Na produção de conhecimento, a política da narratividade e as escolhas do pesquisador/cartógrafo refletem suas posições e interesses (PASSOS E, et al., 2015).

Ferramentas e estratégias de produção de conhecimento na pesquisa cartográfica são escolhidas ao longo do processo e incluem diário de campo, observação participante, entrevista semiestruturada e pesquisa documental (KASTRUP V e PASSOS E, 2013). A análise ocorre simultaneamente à coleta de dados (PASSOS E e BARROS R, 2009). O pesquisador assume um papel ativo e participativo na Cartografia, sendo um analista e problematizador (BARROS R e SILVA FB, 2013). A Cartografia enfatiza a colaboração, empatia e comprometimento entre o pesquisador e os participantes do estudo. O pesquisador deve se adaptar às transformações do território e às novas informações obtidas (KASTRUP V e PASSOS E, 2013).

A produção de conhecimento na Cartografia é concebida como um processo colaborativo, no qual os atores envolvidos se engajam na construção conjunta de saberes e na transformação das realidades estudadas (KASTRUP V e PASSOS E, 2013). O conhecimento produzido é contextualizado, situado e aberto a múltiplas interpretações (FILHO AF e TETI M, 2013).

Complementaridades e convergências entre CHAT e Cartografia

A pesquisa de “*runaway objects*” é um tema complexo e multifacetado que demanda abordagens interdisciplinares e colaborativas (ENGESTROM Y, 2014), dificuldades similares são visíveis na integração entre a Teoria da Atividade Histórico-Cultural (CHAT) e a Cartografia.

Runaway objects são fenômenos emergentes que escapam ao controle dos atores envolvidos, requerendo soluções inovadoras e abrangentes para enfrentar os desafios associados a sua natureza em constante mudança (ENGESTROM Y, 2001), como por exemplo sustentabilidade, que tem a própria definição do objeto como sendo de grande dificuldade para que a pesquisa possa ocorrer já que é um conceito em transformação.

A integração da Cartografia e CHAT beneficia a pesquisa de *runaway objects*, pois a cartografia através de seu entendimento de conhecimento situado tem como um dos principais desafios a própria definição do objeto da pesquisa, e como estratégia de adaptação faz uso das pistas como estrutura de seu percurso metodológico (KASTRUP V e BARROS R, 2009).

Fornecendo uma abordagem interdisciplinar que promove a participação ativa dos pesquisadores e facilita a identificação de contradições e convergências entre as perspectivas envolvidas (KASTRUP V e PASSOS E, 2013). Essa integração tem o potencial de transformar a forma como a pesquisa de *runaway objects* é conduzida, uma vez que apresenta um método para estabilizar o processo de navegar no caos.

No entanto, e para tal, um posicionamento crítico e reflexivo por parte dos pesquisadores é exigido (KAPTELININ V e NARDI B, 2007). Capacidade que todo pesquisador presume ter, porém que poucos são capazes de exercer, muitas vezes justamente por estarem presos sem metodologias engessadas que antes mesmo de conhecerem o campo já determinam todos os passos da pesquisa, e em alguns casos até o resultado esperado (ALCADIPANI R, 2011).

Desafios e complexidade na integração de CHAT e Cartografia

A integração de CHAT e Cartografia apresenta desafios e complexidades que exigem dos pesquisadores um profundo entendimento das teorias e metodologias subjacentes a cada abordagem (AGAMBEN G, 2005). Por um lado, a CHAT enfoca a análise das atividades humanas em contextos sócio-históricos específicos, considerando as interações entre os atores e os artefatos mediadores (ENGESTROM Y, 2014). Ao passo que a Cartografia enfatiza a produção de conhecimento situado, reconhecendo a singularidade e a contextualização dos fenômenos estudados (ALVAREZ J e PASSOS E, 2009). A integração dessas abordagens requer dos pesquisadores a habilidade de articular os conceitos e métodos de ambas, bem como a capacidade de lidar com as incertezas e complexidades inerentes ao estudo de *runaway objects*, e acima de tudo isso ser capaz de abrir mão de parte da pesquisa, ao se dar conta de que o objeto mudou, evoluiu, se transformou (HÄMÄLÄINEN RP e VÄHÄSANTANEN K, 2011; KASTRUP V e PASSOS E, 2013).

Além disso, a integração de CHAT e Cartografia implica em uma mudança na condução da pesquisa científica, uma vez que os pesquisadores devem adotar uma postura crítica e reflexiva em relação às teorias e métodos empregados, reconhecendo as limitações e contradições presentes no processo de integração (STETSENKO A, 2011). Essa mudança também envolve enfrentar resistências e desafios culturais, políticos e epistemológicos que emergem no decorrer da pesquisa (KAPTELININ V e NARDI B, 2007).

Adaptação e aprimoramento das metodologias de pesquisa

A necessidade de adaptação e aprimoramento das metodologias de pesquisa é um aspecto crucial na integração de CHAT e Cartografia (HÄMÄLÄINEN RP e VÄHÄSANTANEN K, 2011; STETSENKO A, 2011). Essa adaptação pode incluir o desenvolvimento de novas estratégias e ferramentas metodológicas que permitam aos pesquisadores abordar efetivamente os desafios e incertezas associados ao estudo de *runaway objects* (ENGESTRÖM Y e SANNINO A, 2010). Por exemplo, como seria criar um questionário utilizando a Teoria da Atividade como estrutura teórica, porém com claro objetivo de intervenção na realidade pesquisada, e respeitando a construção coletiva a concepção desse instrumento deveria ser uma co-produção com os atores da pesquisa (KAPTELININ V e NARDI B, 2007).

Além das mudanças na metodologia de pesquisa, a integração de CHAT e Cartografia implica em uma mudança na condução da pesquisa, uma vez que os pesquisadores são desafiados a exercitar a reflexividade durante todo o processo, ainda que o grande escopo metodológico tenha sido definido a construção do percurso é um fazer recorrente de: pesquisa, ação, reflexão, co-construção. Essa mudança requer uma postura reflexiva e crítica, bem como a disposição para revisar e ajustar continuamente as metodologias empregadas à medida que a pesquisa avança e os fenômenos estudados se transformam (HÄMÄLÄINEN RP e VÄHÄSANTANEN K, 2011; STETSENKO A, 2011; KASTRUP V e BARROS RB, 2009).

Resistências e desafios relacionados a diferenças culturais, políticas e epistemológicas

A integração de CHAT e Cartografia enfrenta resistências e desafios relacionados às diferenças culturais, políticas e epistemológicas entre as abordagens (KAPTELININ V e NARDI B, 2007; PASSOS E e BARROS RB, 2009). Essas diferenças podem levar a divergências sobre questões como subjetividade versus objetividade, indeterminação versus controle e validação e generalização. A Cartografia enfatiza um olhar crítico e político, abordando questões de poder e relações sociais em seu processo de investigação, enquanto a CHAT, embora reconheça a importância do contexto e do conhecimento situado, não se concentra tão explicitamente nas dimensões políticas e críticas dos fenômenos estudados (ENGSTRÖM Y, 2014).

Para lidar com essas diferenças, é fundamental que os pesquisadores desenvolvam habilidades para gerenciar e negociar visões distintas, reconhecendo a importância de abordar contradições onto-epistemológicas e de estabelecer um diálogo entre os campos do conhecimento (STETSENKO A, 2013). Além disso, a aprendizagem situada e expansiva, conectada à Cartografia e CHAT, deve ser valorizada, pois reconhece a aquisição de conhecimento em contextos específicos e promove o desenvolvimento e a inovação (ENGSTRÖM Y, 2001).

Ao abordar as diferenças culturais, políticas e epistemológicas de forma construtiva, os pesquisadores podem promover a integração bem-sucedida de CHAT e Cartografia, permitindo a investigação adaptativa de times autônomos e sustentáveis (KAPTELININ V, 2005; KASTRUP V e BARROS RB, 2009). Ao abraçar essa abordagem interdisciplinar e colaborativa, os pesquisadores podem explorar o potencial da integração CHAT-Cartografia para gerar insights significativos e inovadores em diferentes contextos organizacionais, contribuindo assim para a pesquisa e prática no estudo de *runaway objects* (ENGSTRÖM Y, 2008).

Práticas colaborativas e interdisciplinares

A adoção de práticas colaborativas e interdisciplinares é um elemento-chave para a integração bem-sucedida de CHAT e Cartografia. Essas práticas envolvem a formação de equipes de pesquisa multidisciplinares, nas quais os membros têm a oportunidade de compartilhar conhecimentos e experiências, bem como aprender uns com os outros (ENGSTRÖM Y, 2001).

Esse conceito trasposto à pesquisa individual requer da pessoa pesquisadora a integração com outras pessoas, em especial com os atores da pesquisa como co-pesquisadores e colaboradores dos caminhos da pesquisa. Além disso, é essencial que os pesquisadores se engajem em um diálogo aberto e construtivo com outras disciplinas e campos do conhecimento, buscando compreender e respeitar as diferenças e convergências entre CHAT e Cartografia (KASTRUP V e BARROS RB, 2009). Essa abordagem colaborativa e interdisciplinar pode resultar em uma maior compreensão dos fenômenos estudados e na identificação de soluções inovadoras e eficazes para os desafios e incertezas associados ao estudo de *runaway objects* (ENGSTRÖM Y, 2001).

Contribuições para a pesquisa e prática em organizações

Por fim, a integração de CHAT e Cartografia pode contribuir para a formação de uma comunidade de pesquisa mais ampla e diversificada, na qual pesquisadores de diferentes disciplinas e campos do conhecimento trabalham juntos para enfrentar os desafios e incertezas associados aos *runaway objects*. Essa abordagem colaborativa e interdisciplinar pode resultar em avanços significativos na teoria e prática, promovendo a inovação e a transformação no estudo de fenômenos complexos e emergentes (KLINE SJ, 1985).

Ao adotar essa perspectiva, os pesquisadores podem gerar um conhecimento mais profundo e holístico dos desafios enfrentados pelas organizações contemporâneas e desenvolver estratégias eficazes para superar esses desafios, melhorando assim a eficiência e a eficácia das organizações e contribuindo para a criação de ambientes de trabalho mais sustentáveis e inclusivos (DIGNAN A, 2019).

Limitações e direções futuras de pesquisa

Apesar das inúmeras contribuições da integração de CHAT e Cartografia para a pesquisa e prática em organizações, é importante reconhecer as limitações inerentes a essa abordagem e considerar as direções futuras de pesquisa. Uma das limitações é a complexidade e a natureza interdisciplinar da integração, que pode dificultar a compreensão e a aplicação das teorias e métodos pelos pesquisadores, especialmente aqueles que estão menos familiarizados com ambas as abordagens. Assim, é crucial desenvolver estratégias de capacitação e formação para pesquisadores interessados em explorar essa integração, bem como promover o compartilhamento de conhecimentos e experiências entre os membros das equipes de pesquisa.

Além disso, futuras pesquisas podem explorar outras combinações de teorias e métodos que possam enriquecer ainda mais o estudo de *runaway objects* e times autônomos em contextos organizacionais. Por exemplo, a integração da Análise Crítica do Discurso, a Teoria Ator-Rede e outras abordagens teórico-metodológicas pode abrir novas possibilidades de investigação e oferecer perspectivas complementares para a compreensão e o gerenciamento de fenômenos complexos e emergentes (ENGSTRÖM Y, 2014). Adicionalmente, o desenvolvimento de estudos longitudinais e comparativos que abordem as transformações temporais e contextuais dos *runaway objects* e times autônomos pode proporcionar insights valiosos sobre as dinâmicas e mecanismos subjacentes a esses.

A integração de CHAT e Cartografia parece oferecer uma abordagem teórica inovadora e promissora para a investigação de fenômenos complexos e emergentes, como *runaway objects* e times autônomos, em contextos organizacionais (ENGSTRÖM Y, 2001). Essa integração permite aos pesquisadores explorar novas perspectivas e soluções, proporcionando insights valiosos e relevantes para a compreensão e o gerenciamento desses fenômenos. Além disso, a adoção de práticas colaborativas e interdisciplinares pode promover o desenvolvimento de habilidades e competências em times autônomos, permitindo a construção de ambientes de trabalho mais sustentáveis e eficientes, necessários em para darmos maior ênfase ao potencial humano em nossas organizações (DIGNAN A, 2019). Em termos de contribuições, a integração de CHAT e Cartografia pode enriquecer a pesquisa e prática em organizações, fornecendo uma abordagem teórico-metodológica mais integrada para o estudo de fenômenos complexos e emergentes, como os runaway objects (ENGSTRÖM Y e SANNINO A, 2010; HÄMÄLÄINEN RP e VÄHÄSANTANEN K, 2011).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O maior desafio que enfrentamos como humanidade é a nossa habilidade de reformular nossos conceitos de sucesso, desviando-nos da primazia do materialismo e voltando nossos esforços para a busca por um propósito mais profundo e a realização pessoal. Neste contexto crucial, impulsionados pela evolução tecnológica, especialmente a inteligência artificial, necessitamos urgentemente de pesquisas que se fundem na ciência e, ao mesmo tempo, influenciam diretamente a realidade local, proporcionando uma união efetiva de teoria e prática. É crucial que pessoas pesquisadoras transcendam a tradicional imparcialidade e assumam um papel de liderança, intervindo ativamente nas realidades que estudam. Necessitamos de uma pesquisa vigorosa, com relevância social e um papel de protagonismo em nossa sociedade.

REFERÊNCIAS

1. AGAMBEN G. O que é um dispositivo? Outra Travessia - Revista de Pós-Graduação Em Literatura, 2005; 5: 9–16.
2. ALCADIPANI R. Academia e a fábrica de sardinhas. Organizações & Sociedade, 2011; 18(57): 345–348.
3. ALVAREZ J, et al. Cartografar é habitar um território existencial. Pistas Do Método Da Cartografia: Pesquisa-Intervenção e Produção de Subjetividade. Porto Alegre: Sulina, 2009.

4. ALVESSON M, et al. Reflecting on reflexivity: Reflexive textual practices in organization and management theory. *Journal of Management Studies*, 2008; 45(3): 480–501.
5. BARROS RB de e SILVA DR. Acompanhar e problematizar: A dupla função do cartógrafo. *Fractal: Revista de Psicologia*, 2013; 25(2): 281–298.
6. CRESWELL JW. *A concise introduction to mixed methods research*. Sage Publications, 2015.
7. DELEUZE G e GUATTARI F. *Mille plateaux: Capitalisme et schizophrénie*. Minuit, 1980.
8. DIGNAN A. *Brave new work: Are you ready to reinvent your organization?* Portfolio/Penguin, 2019.
9. Eduardo, E. D., et al. As pistas do método cartográfico como estratégia para a criação de si. *Psicologia Em Estudo*, 2015; 20(3): 431–442.
10. ENGESTRÖM Y. *Expansive Learning at Work: Toward an Activity Theoretical Reconceptualization*. *Journal of Education and Work*, 2001; 14(1): 133–156.
11. ENGESTRÖM Y. *From teams to knots: Activity-theoretical studies of collaboration and learning at work*. *From Teams to Knots: Activity-Theoretical Studies of Collaboration and Learning at Work*, 2008.
12. ENGESTRÖM Y e SANNINO A. *Studies of expansive learning: Foundations, findings and future challenges*. *Educational Research Review*, 2010; 5(1): 1–24.
13. FILHO CLV e TETI AC. *Metodologia da cartografia: construindo uma etnografia do cotidiano de estudantes surdos*. *Estudos De Sociolinguística*, 2013; 14(1): 179–201.
14. HÄMÄLÄINEN R e VÄHÄSANTANEN K. *Theoretical and pedagogical perspectives on orchestrating creativity and collaborative learning*. *Educational Research Review*, 2011; 6(3): 169–184.
15. KAPTELININ V. *The Object of Activity: Making Sense of the Sense-Maker*, 2005; 12(1): 4–18.
16. KAPTELININ V e NARDI, B. *Acting with technology: Activity theory and interaction design*. *First Monday*, 2007.
17. KASTRUP V e BARROS RB. de. *Movimentos-funções do dispositivo na prática da cartografia. Pistas Do Método Da Cartografia: Pesquisa-Intervenção e Produção de Subjetividade*, 2009.
18. KASTRUP V e PASSOS E. *Cartografar é traçar um plano comum*. *Fractal: Revista de Psicologia*, 2013; 25(2): 263–280.
19. KLINE SJ. *Innovation is not a linear process*. *Research Management*, 1985; 28(4): 36–45.
20. LeMay, M. *Agile for Everybody*, 2019.
21. PASSOS E e BARROS RB de. *Por uma política da narratividade. Pistas Do Método Da Cartografia: Pesquisa-Intervenção e Produção de Subjetividade*. Porto Alegre: Sulina, 2009.
22. SMITH WK, et al. *Learning to be a paradox-savvy leader in a globalizing world*. *Organizational Dynamics*, 2012; 41(3): 202–209.
23. STETSENKO A. *From Relational Ontology to Transformative Activist Stance on Development and Learning: Expanding Vygotsky's (CHAT) Project*. *Marxism and Education*, 2011; 165–192.
24. STETSENKO A. *The Challenge of Individuality in Cultural-Historical Activity Theory: "Collectividal" Dialectics from a Transformative Activist Stance*. *Outlines: Critical Practice Studies*, 2013; 14(2): 07–28.
25. VYGOTSKY LS. *Thought and Language*. The MIT Press, 1987.