

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

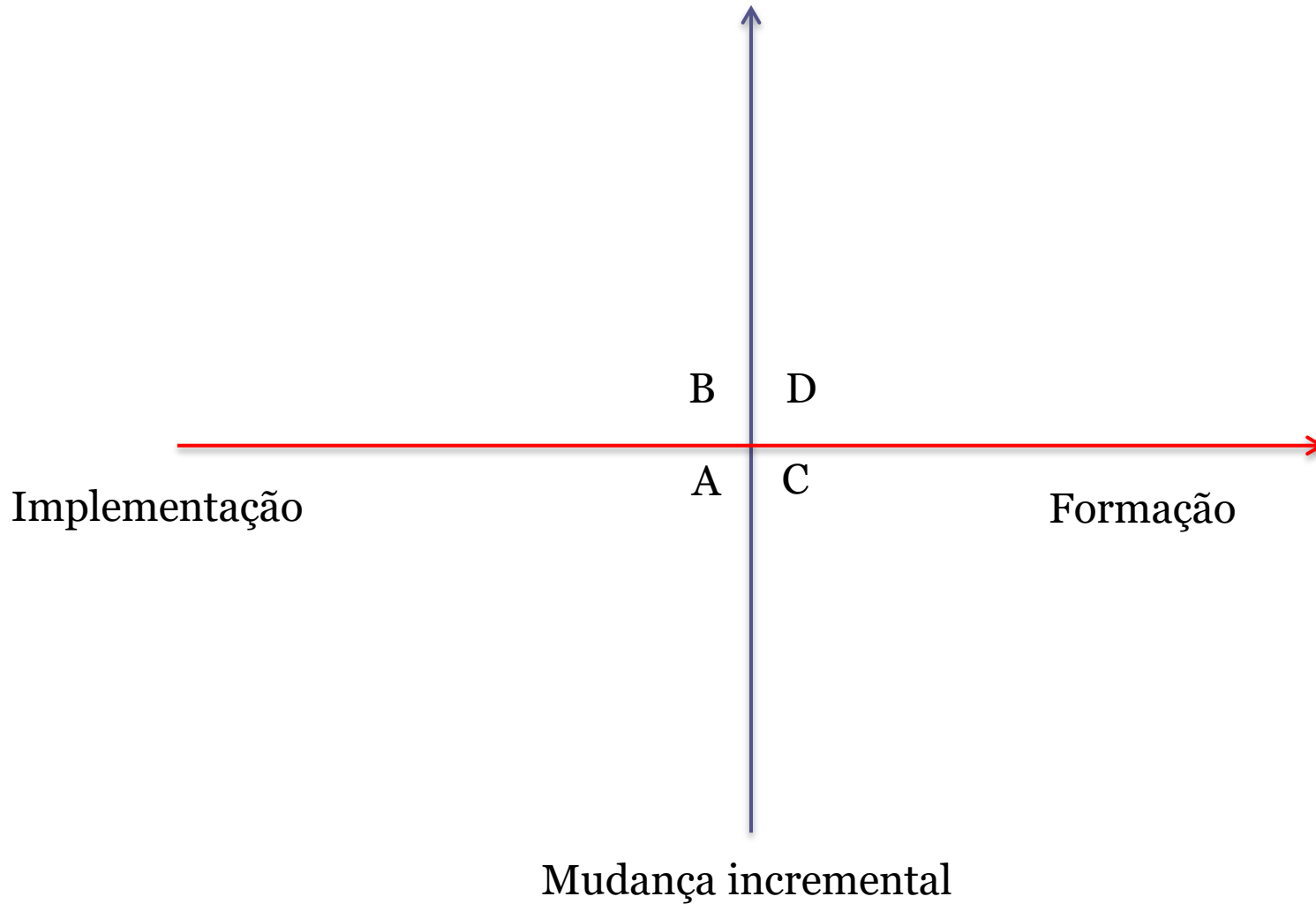
A lógica da análise de uma atividade no CL (livro LM pag. 57)

| <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 starts with '1 Identifying the obvious (visible) problems' in the bottom-left cell. An upward arrow leads to '2 Disclosing the systemic causes of the visible problems in the activity.' in the top-left cell. A rightward arrow leads to '3 Finding a way to overcome the problems by expansively reconceptualising the idea of the activity.' in the top-right cell. A downward arrow leads to '4 Taking new kinds of actions: implementing new instruments, rules, ways of dividing labor and collaborating.' in the bottom-right cell. A rightward arrow from '4' points back to '1', completing the cycle.

(Virkkunen and Newnham, 2013)

Mudança transformacional



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

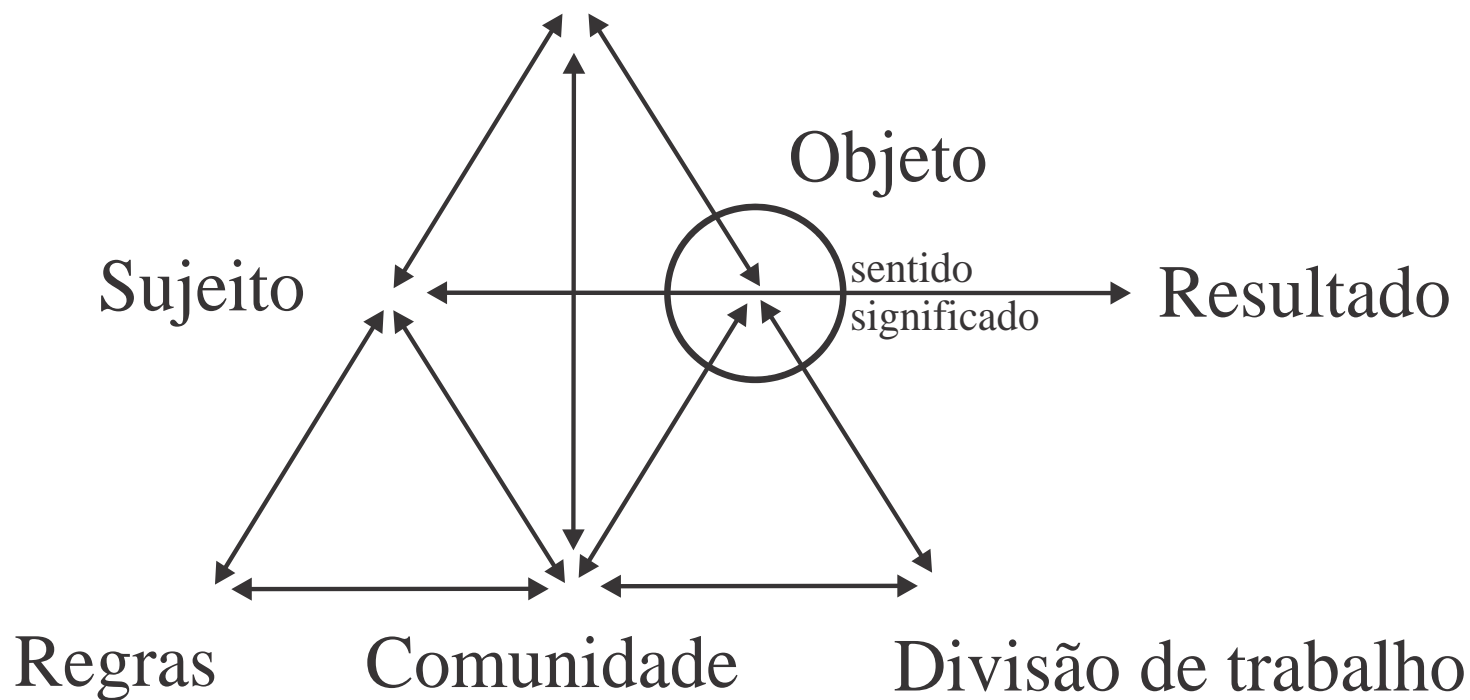
Unidades de análise e categorias fundamentais

- O Sistema de Atividade (SA) 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



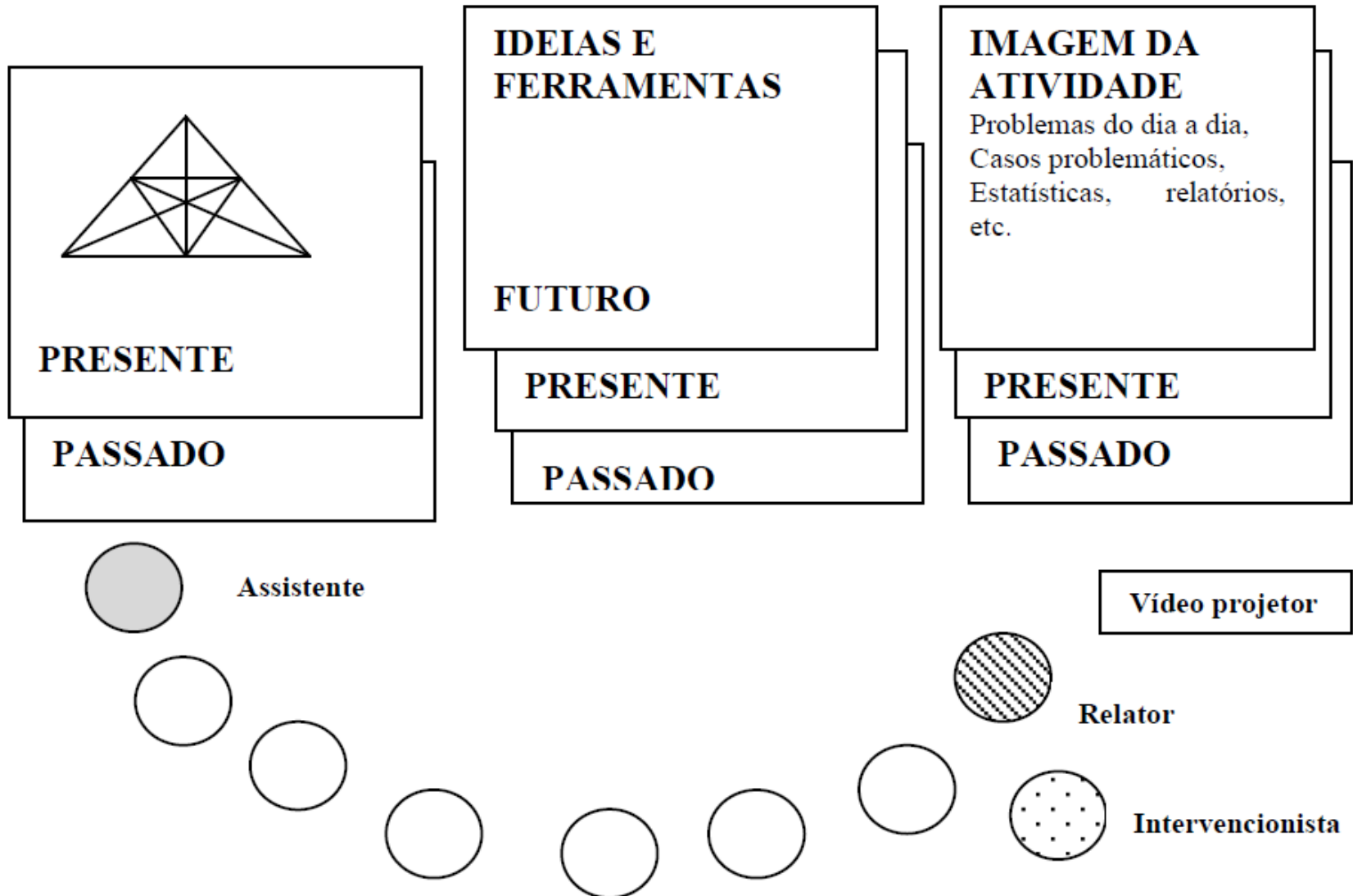
PAPEL DA DEMANDA

- 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.

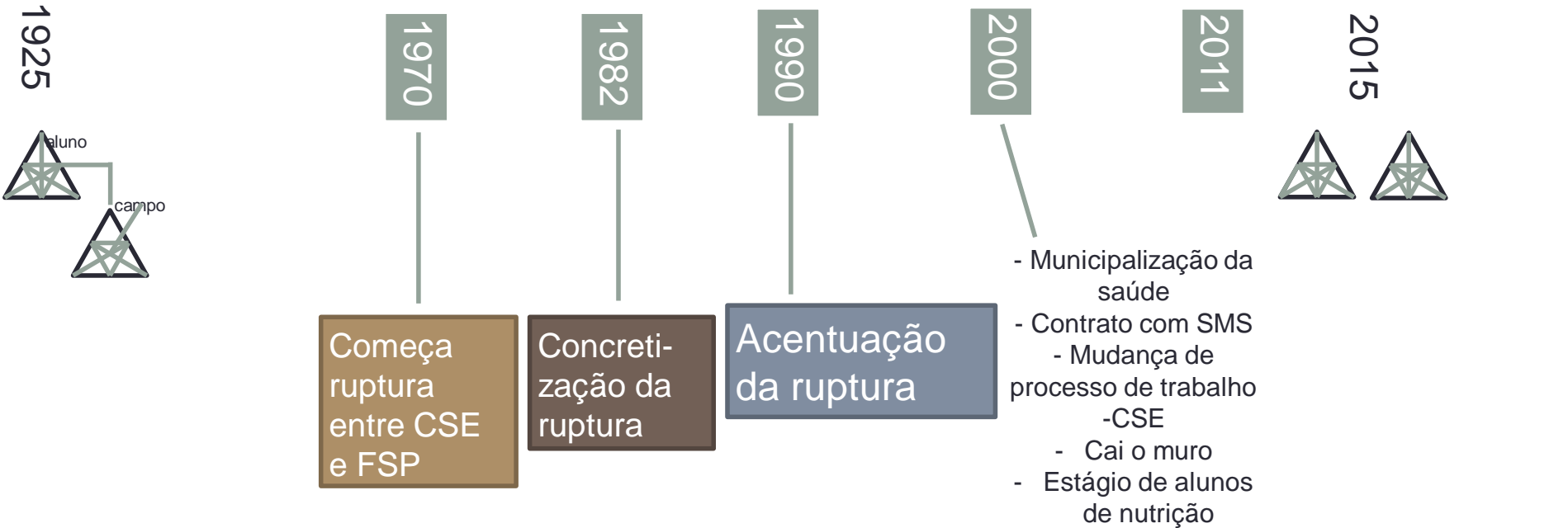
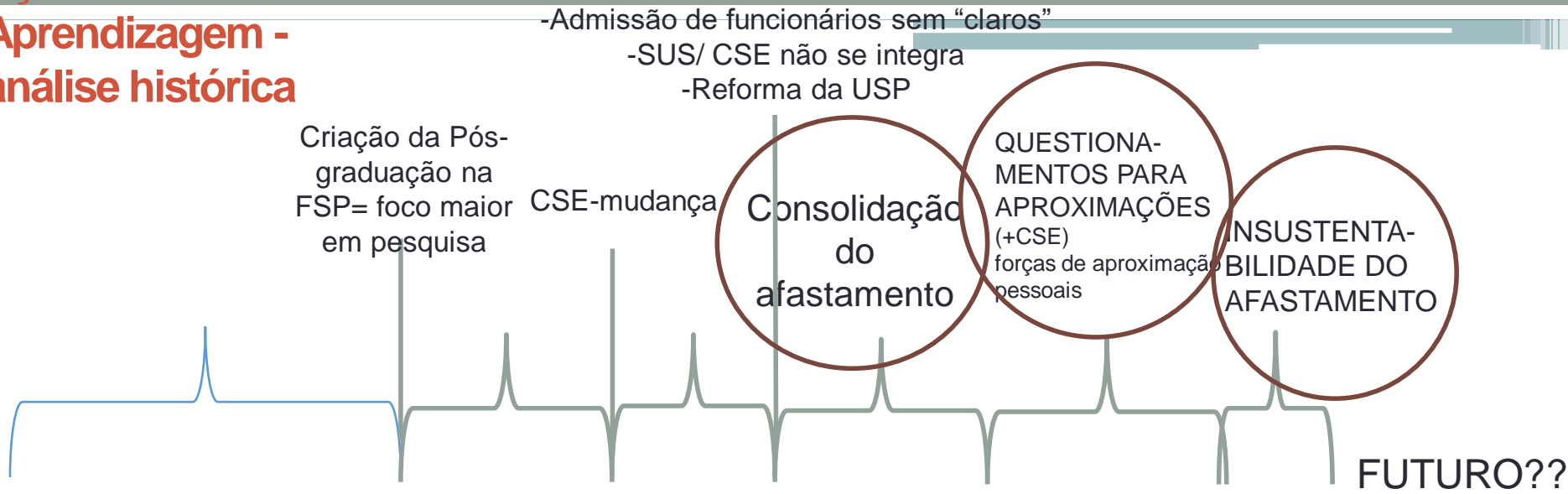
LM: PAPEL DOS SUJEITOS

- 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



L M CEREST Piracicaba

**Análise das
queixas e dados
espelhos coletados
na fase preliminar
às sessões (estudo
etnográfico)**

**DIFUNDIR E
CONSOLIDAR**
O Que estas
mudanças
significam para
os parceiros?

**Qual o objeto do
CEREST?
Fiscalização x
Vigilância
Análise da linha do
tempo**

**Fase de teste e
avaliação do
novo modelo
Necessidade de
envolvimento da
Comunidade**

**Redesenho da
atividade
Extinguiu-se a
separação vigilância e
assistência
Criou-se o modelo
Ações Emergenciais;
Ações Planejadas;
Sala de Informação e
Educação continuada**

**Análise das
contradições do
sistema:
quantidade x
qualidade**

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 cognocistivo* 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