

Laboratório de Mudanças - uma metodologia de intervenção formativa



Rodolfo AG Vilela
ravilela@usp.br



TemATico
FAPESP Prot. 12/04721-1

Objetivo

Apresentar o LM e suas diferenças com algumas modalidades de metodologia de intervenção

Apresentar as principais referências conceituais

- ✓ **Unidades de análise e categorias centrais**
- ✓ **Princípios e aspectos metodológicos**
- ✓ **O papel da demanda/ negociação**
- ✓ **A relação entre o diagnóstico e o processo de mudança**
- ✓ **O papel do pesquisador / intervencionista**
- ✓ **O papel dos atores envolvidos**
- ✓ **alguns exemplos**

Introdução/ Questionamentos

- ✓ É comum encontrar abordagens participativas e de intervenção que atuam sobre aspectos pontuais perdendo a visão de conjunto
- ✓ Determinantes organizacionais e as interações entre os elementos do Sistema são negligenciados → intervenções de pequena ou baixa eficácia
- ✓ Algumas abordagens sistêmicas (ex. ergonomia da atividade) possibilitam bons diagnósticos organizacionais mas migram para “recomendações” de mudança
- ✓ Há lacunas conceituais (organização do trabalho/ unidade de análise? Ação situada? O que isso significa mesmo?)
- ✓ Não há diagnóstico sem intervenção/ transformação/ mudança.
- ✓ O conhecimento só é verdadeiro quando se “bole” no objeto e nos certificamos de suas resistências
- ✓ Baixo envolvimento, baixo protagonismo dos atores, visão externa e dependência do especialista → proj. temATico (FAPESP 2012/04721-1)

Mudança ou Transformação

Mudança

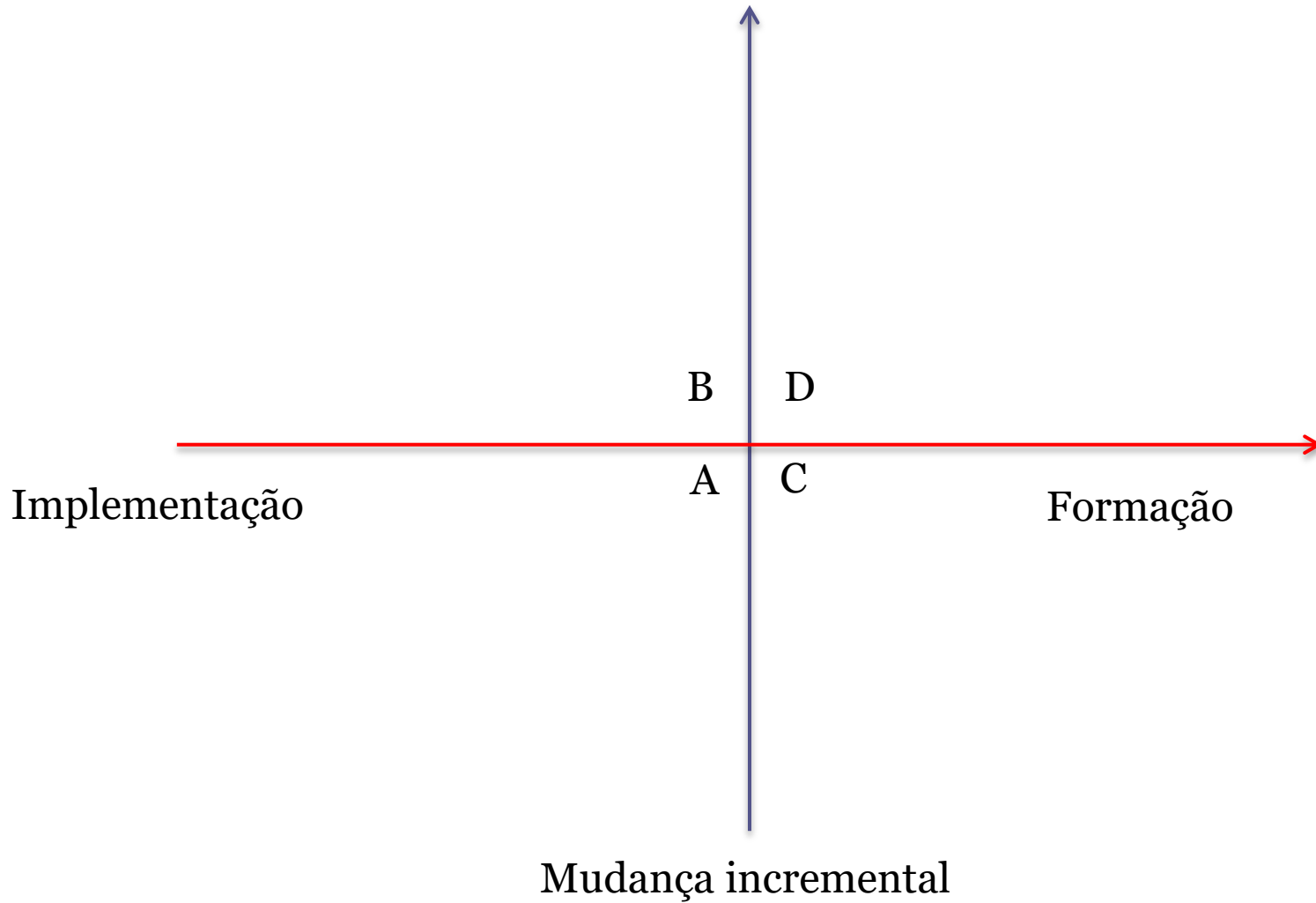
Movimento ou realização do que era “apenas” uma potencialidade.

- Mudança é um processo contínuo de transformação.
- Transformação tem início quando se compreende as situações que facilitam ou obstaculizam o que se quer modificar.
- Seminário PesquisAT (palestra Ada Assunção, 2017)

Roteiro

- Diferenças entre intervenção de mudança e de LM
- Resumo breve do LM como pesquisa & intervenção formativa - bases teóricas, princípios, ferramentas
- Alguns exemplos de casos brasileiros

Mudança transformacional



A lógica da análise de uma atividade no CL

| <i>Focus</i> | <i>Problems</i> | <i>Solutions</i> |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Invisible systemic structure of the collective activity</i> | 2 Disclosing the systemic causes of the visible problems in the activity. | 3 Finding a way to overcome the problems by expansively reconceptualising the idea of the activity. |
| <i>Immediately visible events and problems in individuals' actions within the joint activity</i> | 1 Identifying the obvious (visible) problems | 4 Taking new kinds of actions: implementing new instruments, rules, ways of dividing labor and collaborating. |

The diagram illustrates a cyclical process of activity analysis. It is structured as a 2x3 grid with columns labeled 'Focus', 'Problems', and 'Solutions'. The top row represents the 'invisible systemic structure of the collective activity', and the bottom row represents 'immediately visible events and problems in individuals' actions within the joint activity'. The process follows four numbered steps: 1. Identifying obvious (visible) problems; 2. Disclosing systemic causes of these visible problems; 3. Finding ways to overcome these problems by reconceptualizing the activity; 4. Taking new actions, such as implementing new instruments, rules, and labor division. Arrows show the flow: 1 to 2 (upward), 2 to 3 (rightward), 3 to 4 (downward), and 4 to 1 (leftward).

(Virkkunen and Newnham, 2013)

Ver tab 1.1 pag 61

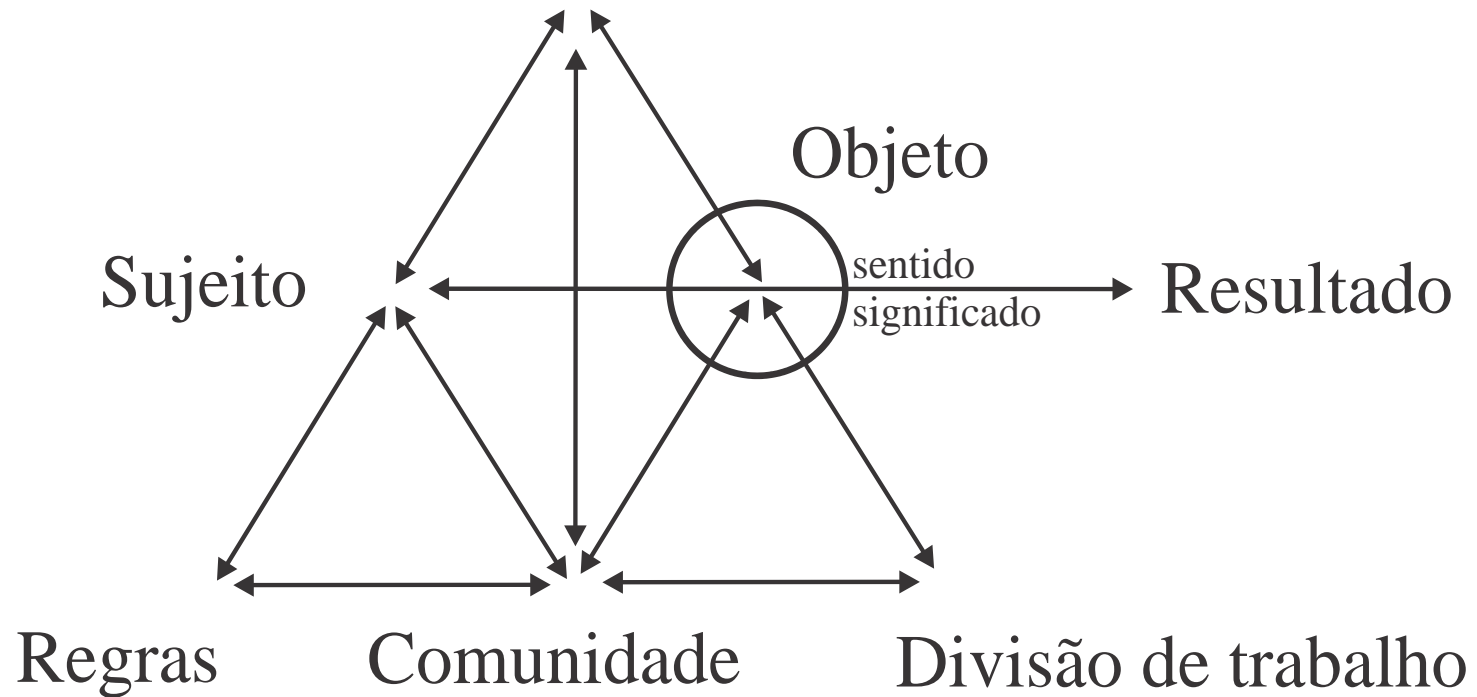
- O que é intervenção? Pag 47-48
- Quatro tipos de intervenção e métodos de intervenção
- Qual a diferença entre o LM e a pesquisa ação?
- Artigo querol e cap. 1
- Intervenção de mudança x intervenção de LM

Unidades de análise e categorias fundamentais

- O Sistema de Atividade coletivo
- Contradição como móvel das mudanças no SA
- Multi vocalidade
- Historicidade (visão dialética das transformações: desenvolvimento histórico da atividade)
- Aprendizagem expansiva como estratégia de criação de novo SA → Compreensão Sistêmica & Criação da Agencia (ação agentiva, protagonismo)

Sistema de atividade

Instrumentos:
Ferramentas e Signos



**Atividade coletiva é dinâmica e mediada por artefatos sociais, culturais e instrumentais.
(Engeström, 1987)**

Aprendizagem expansiva

- Mediado pelo intervencionista que facilita o processo por meio da Estimulação Dupla (Vigotsky)
- Intervencionista recolhe do real dados espelho para propiciar o envolvimento emocional, o debate e em seguida oferece artefatos conceituais para que o participante domine a situação (conceitos inicialmente abstratos e são gradativamente apropriados pois ajudam a entender as origens dos problemas vivenciados pelos atores).
- ED é o fermento para para a criação do protagonismo
→ inovações sistêmicas (equacionam contradições no SA)

Ciclo de Aprendizagem Expansiva



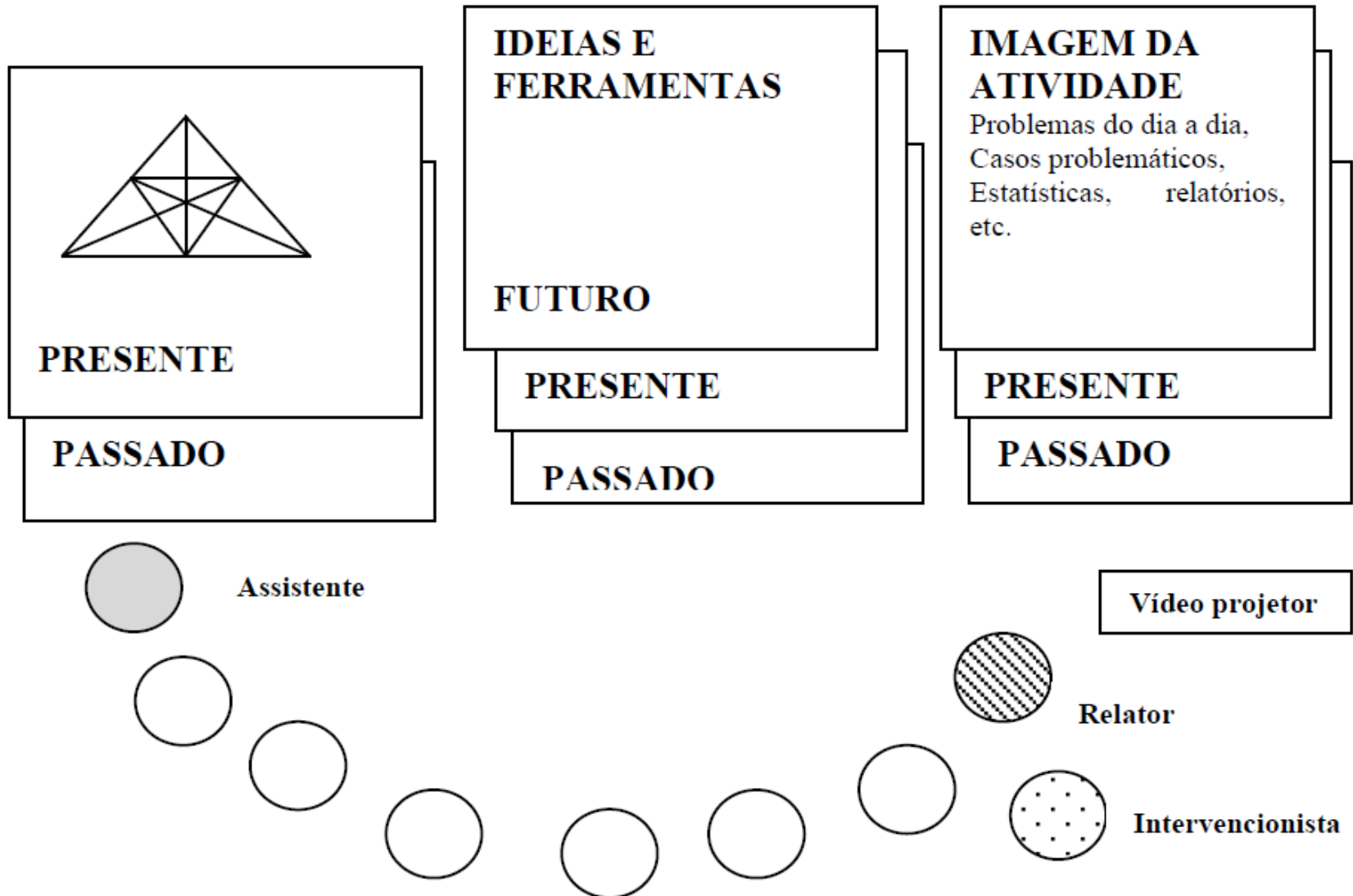
PAPEL DA DEMANDA

- Ponto de partida (Crucial no contexto Brasileiro)
- Negociação começa por identificar as principais manifestações de problemas atuais e fase da atividade
- Processo inclui espaço e ferramentas oferecidas pelo intervencionista para a construção de um novo ponto de vista e análise mais profunda dos problemas
- Estratégias para construir o problema envolvendo a gestão

LM: Principais etapas do método

- ✓ Negociação e construção do problema com gestores da organização (construção da demanda)
- ✓ Coleta de dados de espelho (etnográficos) sobre a atividade;
- ✓ Planejamento das sessões do LM
- ✓ Criação de tarefas para a realização de ações de aprendizagem expansiva. Número de sessões análise e planejamento (6-10).
- ✓ Um período de experimentação com as novas soluções criadas
- ✓ Sessões de seguimento e consolidação (1-4).

Leiaute do Laboratório de Mudanças



LM

Papel do pesquisador / mediador

- Provoca e mantém um processo colaborativo de transformação expansiva
- Organizador e supervisor do trabalho coletivo
- Conductor do processo conjunto de aprendizagem expansiva
- Pesquisador e registrador do processo
- Controla a dinâmica do processo de aprendizagem expansiva.

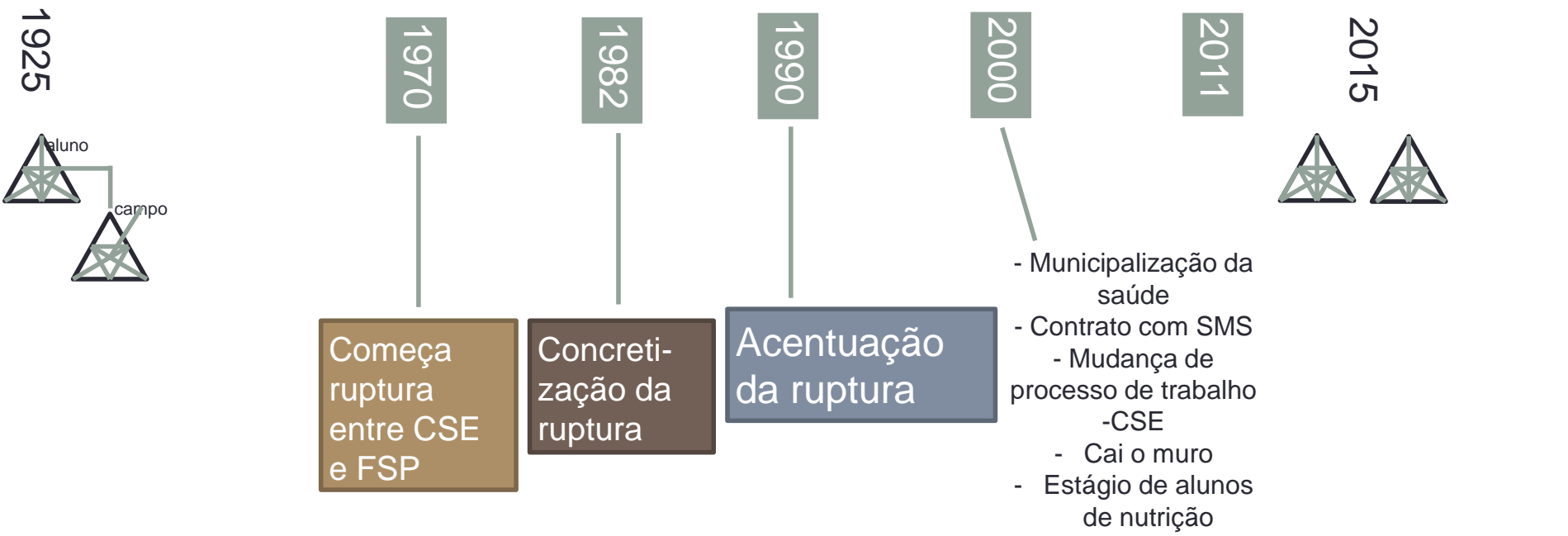
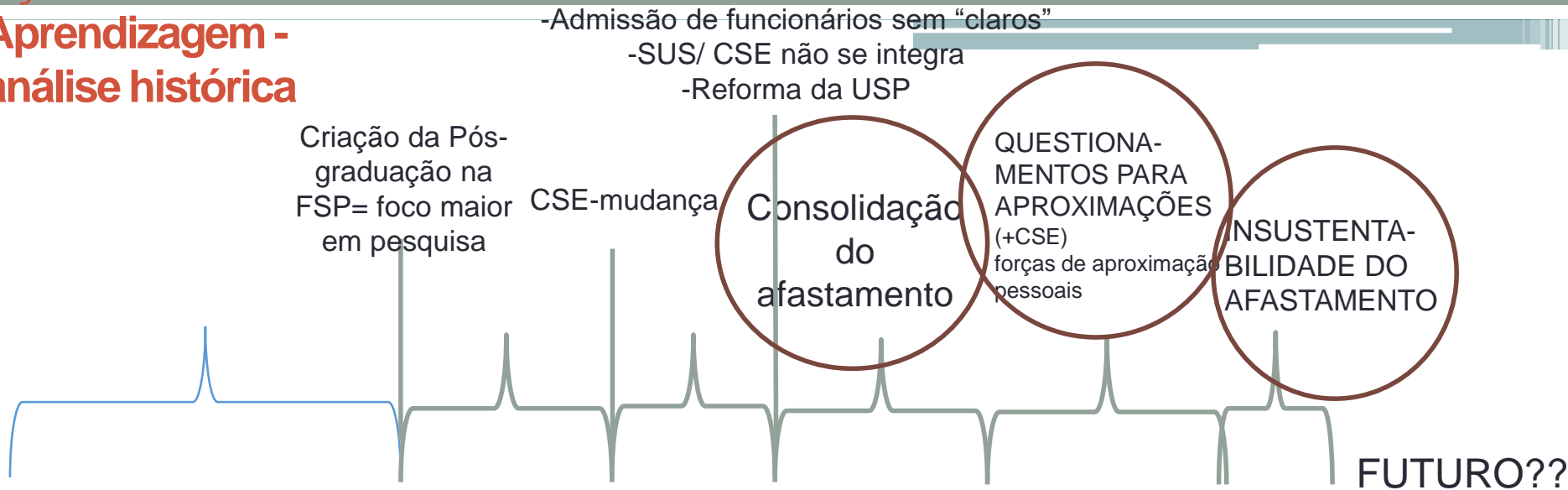
LM: PAPEL DOS SUJEITOS

- O conteúdo e curso da intervenção são objeto de negociação multi-vocalizada.
- Os sujeitos ganham agência (protagonismo) no processo e, eventualmente, tomam conta do mesmo.

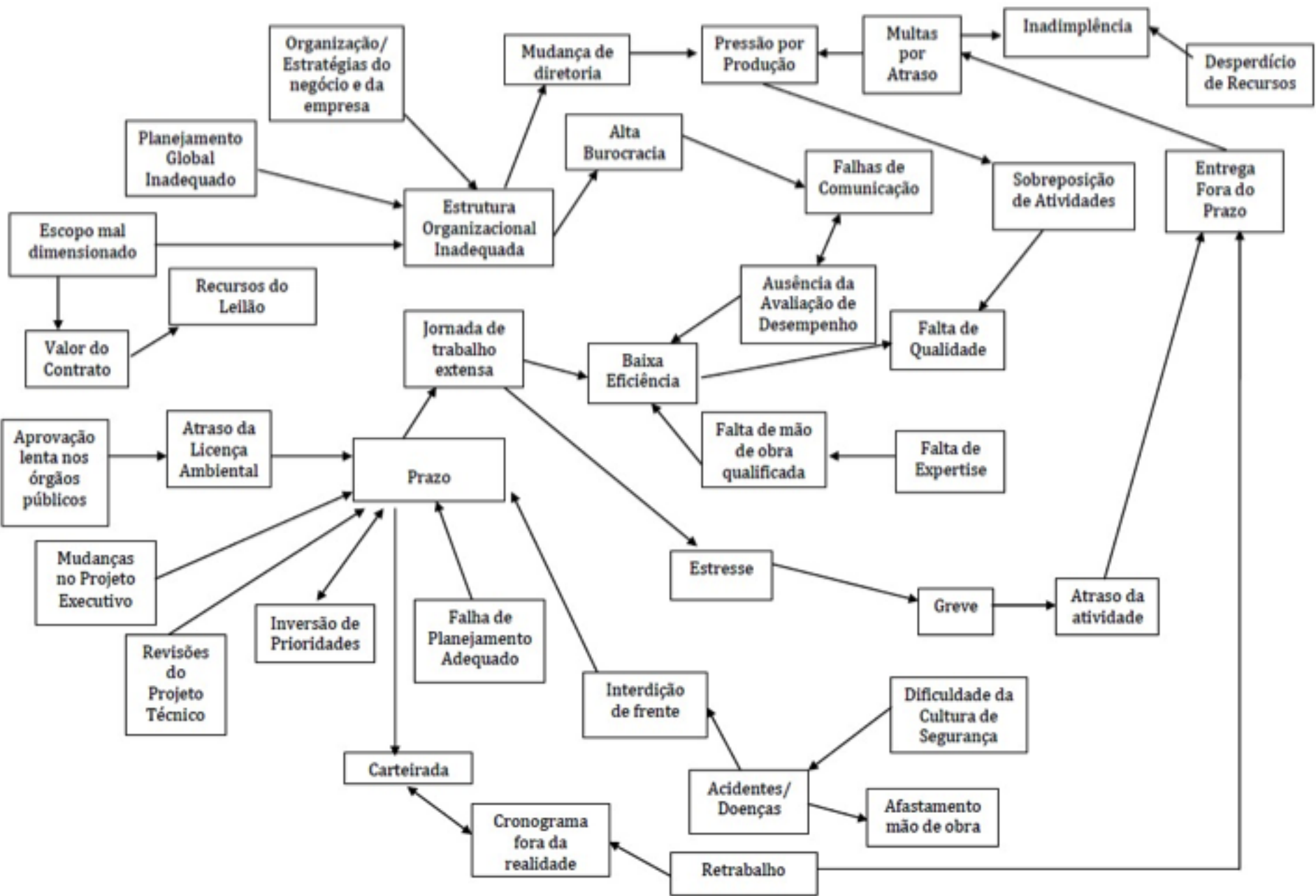
Relação entre o diagnóstico, criação e Construção de Soluções

- O diagnóstico e a criação de novas soluções estão fortemente interligados.
- Solucionar problemas requer uma compreensão coletiva e esforços coletivos (agência) para encontrar e criar soluções.

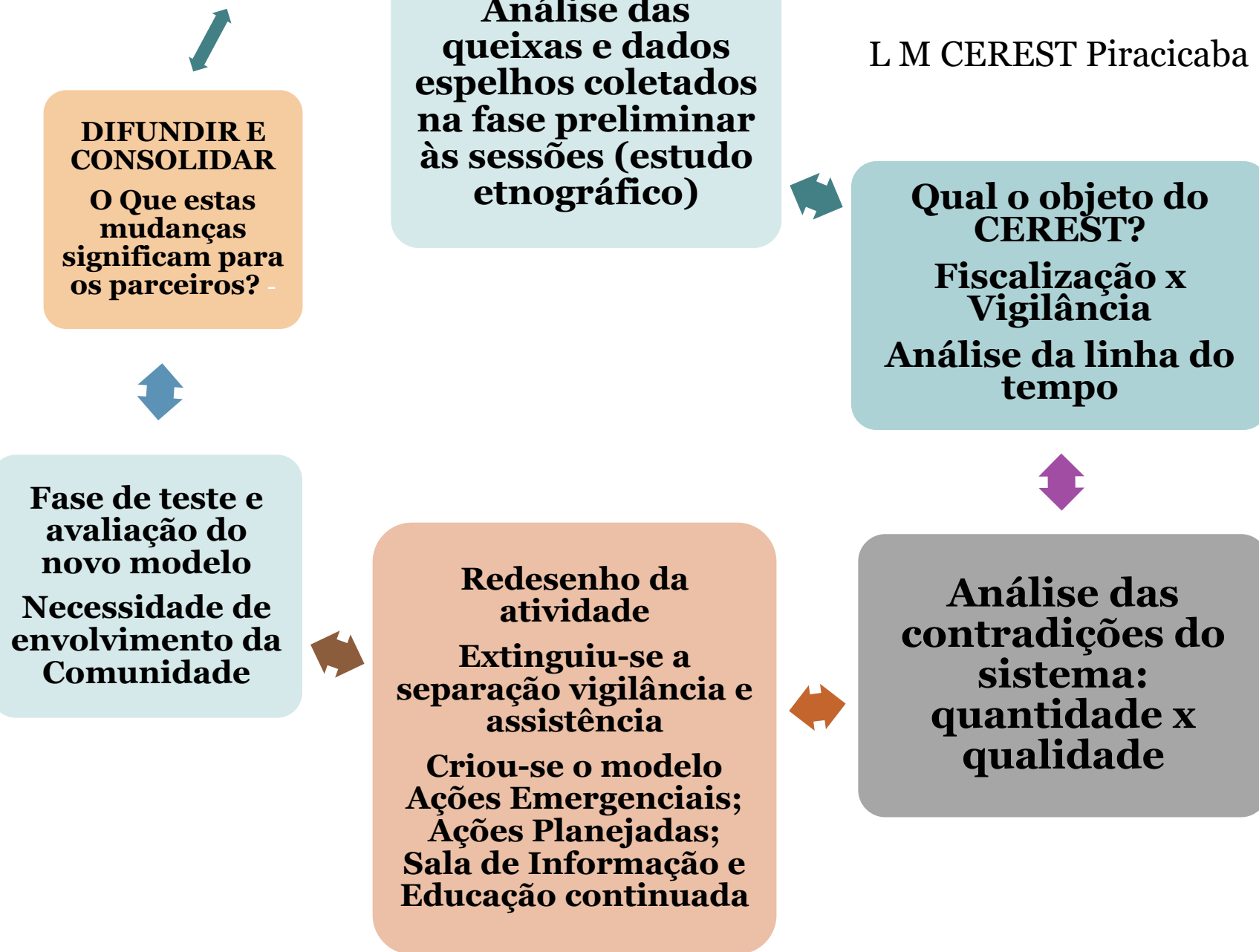
Ações de Aprendizagem - análise histórica



Ciclo Vicioso Aeroporto



L M CEREST Piracicaba



Resultados CEREST Piracicaba

- Discutir a origem das contradições e conflitos pelo método Laboratório de Mudanças, possibilitou aos participantes a compreensão de que os **problemas são de natureza sistêmica**, amenizando conflitos anteriormente explicados como sendo decorrentes de comportamentos individuais.

Resultados

- O engajamento e o protagonismo dos participantes possibilitaram, ainda, o **aprendizado da metodologia, a renovação do espírito de equipe, o início de processos decisórios mais descentralizados e mais democráticos**, como sendo atributos essenciais para a implementação das mudanças almejadas.

Resultados

- Houve uma **mudança do desenho da atividade bastante significativa**. Sua **implantação está em andamento**. Uma nova sessão do LM foi conduzida com a finalidade de acompanhar e avaliar o processo.

Vigotski, Engeström & Paulo Freire pedagogias libertadoras a partir do real

- Elaborar conhecimento... implica realizar o caminho de, partindo da prática, deslocar-se dela para “ad-mirá-la”, vê-la de outros ângulos e ver-se refletido nela, mediado pelo diálogo com o outro, pelo conteúdo historicamente produzido como saber acumulado disponível na cultura. Implica, diria Vigotski, um movimento de descontextualização que é esse sair do contexto vendo-se nele
- ... não é o conhecimento desvinculado da prática que liberta, que gera conscientização. É o ato cognocístico* reflexivo e intencional que apropria a realidade, ou seja, toma para si a prática social e submete-a à análise crítica (Alves SM, 2012; p.209; 210).

(*) que tem potencial de gerar conhecimento, gerar saber

Referências

- Alves SM. Freire e Vigotski um diálogo entre a pedagogia freiriana e a psicologia histórico cultural. Ed. Argos. Chapecó. 2012
- Engeström, Y. (1987), “Learning by expanding: an activity-theoretical approach to developmental research”. Orienta-Konsultit Oy.
- Leont'ev, A. N. (1978). “Activity, consciousness, and personality”. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Vilela et al 2014. Work Ergonomic Analysis and Change Laboratory: Similarities and Complementarities Between Interventionist Methods. AHFE. Proceedings. Poland. 2014
- Virkkunen J, Newnham DS. (2015), “Laboratório de Mudança uma ferramenta para o desenvolvimento colaborativo do trabalho e educação. Fabrefactum BH, BR, 2015.(http://www.forumat.net.br/at/sites/default/arq-paginas/laboratorio_de_mudanca-miolocapa_2_reduzido.pdf)

Agradecimentos

FSP. USP

FAPESP – Proc. nº 2012/04721-1

Min. Público do Trabalho da 15ª Região