



V CONGRESSO BRASILEIRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS Curitiba-PR - Brasil

AMPLIANDO O PLANEJAMENTO EXECUTIVO DE METODOLOGIAS INTERVENCIONISTAS: OS BASTIDORES DE EXPERIÊNCIAS EMPÍRICAS

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

Doutoranda em Administração (PPA/UEM), Mestre em Desenvolvimento, Gestão e Cidadania (UNIJUÍ, 2006), Especialista em Contabilidade (URI, 2001), Bacharel em Administração (URI, 2008) e Ciências Contábeis (URI, 1997), Professora na UNESPAR/Apucarana.

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

Pós-doutor pela Danish School of Education da Aarhus University (Copenhagen), Doutor em Administração (Universidade Positivo), Mestre em Administração (UEM, 2008), Graduado em Administração (FECEA, 1998), Professor adjunto na UEM.

Viviani Teodoro dos Santos (UTFPR/Apucarana) - viviani.teodoro.santos@gmail.com

Mestre em Administração (UEM), Graduada em Administração e Especialista em Gestão Empresarial (UNESPAR/Apucarana), Administradora na UTFPR/Apucarana.

Ampliando o planejamento executivo de metodologias intervencionistas: os bastidores de experiências empíricas

1 Introdução

O discurso de que vivemos um tempo de mudanças está presente no contexto acadêmico e organizacional (Grey, 2004). Questões como estas afetam o cotidiano organizacional e exercem significativa influência na definição do ambiente. Isso requer dos gestores habilidades como inovação, flexibilidade, resiliência, agilidade e competência para repensar as estratégias, reformular os métodos e/ou adaptar os processos administrativos.

Nesse sentido, Bitencourt e Azevedo (2006) reconhecem o valor dos processos de aprendizagem na gestão das organizações e enfatizam a complexidade do tema devido à ampla literatura existente e, consequentemente, às diferentes interpretações manifestadas. Complementando esta ideia, Nogueira e Odelius (2015) identificam diversos desafios de caráter teórico, conceitual e metodológico em pesquisas em aprendizagem organizacional (AO).

Virkkunen e Newnham (2013) oferecem aos pesquisadores um conteúdo informativo sobre metodologia, método e técnicas aos interessados em operacionalizar intervenções para aprendizagem organizacional. Esse kit de ferramentas teórico-metodológicas é fundamentado na Teoria da Atividade Histórico-Cultural (Engeström, 1987). Estes autores observam o desafio de encontrar formas e métodos eficazes para auxiliar a mudança conceitual nos níveis organizacionais. Para tanto, Virkkunen e Newnham (2013) consideram que é necessário definir uma proposta metodológica, cuja ação surja por meio de um agente humano com o intuito de auxiliar no redirecionamento das atividades. Este redirecionamento pode ser entendido como uma intervenção, ou seja, uma “ação propositada”, com o intuito de criar mudança (Midgley, 2000, p. 113).

De acordo com Virkkunen e Newnham (2015) existem muitos métodos de intervenções concebidos com o intuito de mudança. Todavia, das pesquisas intervencionistas que já foram publicadas (Engeström, Virkkunen, Helle, Pihlaja & Poikela, 1996; Helle, 2000; Engeström, 2002; Pihlaja, 2005; Gutiérrez & Vossoughi, 2010; Kerosuo, Kajamaa & Engeström, 2010; Morselli, Costa e Margiott, 2014; Haapasaari, Engeström & Kerosuo, 2016; Kajamaa & Schulz, 2017), entendemos que seus resultados informam de maneira limitada o esforço, a disciplina e o envolvimento entre a equipe de intervencionistas para que cada uma das etapas da intervenção, aquilo que estamos chamando de bastidores, aconteça conforme o estabelecido pela metodologia.

A obra de Virkkunen e Newnham (2013) é o nosso ponto de partida para o propósito aqui trazido. Quando estes autores exemplificam as etapas de uma das metodologias intervencionistas, o Laboratório de Mudanças (LM), propõem três níveis de planejamento em função da especificidade das decisões a serem tomadas neste processo: i) construção do esquema do projeto por meio de diálogo e negociação com os representantes da organização sobre a ideia inicial do objeto da intervenção; ii) processo real de intervenção a partir da coleta de dados espelho da atividade e a definição das sessões; e iii) planejamento das tarefas para estimular os participantes.

Embora, reconhecemos a importância do trabalho de Virkkunen e Newnham (2013), como pesquisadores e intervencionistas, percebemos a ausência de uma denominação específica para cada uma das etapas e para os níveis. Além disso, a experiência empírica que tivemos em planejar, implementar e acompanhar duas

metodologias intervencionistas, sendo estas um LM em um hospital universitário e a Intervenção Trans/formativa (IT) com trabalhadoras da limpeza em uma instituição pública de ensino fez com que identificássemos outras nuances que precisam ser descritas e adicionadas àquelas já mencionadas por estes autores, reforçando este detalhamento para outros pesquisadores que desejarem aplicar metodologias intervencionistas.

Neste sentido, este estudo objetiva ampliar a descrição das etapas indicadas por Virkkunen e Newnham (2013) para intervenções, organizando os níveis de planejamento baseado em nossa experiência empírica. Para isso, seguimos a abordagem metodológica de um estudo bibliográfico, descritivo e documental, desenvolvido a partir do exame minucioso de registros realizados, cujos dados foram produzidos e documentados durante as reuniões de planejamento da experiência empírica do LM e da IT.

Para facilitar a compreensão do leitor, apresentamos esta introdução, seguida da seção dois, com alguns conceitos sobre intervenção e suas metodologias. A seção três traz os bastidores das nossas experiências empíricas com o LM e a IT. Na quarta seção propomos um planejamento executivo. Por fim, na última seção, reforçamos a ideia aqui apresentada por meio das considerações finais.

2 Metodologias intervencionistas

Ao tratarmos de metodologias intervencionistas é importante compreender o conceito de intervenção, haja vista sua relação direta com o objetivo da aplicação de uma determinada metodologia. Midgley (2000, p. 113) define intervenção como uma “ação propositada”, com o intuito de criar mudança. Virkkunen e Newnham (2013, p. 47) complementam que, ao nos referirmos à intervenção em atividades humanas que envolvem mudanças, a definição mais adequada para intervenção diz respeito a uma “ação propositada, da parte de um agente humano, a fim de auxiliar o redirecionamento da mudança em curso.” Estes autores referem-se ao termo intervenção associando-o à aplicação de métodos e formas planejadas de intervir.

Para Virkkunen e Newnham (2013) a aplicação de um método envolve um conjunto de passos sequenciais, previamente planejados, voltados para determinadas tarefas. Por sua vez, um método intervencionista pode resultar de experiências empíricas ou de teorias que forneçam análises segundo a sua natureza e aplicação. Assim, uma metodologia intervencionista busca delinear e compreender o objeto de intervenção; entender como e por quê o método produz certos resultados; e verificar com base em que e de que modo os resultados podem ser generalizados.

Dada a variedade de metodologias intervencionistas aplicadas em atividades, Virkkunen e Newnham (2013) diferenciam dois tipos de intervenção: a intervenção de mudança e a intervenção formativa. O que distingue uma da outra, é o resultado deste processo. A intervenção de mudança tem como resultado a realização parcial ou total de objetivos preestabelecidos, cuja solução pode ser transferida para outros contextos. Já a intervenção formativa, foco deste estudo, é voltada para novos conceitos usados como instrumentos de análise e resolução de problemas, oportunizando a agência transformadora, bem como a aprendizagem dos participantes de forma colaborativa, considerando seus aspectos históricos e culturais.

Entretanto, para chegarmos a estes resultados, é preciso preparar a intervenção. Neste sentido, Virkkunen e Newnham (2013) propõem três níveis de planejamento para a intervenção formativa do LM. O primeiro nível requer a construção do esquema do

projeto por meio de diálogo e negociação estabelecidos com os representantes da organização sobre a ideia inicial do objeto da intervenção. O segundo nível engloba o processo real de intervenção a partir da coleta de dados espelho da atividade e a definição das sessões. O terceiro e último nível de planejamento requer a definição das tarefas a serem realizadas para estimular os participantes.

Conforme Cassandre (2012), o Laboratório de Mudança, originalmente chamado de *Change Laboratory*®, é uma aplicação simplificada da proposta metodológica chamada *Developmental Work Research* (Pesquisa de Desenvolvimento do Trabalho - PDT). Para Santos (2017), a PDT nasceu no final da década de 1970, na Finlândia, com objetivo de desenvolver uma didática voltada ao treinamento do trabalhador, unindo investigadores e profissionais. Em razão da PDT demandar quantidade de pessoas e recursos consideráveis para coleta e análise de dados, em 1990, cria-se o Laboratório de Mudança, como uma proposta simplificada, que reduzia tanto o tempo de pesquisa, quanto os recursos necessários para sua execução (Engeström et al., 1996; Virkkunen et al., 1997; Engeström, 2011).

Outras variações de LM são a) *Culture Laboratory* (Teräs, 2007): para compreender como os estrangeiros adaptavam-se à sociedade local oportunizando ao mesmo tempo conhecer o novo: língua, cultura, leis e costumes e ao mesmo tempo preservar estes elementos de seus países de origem; b) *Competence Laboratory* (Ahonen, 2008): análise pelo processo do LM, visando ao desenvolvimento proativo das competências dos colaboradores e equipes de uma empresa de telecomunicações; c) *Boundary Crossing Laboratory* (Engeström, 2001): um tipo específico de Laboratório com representantes de diferentes sistemas de atividade do sistema de saúde pública da Finlândia engajados na colaboração e parceria na superação de doenças crônicas em crianças com doenças múltiplas; d) *Implementation Laboratory* (Kerosuo, 2006): análise de um LM conduzido com pacientes adultos com doenças crônicas múltiplas (Cassandre, 2012).

3 Bastidores a partir de nossas experiências

A partir da abordagem teórica apresentada anteriormente, voltaremos nossa atenção para relatar as experiências empíricas das metodologias intervencionistas do Laboratório de Mudanças e da Intervenção Trans/formativa que vivenciamos. Trataremos esta reflexão como um movimento posterior àqueles já desenvolvidos em contextos organizacionais, uma vez que enfatizaremos os bastidores de preparação destas intervenções voltadas à aprendizagem dos participantes, ambas implementadas em organizações públicas.

O LM foi desenvolvido entre 2013 e 2016 em um hospital universitário. A ação proposta atendeu à demanda do Grupo Gestor de Resíduos Sólidos na intenção de resolver um conflito inicial existente de que funcionários, pacientes e seus acompanhantes estariam descartando os resíduos sólidos (comum, reciclado e contaminado) gerados na atividade, de maneira equivocada, resultando no aumento constante do custo com o gerenciamento destes resíduos, já que parte dos recicláveis e comuns eram enviados juntamente com os contaminados para o descarte final em aterros industriais (Cassandre et al., 2016).

Subsidiada por dois momentos de pesquisa realizados em 2015 e 2016, a IT foi implementada no decorrer de 2017 em uma instituição de ensino, numa ação voltada tanto para transformação da atividade, quanto para o fortalecimento dos sujeitos da aprendizagem. Esta intervenção teve como sujeitos um grupo de zeladoras terceirizadas

engajadas na atividade de limpeza do *campus*. Esta intervenção visou a transformação da atividade de limpeza em algo mais econômico e ecológico, e o fortalecimento dos sujeitos por meio da recuperação da memória histórica, do resgate das virtudes populares e da “desideologização”¹ da experiência cotidiana (Santos, 2017).

Observamos que a diferença entre estas metodologias intervencionistas aplicadas não se encontra apenas na forma como são nominadas, Laboratório de Mudança (Engeström, 1987) e Intervenção Trans/formativa (Santos, 2017); ou na transformação a que se propõem. Existem outros aspectos que são particulares a cada uma delas, conforme descrito no quadro comparativo a seguir.

Aspectos		Metodologia Intervencionista	
		LM	IT
Base teórica		Engeström (1987)	Engeström (1987) e Martín-Baró (1998)
Foco de transformação		Atividade	Atividade e Sujeito
Intervenção	Nome	Sessões	Conversas
	Duração	2 horas	1 hora
	Quantidade	12	15
	Suporte	Visitas extras dos participantes a outras organizações	Visitas extras dos pesquisadores-intervencionistas
Participantes		Grupo heterogêneo (cargo/função)	Grupo homogêneo (cargo/função)
Etapas da intervenção		Planejamento, Implementação e Acompanhamento	Planejamento e Implementação
Etapas do Ciclo da Aprendizagem Expansiva		Mapeamento da situação, Análise da situação, Criação de um novo modelo, Concretização e teste do novo modelo, Ampliação do novo modelo de atividade e Difusão e consolidação	Mapeamento da situação, Análise da situação e Criação de um novo modelo
Coleta de dados espelhos		Etnografia, Observação, Entrevistas, Técnica <i>Perseguindo o Objeto</i>	Etapa 1: Observação não participante, Entrevistas, Análise documental e Recordação em grupo com foco estruturado Etapa 2: Entrevistas narrativas individuais, Grupo focal e Observação participante
Tipos de dados espelhos		Imagens (fotografias), Vídeos, Resultados quantitativos e qualitativos (dados tabulados), Síntese de cada sessão anterior	Imagens (fotografias), Vídeos, Resultados qualitativos
Estímulos		Dados espelho, Painéis sobre o Sistema de Atividade e o Ciclo da Aprendizagem Expansiva	Dados espelho, Figuras, Dinâmicas de grupo, Vídeos, Relatos individuais, Histórias em quadrinhos,

¹ Palavra utilizada por Martín-Baró (1998), na obra *Psicología de la liberación*, que significa a desconstrução do discurso dominante que nega aspectos essenciais da realidade mantendo as estruturas de exploração e as atitudes de conformismo.

		Cartazes construídos coletivamente
Tarefas aos participantes	Entrevistas, Visitas a outras organizações	Entrevistas, Demonstração de habilidade
Artefatos	Diário de perturbações, Diário de análise histórica, Visão de futuro e Plano de implementação	Cartilha para pesquisa com a comunidade externa Partilha das virtudes populares
Outros instrumentos	Linha do tempo, Modelagem da atividade (passado, presente e futuro), Gravação das sessões em áudio e vídeo, Transcrição de áudios, Minutas e clips de cada sessão, Anotações em quadro branco, Anotações em flip chart	Palavra chave, Linha do tempo, Modelagem da atividade (passado, presente e futuro), Gravação das sessões em áudio, Transcrição de áudios, Anotações em quadro negro, Anotações em bloco, Diário de campo

Quadro 1 – Características das metodologias intervencionistas: LM e IT.

Para alcançar os objetivos propostos por cada uma das intervenções supracitadas, foi necessário seguirmos algumas etapas. Embora tivéssemos como ponto de partida a obra de Virkkunen e Newnham (2013) e as etapas mencionadas por estes autores, nossas experiências com o LM e a IT fizeram com que viéssemos aqui nominá-las de planejamento, implementação e acompanhamento. Destacamos que cada uma destas etapas teve sua execução ampliada por meio de discussões, que aqui trataremos como bastidores.

A primeira etapa, planejamento, exigiu várias reuniões entre os membros da equipe, e entre a equipe e os representantes da organização, para definirmos os detalhes entendidos como essenciais para a etapa seguinte. Assim, no primeiro nível desta etapa foram estabelecidos diversos diálogos. Inicialmente, diálogos presenciais e virtuais entre os pesquisadores-intervencionistas para deliberar sobre a maneira como seriam contatados os responsáveis pela organização, no caso o hospital universitário e a instituição de ensino; e o que seria necessário explicar sobre o trabalho a ser realizado. Assim, nesse nível elaboramos um projeto contendo o objetivo da intervenção, a forma como a intervenção aconteceria, qual a infraestrutura necessária, quem seriam os participantes e como elegê-los, bem como a importância do comprometimento de todos para que os objetivos da proposta conduzissem aos melhores resultados.

Com o projeto pronto, ainda na etapa de planejamento, no nível de diálogos, agendamos reuniões com os representantes da organização para que pudéssemos apresentar nossa proposta intervencionista, sendo a ideia negociada de forma colaborativa e compartilhada, visando esclarecer todos os aspectos que ainda não estivessem bem compreendidos. Nesse nível, até mesmo por se tratarem de instituições públicas que demandam de aprovação, orçamento, entre outros aspectos, foram necessárias diversas reuniões até dar início à intervenção.

O nível seguinte, preparação, envolveu o planejamento necessário para a realização das sessões e conversas. Nesse momento definimos o objetivo de cada sessão/conversa, o tempo necessário para o desenvolvimento de cada atividade, quais seriam os segundo-estímulos e ferramentas necessárias. Aqui, o nosso principal desafio foi encontrar, entre as diversas formas de abordagem, uma que fosse coerente com os elementos teóricos essenciais de cada uma das experiências; com o objeto da atividade foco da intervenção e com o perfil dos participantes envolvidos. As discussões entre os pesquisadores-intervencionistas caracterizavam-se por propostas e contrapropostas de cada, num processo dialético sobre os diferentes aspectos que compunham esta fase

preparatória. Lembrando que este planejamento prévio funcionou como uma base de apoio, uma vez que previsões são limitadas e não isentaram os intervencionistas de reajustar esse planejamento semanalmente, bem como utilizar do improvisado para lidar com essa construção coletiva que ia acontecendo gradativamente no grupo e pelo grupo, afinal estamos falando de agência, de participação, de criação, por isso, a necessidade de compreender, inclusive essa fase preparatória, como algo vivo, dinâmico, dialético e por que não, desafiador.

O último nível de planejamento, o qual chamamos de estímulos, exigiu que definíssemos quais os instrumentos a serem utilizados como impulsos no decorrer da etapa de seguinte, a implementação. Entre estes estímulos utilizamos *banners* em exposição; apresentação de vídeos e imagens (fotografias); histórias em quadrinhos; cartazes construídos coletivamente; formulários para coleta de dados (observação, registro de imagens e entrevistas) e artefatos registrando o ciclo de aprendizagem expansiva (diário de perturbações, diário de análise histórica, visão de futuro, plano de implementação, cartilha para pesquisa com a comunidade externa), além da construção de uma linha do tempo para registrar os dados históricos coletados pelos participantes. Todos estes instrumentos foram definidos em conjunto, com ampla discussão entre os pesquisadores-intervencionistas.

Com isso, finalizamos a etapa de planejamento, registrando em formulário próprio como seriam desenvolvidas cada uma das reuniões (sessões e conversas). Nesse registro, constam as seguintes informações: número da reunião, lista de itens necessários, propósito principal, horário de início e término, tempo para cada tema a ser tratado, o tema em si, ferramentas (espelho e segundo-estímulos), tarefa dos participantes para a próxima reunião e aspectos para os quais o intervencionista deveria dar mais atenção.

A etapa seguinte, implementação, ocorreu por meio da execução daquilo que foi planejado na etapa anterior e que se encontra registrado em formulário específico. A implementação de cada sessão/conversa seguiu o roteiro estabelecido na etapa de planejamento, guardadas as devidas exceções que demandaram dos intervencionistas flexibilidade e improvisado. É importante ressaltarmos aqui, como bastidores, a realização de reuniões prévias com a presença dos pesquisadores-intervencionistas, estas mais rápidas, com o intuito de revisar o que seria aplicado e reuniões após a intervenção, estas de avaliação, realizadas sempre depois de cada sessão/conversa, pelos pesquisadores-intervencionistas em conjunto com alguns representantes da organização, para ponderar o que ocorreu, com ênfase nos aspectos positivos e negativos de cada sessão/conversa.

As visitas extras realizadas entre as reuniões no decorrer da etapa de implementação da IT, que tinham por objetivo o contato individual com os participantes, também serviram tanto para compreender melhor algumas situações ocorridas durante as conversas, quanto para as adaptações necessárias no planejamento (estímulos, tarefas, distribuição do tempo). Já as visitas extras realizadas pelos participantes do LM em outras organizações, serviram para coletar informações para planejar o novo modelo de atividade em outros espaços, porém com as mesmas características do objeto de mudança.

Outro ponto de considerável contribuição para a etapa de implementação foram as transcrições semanais das sessões/conversas. Esse momento de re-escuta das discussões grupais foram essenciais para compreender melhor os relatos e diálogos, principalmente os mais efusivos, para que o intervencionista também se visse e se ouvisse, tomando consciência do que precisava manter ou melhorar, enfim, essa transcrição gradativa das intervenções subsidiaram amplamente a compreensão do

movimento de aprendizagem do grupo e os ajustes no planejamento inicial. Neste sentido, em nossos encontros de preparação (pesquisadores-intervencionistas) sempre procuramos rever o que foi tratado na sessão/conversa anterior e melhor definir o que seria tratado no momento seguinte. Sempre que possível, tais reuniões eram presenciais; contudo, na impossibilidade, aconteciam virtualmente.

Por fim, a etapa de acompanhamento, que só ocorreu na experiência do LM, foi realizada a partir de uma sessão posterior, *follow-up*, com a participação dos pesquisadores-intervencionistas e alguns participantes da intervenção para verificar os resultados obtidos após a implementação. Essa sessão foi um momento para que os participantes pudessem relatar o que havia acontecido após o término das sessões da intervenção e juntos pudéssemos considerar diferentes aspectos que contribuíram para tais resultados.

4 Proposta de planejamento executivo

Considerando nossa experiência empírica vivenciada com o LM e a IT, propomos que as etapas de metodologias intervencionistas sejam nominadas: 1) planejamento, 2) implementação e 3) acompanhamento; e os níveis de planejamento sejam identificados como: i) diálogos; ii) preparação e iii) estímulos.

Para elaborarmos esta proposta, consideramos os aspectos teóricos abordados no decorrer deste estudo e, inclusive, aqueles que mediarão a execução das intervenções do LM e da IT, os quais oportunizaram discutir aspectos práticos relacionados com os conflitos eminentes. Com isso, descrevemos a execução ampliada de metodologias intervencionistas a partir dos bastidores de *Quando?* *O que?* e *Como?* fazer.

METODOLOGIA INTERVENCIONISTA			
Etapas/níveis		Execução ampliada – Bastidores	
Quando?		O que?	Como?
Planejamento	Diálogos	Elaboração do projeto de intervenção para conhecimento e aprovação da organização.	Reuniões entre os membros da equipe; e da equipe com os representantes da organização.
	Preparação	Programação das sessões/conversas.	Distribuição dos sessões/conversas com base no Ciclo de Aprendizagem Expansiva; Definição do objetivo de cada sessão/conversa; Distribuição do tempo conforme os temas; Relação dos temas a serem tratados; Pesquisa do material que servirá como segundo-estímulo; Seleção dos segundo-estímulos e outros instrumentos; Material necessário (painéis, quadro branco, canetões, lista de presença, artefatos, etc.); Definição das atividades entre os pesquisadores-intervencionistas;
	Estímulos	Coleta de dados espelho; Confecção de painéis (Sistema de Atividade e	Visitas à organização para fazer a coleta; Tabulação e organização dos dados

		Ciclo de Aprendizagem Expansivo); Análise e separação dos dados coletados; Elaboração dos artefatos;	coletados;
Implementação		Realização das sessões/conversas	Conferência do material necessário para cada sessões/conversas; Reuniões prévias para revisão da pauta a ser executada; Reunião de avaliação após cada sessões/conversas; Redefinição dos aspectos apontados como necessários;
Acompanhamento		<i>Follow-up</i>	Reuniões com os representantes da organização

Quadro 2 – Planejamento executivo para intervenções.

Nesse ponto é relevante destacar que a nossa proposta de planejamento de uma intervenção formativa não se resume somente a um passo-a-passo que, ao ser executado como aponta o quadro 2, o intervencionista terá a garantia de que o objetivo da intervenção seja alcançado. Aqui, a nossa proposta representa mais uma contribuição na organização de futuras experiências interventivas, lembrando sempre que se trata de algo vivo, dinâmico, criador e, sobretudo, coletivo. Algo que, não estando o pesquisador-intervencionista completamente imbuído de todos os elementos teóricos que fundamentam sua base de planejamento, ou do conhecimento necessário acerca do seu campo de pesquisa, ou do perfil dos envolvidos, grandes serão as chances de que essa intervenção ocorra de forma superficial e pouco transformadora.

A complexidade do planejamento inicial não se encerra apenas no planejar das sessões, pois revisões e ajustes semanais são subsidiadas pela tarefa de re-escuta das sessões, pelo contato recorrente do pesquisador intervencionista com os representantes da organização, com os participantes, e com os colegas pesquisadores e com ele mesmo. Essa ampliação da atividade de planejar as sessões/conversas é fundamental para a plena efetivação da metodologia e para que se mantenha a fidelidade aos aspectos teóricos e metodológicos que compõem uma intervenção formativa.

5 Considerações finais

Assim, considerando nossas compreensões, desde já, salientamos que cada uma das etapas e níveis de planejamento que estamos propondo requer dedicação e tempo para estabelecer acordos tanto com a organização quanto entre o intervencionista e os demais integrantes da equipe. Essas atividades devem ser realizadas de maneira coletiva, interativa, colaborativa e prospectiva, visando ampliar a agência transformadora dos envolvidos quanto aos desafios e possibilidades de desenvolvimento das metodologias intervencionistas. Isso requer reflexão sobre ações sucessivas que assegurem a continuidade das ideias manifestadas, ou seja, ações que possibilitem “... responder a necessidades repentinas e não antecipadas para a atuação...” e, ao mesmo tempo, permitam voltar rapidamente ao funcionamento normal, sem grandes consequências ao seu desenvolvimento (Cook; Nemeth, 2013, p. 321). Ressaltamos, ainda, que o resultado deste pensamento reflexivo e coletivo precisa ser registrado.

Para isso, recomendamos que todo diálogo e/ou acordo estabelecido no decorrer do planejamento de metodologias intervencionistas, permaneça anotado em formulários específicos para facilitar as demais etapas da intervenção, ou seja, para melhor conduzir

sua implementação e acompanhamento. Além disso, apontamos a necessidade de pensar as ferramentas que serão utilizadas como estímulos em cada uma das sessões e/ou conversas intervencionistas. Embora Virkkunen e Newnham (2013) apresentem ferramentas conceituais e práticas para serem utilizadas na preparação e execução das tarefas da intervenção, existem outras que os próprios intervencionistas podem definir e/ou adaptar, considerando aspectos históricos e culturais, relacionados à atividade objeto de análise.

Enfatizamos que a capacidade de resiliência de intervencionistas encontra-se na sensibilidade de pensar rapidamente, entre uma sessão e/ou conversa e outra, por exemplo, sobre cada uma das atividades a serem desenvolvidas durante a intervenção; o tempo necessário; o que utilizar como segundo estímulo; como provocar a participação, estabelecer e/ou manter debates, favorecer a síntese de ideias, e fazer com que os participantes permaneçam ativos e agentes da atividade.

Retomando Midgley (2000, p. 113), que define a intervenção como uma “ação propositada”, com o intuito de criar mudança, é possível inferir que, nesse caso, ao intervencionista cabe a responsabilidade de guiar esse grupo, de provocar essa mudança. Porém, talvez mais desafiador que se colocar como único responsável pela mudança é construir coletivamente esta ação de mudança, ou ainda, colocar em movimento a transformação não só da atividade como do próprio grupo.

Outrossim, ratificamos a importância e a valorização desse detalhamento como agregador de conhecimentos aos pesquisadores interessados no desenvolvimento de metodologias de caráter intervencionista. Neste sentido, a execução minuciosa de cada uma das etapas é essencial para que não se perca o caráter coletivo e agentivo da experiência. O respeito ao arcabouço teórico; ao perfil sociocultural dos participantes; à multivocalidade do grupo; aos limites do próprio intervencionista; somados à uma sólida etapa de preparação e planejamento podem contribuir consideravelmente com as mudanças esperadas, todavia, conscientes de que esta nem sempre implica em resultados favoráveis e positivos para a organização, mas algo ou alguém que esteja disposto de outra maneira ou forma. Assim como Antonacopolou (2004) considera que a relação entre aprendizagem e mudança seja baseada em relações sociais, culturais e políticas do contexto do lugar que se analisa, os bastidores que aqui se defende devem considerar as nuances específicas e singulares de cada organização e seus participantes para que as ferramentas teórico-metodológicas do LM ou da IT que se faz uso sejam adaptáveis e resilientes ao contexto de sua aplicação.

Referências

- Antonacopoulou, E. P. (2004). The dynamics of reflexive practice: The relationship between learning & changing. In Reynolds, M., Vince, R. (Eds.), *Organizing reflection* (pp. 47-64). Aldershot, UK: Ashgate.
- Bitencourt, C. C., & Azevedo, D. (2006). O futuro da aprendizagem organizacional: possibilidades e desafios. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 46, pp. 110-112, nov./dez. Edição Especial.
- Cassandre, M. P. (2012). *Metodologias Intervencionistas na Perspectiva da Teoria da Atividade Histórico Cultural: um Aporte Metodológico para Estudos Organizacionais*. Tese de Doutorado em Administração, Universidade Positivo, Curitiba, Paraná, Brasil.

- Cassandre, M. P., Senger, C. M., Querol, M. A. P., & Paniza, M. D. R. (2016). Agência Transformadora em Intervenções Formativas: o Desenvolvimento Colaborativo de um Novo Modelo de Gestão de Resíduos Sólidos em um Hospital Universitário. In: Congresso Brasileiro de Estudos Organizacionais, 4., Porto Alegre. *Anais ...* Porto Alegre: SCBEO.
- Cook, R.I., & Nemeth, C. (2013). Tomando las cosas con calma. Rasgos cognitivos de dos actuaciones con resiliencia. In E. Hollnagel, D. D. Woods, y N. Levenson (Eds.), *Ingeniería de la resiliencia. Conceptos y preceptos* (pp. 231-249). Valencia: Modus Laborandi.
- Engeström, Y. (1987). *Learning by expanding*. Helsinki: Orienta-Konsultit Oy.
- Engeström, Y. (2002). Making expansive decisions: an activity-theoretical study of practitioners building collaborative medical care for children. In: Allwood, K. M.; Selart, M. (Eds.), *Creative decision making in the social world*. Amsterdam: Kluwer.
- Engeström, Y. (2001). Expansive learning at work: Toward an activity theoretical reconceptualization. *Journal of education and work*, 14(1), 133-156.
- Engeström, Y., Virkkunen, J., Helle, M., Pihlaja, J., & Poikela, R. (1996). The change laboratory as a tool for transforming work. *Lifelong Learning in Europe*, 1(2), pp. 10-17.
- Grey, C. (2004). O fetiche da mudança. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v. 44, nº 1, pp. 10-25, mar. (disponível *online*).
- Gutiérrez, K., & Vossoughi, S. (2010). Lifting off the ground to return anew: Documenting and designing for equity and transformation through social design experiments. *Journal of Teacher Education*, 61(1-2), pp. 100-117.
- Haapasaari, A., Engeström, Y., & Kerosuo, H. (2016). The emergence of learners' transformative agency in a Change Laboratory intervention. *Journal of Education and Work*, 29(2), pp. 232-262.
- Helle, M. (2000). Disturbances and contradictions as tools for understanding work in the newsroom. *Scandinavian Journal of Information Systems*, 12, pp. 81-114.
- Kajamaa, A., & Schultz, K. P. (2017). From the abstract to the concrete: Implementation of an innovative tool in home care. Published online before print August, 17. *Health Services Management Research Journal*.
- Kerosuo, H., Kajamaa, A., & Engeström, Y. (2010). Promoting innovation and learning through change laboratory: an example from Finnish health care. *Central European Journal of Public Policy*, 4(1), pp. 110-131.
- Midgley, G. (2000). *Systemic intervention: philosophy, methodology, and practice*. New York: Kluwer Academic/Plenum, 2000.

- Morselli, D., Costa, M., & Margiotta, U. (2014). Entrepreneurship education based on the Change Laboratory. *The International Journal of Management Education*, 12(3), pp. 333- 348.
- Nogueira, R. A., & Odelius, C.C. (2015). Desafios da Pesquisa em Aprendizagem Organizacional. *Cad. EBAPE.BR*, v.13, nº 1, artigo 5, Rio de Janeiro, Jan./Mar.
- Pihlaja, J. (2005). *Learning in and for production: an activity-theoretical study of the historical development of distributed systems of generalizing*. Helsinki: University of Helsinki, Department of Education.
- Santos, V. T. (2017). *Intervenção Trans/Formativa: Construindo e Implementando uma Ferramenta para a Aprendizagem Organizacional Baseada na Teoria da Atividade Histórico-Cultural e na Psicologia da Libertação*. Dissertação de Mestrado em Administração, Universidade Estadual de Maringá (UEM), Maringá, Paraná, Brazil.
- Virkkunen, J., Engeström, Y., Helle, M., Pihlaja, J. & Poikela, R. (1997) The Change Laboratory: a tool for transforming work, in Alasoini, T., Kyllönen, M. & Kasvio, A. (Eds) *Workplace Innovations: a way of promoting competitiveness, welfare and employment*, pp. 157–174. Helsinki: Ministry of Labour.
- Virkkunen, J.; & Newnham, D. S. (2013). *The Change Laboratory: A Tool for Collaborative Development of Work and Education*. Rotterdam, NL: Sense Publishers.