CENTRO UNIVERSITÁRIO UNICARIOCA
MESTRADO PROFISSIONAL EM NOVAS TECNOLOGIAS DIGITAIS NA EDUCAÇÃO

Bianca Ferreira Campos da Costa Glaciano

O WORLD CAFÉ PARA O TREINAMENTO E A CAPACITAÇÃO DE EXECUTIVOS DENTRO DE ORGANIZAÇÕES COMPETITIVAS

Rio de Janeiro
2023

Bianca Ferreira Campos da Costa Glaciano

O World Café para o treinamento e a capacitação de executivos dentro de organizações competitivas

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Novas Tecnologias Digitais na Educação do Centro Universitário UniCarioca como parte dos requisitos necessários para a obtenção do Título de Mestre em Novas Tecnologias Digitais na Educação.

Orientadora: Profa. Dra. Rosa Lidice de Moraes Valim

Rio de Janeiro
2023

O WORLD CAFÉ PARA O TREINAMENTO E A CAPACITAÇÃO DE EXECUTIVOS DENTRO DE ORGANIZAÇÕES COMPETITIVAS

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Novas Tecnologias Digitais na Educação do Centro Universitário UniCarioca como parte dos requisitos necessários para a obtenção do Título de Mestre em Novas Tecnologias Digitais na Educação.

A Presidente da Banca, abaixo assinado, atesta que os membros da banca participaram de forma remota desta defesa de dissertação.

Examinado por:

gov.br Documento assinado digitalmente
ROSA LIDICE DE MORAES VALIM
Data: 07/03/2023 16:49:24-0300
Verifique em https://verificador.iti.br

Profa. Rosa Lidice de Moraes Valim, D. Sc. (UniCarioca)
Presidente da Comissão Examinadora

Profa. Ana Paula Legey de Siqueira, D. Sc. (UniCarioca)

Profa. Maria Verônica Rodrigues da Fonseca, D. Sc. (ESG)

Rio de Janeiro

2023

G135w Glaciano, Bianca Ferreira Campos da Costa
O world café para o treinamento e a capacitação de executivos dentro de organizações competitivas / Bianca Ferreira Campos da Costa Glaciano. – Rio de Janeiro, 2023.
113 f.

Orientador: Rosa Lidice de Moraes Valim.
Dissertação (Mestrado Profissional em Novas Tecnologias Digitais na Educação) - Centro Universitário UniCarioca, Rio de Janeiro, 2023.

1. World Café. 2. Treinamento corporativo. 3.Tecnologias de informação e comunicação. 5. Inovação. I. Valim, Rosa Lidice de Moraes, prof. orient. II. Título.

CDD 371.3124

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a Deus, meus filhos Gabriel e Guilherme, meu neto Gustavo, minha mãe e meu pai, que nunca largaram minha mão.

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, que, mesmo com todas as dificuldades que enfrentaram, me educaram com todo esmero e me conduziram às veredas do bem, fazendo com que alcançasse, pelo caminho correto, tudo o que eu tenho hoje. Aos meus filhos, irmãos e amigos por todo o apoio que me deram durante essa experiência acadêmica.

À minha orientadora Rosa Valim, que dedicou seu precioso tempo em me ajudar a elaborar este trabalho, além de levantar diferentes caminhos de narrativa para prosseguir com este documento.

À UniCarioca e aos educadores que fazem parte da turma de Pós-Graduação em Novas Tecnologias Digitais na Educação, pela grande colaboração em solucionar todas as minhas dúvidas e questionamentos, de forma ética, pontual e concisa.

E, por final, agradeço a Deus. Declaro, com toda convicção, que sem Sua ajuda eu não conseguiria atingir meus objetivos acadêmicos e alcançar o sucesso em minha vida.

A primeira regra de qualquer tecnologia utilizada nos negócios é que a automação aplicada a uma operação eficiente aumentará a eficiência. A segunda é que a automação aplicada a uma operação ineficiente aumentará a ineficiência.

Bill Gates

RESUMO

A metodologia World Café representa o tema sobre o qual está se debruçando esta dissertação intitulada "O World Café para o treinamento e a capacitação de executivos dentro de organizações competitivas". A respeito deste tema, é importante mencionar a utilização do World Café como um método colaborativo que constrói um diálogo estratégico para saber o que as empresas exigem dos novos profissionais. Esta pesquisa questiona a respeito do seguinte: de que forma é possível desenvolver um treinamento online para manter o engajamento dos colaboradores e proporcionar o desenvolvimento através do plano de desenvolvimento individual sem perda de qualidade e estruturando uma nova metodologia através das tecnologias online? Considerando a nova realidade, por conta da pandemia de COVID-19 e após medidas restritivas de isolamento social, como o fechamento da empresa, os impactos da redução da circulação de pessoas pela cidade, bem como os processos de oferta e demanda de bens e serviços, fazendo necessário pensar que os treinamentos *in company* e o desenvolvimento das pessoas sofreram grande impacto, pois os hábitos de treinamento foram modificados, em decorrência do constante aprimoramento tecnológico adotado pelas corporações. Com isso, esta dissertação foi desenvolvida e estruturada a fim de propor uma reflexão a respeito do World Café para o treinamento e a capacitação on-line de executivos dentro de organizações competitivas no contexto do século XXI, considerando inclusive a pandemia de COVID-19. Destaca-se que certos autores (e obras) foram primordiais para o progresso desta dissertação, a saber: o americano Brown (2013), que colabora para o discernimento do World Café; assim como os brasileiros Chaves (2016) e Souza *et al.* (2018), que dissertam, cada um à sua maneira, sobre a mesma temática. Para a análise de dados será utilizada a técnica de leitura flutuante, de Bardin (2016). Dados aqui sistematizados e analisados indicam que a metodologia do World Café traz o engajamento dos envolvidos, foco na criatividade, no diálogo e a troca produtiva entre os colaboradores, a fim de trazer soluções para grandes questões de relevância dentro da instituição.

Palavras-chave: World Café; treinamento corporativo; Tecnologias de Informação e Comunicação; inovação.

ABSTRACT

This paper is based on the World Cafe methodology in which is entitled as 'The World Cafe for training and qualification of executives within competitive organizations'. Regarding this subject, it is vital to mention the usage of the World Cafe methodology as a collaborative method that builds a strategic dialogue to discover what companies' demand from new professionals are. The aim of this paper is to enquire about the following: how is it possible to develop online training to maintain employee engagement by providing development through the individual development plan without loss of quality and structuring a new methodology through online technologies? By taking into consideration the new reality due to the COVID-19 pandemic, there were restrictive measures of social isolation such as the closure of companies. Such actions reduced the movement of people around the city, as well as the processes of supply and demand for goods and services, generating a need for thinking that in-company training and people development had a great impact, as training habits were modified because of the constant technological improvement adopted by corporations. As a result, this dissertation was developed and structured in order to propose a reflection on the World Cafe for on-line training and qualification of executives within competitive organizations in the context of the 21st century, including the COVID-19 pandemic. It is important to highlight there were essential authors for the development of this dissertation, namely the American Brown (2013), who collaborates for the discernment of the World Cafe, as well as the Brazilians Souza et. al. (2018) and Chaves (2016) who especially discussed on the same subject. Regarding data collection, the qualitative technique will be performed. Concerning data analysis, Bardin (2016) reading strategy will be performed. Qualitative analysis suggests that the World Cafe methodology brings the engagement from those who are involved, focus on creativity, dialogue, productive information exchange among employees, in order to bring solutions to major issues within the institution.

Keywords: World Cafe; corporate training; Information and Communication Technologies; innovation.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Princípios de aprendizagem em diferentes técnicas de treinamento e desenvolvimento 43
Figura 2: Taxonomia revisada de Bloom, com ênfase no entendimento e na lembrança 52
Figura 3: O processo de inovação social 63

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Processos básicos de conflito 39

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO 14
1.1. Inquietação 18
1.2. Elementos estruturantes da dissertação 20
1.3. Métodos e técnicas 22
2. PRELIMINAR DE PESQUISA: VERIFICANDO CONTORNOS ESTRUTURANTES DA PESQUISA 24
2.1. Preliminar de pesquisa: registro informal das informações 24
2.2. Achados referentes à preliminar de pesquisa 27
3. AS RELAÇÕES DE TRABALHO E OS SEUS NOVOS PARADIGMAS 31
3.1. O ser humano e as questões do trabalho 31
3.2. O papel dos recursos humanos nas relações de trabalho 37
3.3. O mundo do trabalho: mudanças paradigmáticas e novas demandas por competências 40
4. O USO DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL (IE) NA MEDIAÇÃO DE CONFLITOS NO AMBIENTE DE TRABALHO 45
4.1. Inteligência Emocional (IE) 45
4.2. Emoções 47
4.3. Habilidades práticas de Inteligência Emocional 49
4.4. Evolução histórica da disputa trabalhista 50
5. OS PRINCÍPIOS DA APRENDIZAGEM E O USO DAS TICs 52
5.1. Abordagens de treinamento e desenvolvimento 53
5.2. Desenvolvimento de recursos humanos 55
5.3. Avaliação de treinamento e desenvolvimento 56
5.4. As TICs e aprendizagem significativa 58
5.5. Como as TICs podem contribuir para a inovação educacional? 61
6. A INOVAÇÃO SOCIAL E A METODOLOGIA DO WORLD CAFÉ 68
6.1. O conceito de inovação social 68
6.2. O processo de inovação 73
6.3. A origem do World Café 77
6.4. Os princípios do World Café 80
6.5. Aplicação do World Café no ambiente corporativo 85
7. ANÁLISE DE DADOS 90
8. PRODUTO – APRESENTAÇÃO 96

8.1. Estrutura do *e-book* 96
8.2. Preliminar de pesquisa: percepção de profissionais sobre o *e-book* 97
9. CONSIDERAÇÕES FINAIS 100
REFERÊNCIAS 102

1. INTRODUÇÃO

O biênio 2020-2021 foi marcado pela eclosão da pandemia de Covid-19, causada pelo SARS-CoV2, levando os governantes ao redor do mundo a tomar medidas restritivas, nas quais o distanciamento social teve um papel essencial para atenuar o aumento de casos nos países. Neste panorama, empresas de diversos setores foram temporariamente fechadas, onde parte dos funcionários foi demitida ou ficou de quarentena em casa, sendo que tal fato resultou em uma acentuada redução da atividade econômica (AQUINO *et al.*, 2020).

Devido à natureza da quarentena, os eventos restritivos dos primeiros meses afetaram os setores da economia de forma desigual. Esses efeitos, diferenciados por esferas econômicas e tipos de trabalhadores, fizeram com que os profissionais mais qualificados estivessem em melhores condições para enfrentar o impacto negativo derivado da pandemia. Em particular, diversas pesquisas apontam que funcionários que tinham formação superior conseguiram melhores condições de manutenção de seus vínculos empregatícios. Nesse sentido, o teletrabalho e as conversas e reuniões online tornaram-se parte da vida cotidiana e algo bastante atrativo para se tornar tendência pós-pandemia (OMS, 2020).

Definitivamente, a pandemia causada pelo Covid-19 expôs uma realidade inédita para a atual geração, mas não uma realidade em que as desigualdades socioeconômicas marcarão o futuro de muitas pessoas, seja porque estão em situação de pobreza ou extrema pobreza, seja porque são vulneráveis, e é aí que o acesso ao direito à educação e à equidade de qualidade torna-se um desafio para os países afetados pela pandemia. O caso do Brasil é mais preocupante, pois vem passando por crises sociais ou políticas e a economia, baseada em atividades extrativistas, foi afetada ao longo de 2019. No entanto, foram implementadas medidas educativas para garantir o direito à educação dos alunos (AQUINO *et al.*, 2020).

Segundo relatório especial da CEPAL (2020), devido à pandemia, a interrupção das atividades educativas causará efeitos negativos, especialmente em populações vulneráveis, tais como: a) Cuidado e segurança alimentar: nas instituições de ensino, além da prestação de educação, há a de alimentação e cuidados, razão pela qual, como resultado da medida da suspensão das aulas, será observado um impacto não só na educação, mas também no estado nutricional dos alunos; b) Disparidades no acesso à Internet Banda Larga e dispositivos digitais: nas populações urbanas e rurais; c) Desafios de TIC (Tecnologia da Informação e Comunicação) para professores: diferenças no acesso à computação tornam-se realidades lapidais. Oliveira (2017, p. 32) aponta que "as TICs são incorporadas ao cenário educacional

com a dupla expectativa de apoiar a aquisição de habilidades e competências típicas deste século, contribuindo para o aprimoramento do desempenho dos alunos".

Diante da diversidade sociocultural presente no Brasil, é necessário compreender a qualidade da educação de forma mais ampla, para além de focar apenas nos resultados específicos em matérias gerais como matemática e leitura, incorporando na educação a valorização da diversidade sociocultural e étnica; é por isso que o currículo é um elemento-chave para a educação de qualidade e relevância.

Bacich (2018, p. 35) explica que "a penetração das tecnologias de informação e comunicação (TICs) em todos os cantos da sociedade também se impõe como condição necessária para que a inclusão social atinja limites de competência digital". Fernandes (2015), por sua vez, argumenta que, no Brasil, a divisão digital refere-se, em parte, às desigualdades de acesso que se manifestam nas enormes diferenças em termos de disponibilidade de equipamentos tecnológicos. Além disso, refere-se ao tipo de uso e aos benefícios que os alunos podem obter com esses equipamentos. Nesse outro nível, a desigualdade se manifesta em diferenças na capacidade de fazer uso frutífero das TICs e aproveitar as oportunidades que proporcionam para o desenvolvimento de competências e habilidades cada vez mais necessárias para a integração no mundo globalizado. Bacich (2018, p. 8) ainda menciona que "há fortes disparidades no acesso entre áreas urbanas e rurais e em relação às populações de povos indígenas".

Nesse sentido, a ideia mais provável que acontecerá nos casos de países sul-americanos onde é possível implementar um sistema educacional que enfrente a pandemia e não atrase o andamento do início das aulas, é que haja uma grande porcentagem de alunos que abandonarão seus estudos ou não os concluirão, especialmente na população estudantil vulnerável. A curva de aprendizado também é importante, visto que eles não aprendem o que estão sendo ensinados. Por outro lado, a saúde mental dos alunos também deve ser levada em consideração, já que eles terão que enfrentar períodos de estresse e ansiedade, ao mergulhar numa nova plataforma de aprendizagem (BENSON, 2011).

Atualmente, as inovações na educação buscam repensar conteúdos, contextos, materiais ou métodos e abordar temas que vão desde tecnologia, pedagogia, processos, pessoas e qualidade na educação. É importante fazer propostas substanciais para que as pessoas, através da aprendizagem, desenvolvam habilidades que melhorem sua qualidade de vida. Essas mudanças significam novas abordagens para a educação em diferentes aspectos, desde processos colaborativos em suas práticas até a relação professor-aluno (OLIVEIRA, 2017).

Há tendências que apontam para a promoção, desde a educação, do desenvolvimento de habilidades e competências que os alunos precisam em suas vidas profissionais e pessoais. Os alunos podem desenvolver seus talentos com o apoio de professores que irão guiá-los através da concepção, implementação e avaliação de projetos educacionais inovadores. As mudanças na formação se devem às novas necessidades apresentadas pelos alunos, instituições e pela própria educação, e muitas vezes são apoiadas pela implementação de novas tecnologias e práticas educacionais (OLIVEIRA, 2017).

Nos últimos anos, tem havido um reconhecimento crescente da importância da criação de ambientes que promovam a autonomia dos alunos, bem como o papel que os alunos devem desempenhar na direção de seu próprio processo de aprendizagem, dentro e fora da sala de aula. O interesse por essas questões não é novo. A reflexão sobre a importância de promover a autonomia nos alunos é uma questão que tem preocupado as diferentes áreas do conhecimento, de forma transversal e desde os tempos antigos (REINDERS, 2010). Benson (2011) aponta alguns exemplos notáveis de pessoas que se preocuparam com o estudo e a reflexão nesse campo, como o pensador Jean-Jacques Rosseau (1712-1778), o filósofo John Dewey (1859-1952), pedagogos como William Kilpatrick (1871-1965) e Paulo Freire (1921-1997), e psicólogos como Carl Rogers (1902-1987) e George Kelly (1905-1967). Segundo Reinders (2010), o interesse atual em fomentar a aprendizagem autônoma encontra uma de suas raízes mais importantes no trabalho de George Kelly publicado em 1955. Nele, Kelly levantou a importância de considerar o aluno como um indivíduo ativo que traz experiências prévias, crenças pessoais e preferências particulares para a sala de aula, e parar de considerá-lo como um recipiente vazio e passivo que precisa ser preenchido com as ideias do professor.

Atualmente existem diversas metodologias para o desenvolvimento de competências laborais, porém, algumas dessas, longe de seu objetivo, têm desestimulado as organizações, gerando inconformidade por parte dos usuários. Assim, será analisado o efeito de métodos de treinamento baseados em competências, enfatizando a eficiência do World Café como uma estratégia inovadora.

As interações entre colegas e a estrutura de trabalho promovidas pelo World Café facilitam a dinâmica e permitem o desenvolvimento de habilidades e competências essenciais para o professor do século XXI, como a competência para orientação e tutoria, bem como a competência para trabalhar de forma colaborativa e em coordenação com outros professores, sendo que os professores devem deixar a solidão da sala de aula para compartilhar com os colegas as tarefas educacionais e de gestão, com vistas a implementar projetos educacionais

comuns. Neste sentido, o World Café permite que os alunos conheçam diferentes formas de agrupamento para produzir e compartilhar ideias de forma eficaz.

O World Café, além de servir de exemplo no planejamento e estruturação de situações propícias à comunicação, também favorece o desenvolvimento de habilidades linguísticas e proporciona condições amigáveis e confortáveis que incentivam a participação ativa em diálogos e momentos comunicativos, permitindo que os alunos testem suas habilidades de comunicação e avancem progressivamente em sua aquisição. Dessa forma, pretende-se acessar a inteligência coletiva de toda a comunidade que participa da atividade. (FERNANDES, 2015).

Esta atividade, utilizada em ambientes empresariais, governamentais, de saúde, ONGs ou comunitários, foi implementada, nesta ocasião, no ambiente educacional, com o propósito de tratar dos impactos causados pela pandemia de COVID-19 nos treinamentos *in company* realizados em uma universidade corporativa situada no Rio de Janeiro.

O trabalho parte da ideia de que, com o surgimento do novo coronavírus, houve uma necessidade de adaptação relacionada à instabilidade do novo cenário, colocando a empresa atuante em modo híbrido, ou seja, com atuação fora do ambiente de trabalho, obrigando então a universidade corporativa a buscar métodos alternativos para ministrar os treinamentos sem impactar o plano de desenvolvimento individual e a matriz de desenvolvimento dos colaboradores. Identifica-se, então, que, nesse novo cenário, como não é possível a realização dos treinamentos presenciais, não somente a empresa, mas a universidade corporativa precisou buscar métodos dinâmicos que fizessem com que o colaborador fosse treinado e se mantivesse engajado em seu propósito.

Para Bendassolli (2009), o sujeito-agente talvez tenha sido o que mais se aproxima de uma estratégia pós-moderna de recomposição da mão de obra, pois é um trabalho muito mais ligado às correntes organizacionais do que à própria lógica do emprego com sua estabilidade e contornos relativos. Reconhece as claras mudanças que vêm sendo observadas nos processos de institucionalização do trabalho, como a crescente flexibilidade na relação do indivíduo com a organização e o surgimento de novas formas de trabalho, algumas das quais bastante distantes do modelo tradicional de emprego industrial.

Em suma, o objetivo é coletar informações que conscientizem os agentes sociais sobre a adequação da adoção de diretrizes de colaboração no trabalho em equipe, no que tange às metodologias criativas. A metodologia de aplicação do World Café é baseada em um método de previsão qualitativa, como o método Delphi. Por meio desse método, estuda-se um fenômeno social a partir das impressões dos diferentes agentes envolvidos nesse fenômeno, buscando-se chegar a um consenso entre os participantes (ANDERSON, 2011).

Na última fase do método Delphi, tal como na atividade do World Café, pretende-se, através do diálogo colaborativo e contínuo, partilhar conhecimentos e propor linhas de ação. O objetivo do método Delphi é que cada participante, ao formular sua opinião, não seja contaminado pelas opiniões dos demais. No entanto, enquanto nos estudos Delphi os diferentes grupos de participantes devem ser mantidos isolados para minimizar o efeito da pressão social, tal fato não é garantido na atividade World Café, onde cada participante expõe no mesmo grupo suas próprias opiniões.

1.1. Inquietação

O presente trabalho de pesquisa é relevante na geração de conhecimento sobre a necessidade de melhorar a gestão da educação corporativa, desde a concepção do sistema educacional e até a resposta que proporciona em situações como a pandemia, cenário que tem destacado as enormes deficiências que existem dentro do sistema educacional.

Nesse contexto, as universidades corporativas executam medidas para salvaguardar a vida e a saúde dos colaboradores, dentre elas a transposição dos cursos presenciais para os ambientes virtuais de aprendizagem. No entanto, novos desafios, como o desempenho dos colaboradores e a descontinuidade são gerados. Por outro lado, é através da cooperação que estratégias rápidas são gerenciadas para enfrentar desafios globais, como a educação de emergência e a adoção de medidas para garantir a cobertura educacional por meio da educação à distância e do fornecimento dos materiais educativos necessários: cadernos, livros, dispositivos eletrônicos, entre outros, além do suporte os colaboradores que atuam neste ambiente.

Tendo em conta o processo dos impactos laborais que a Covid-19 propiciou nas relações de trabalho, foi definida a seguinte hipótese de investigação: a metodologia de formação World Café é a mais eficaz para formar as organizações no desenvolvimento de novas competências laborais pertinentes aos tempos atuais. Para isso, é necessário um estudo deste tipo, visto que existem várias metodologias na formação de competências organizacionais, pois tornou-se uma necessidade nas empresas públicas e privadas a formação dos seus colaboradores em funções específicas dos seus cargos e, ao mesmo tempo, em questões que permitem melhorar o clima organizacional interno, aumentando os níveis de produtividade e as expectativas dos clientes internos e externos (ANDERSON, 2011).

Em relação ao referencial teórico, inicialmente foram consideradas as metodologias criativas que vêm das correntes do desenvolvimento cognitivo e condutivo. Teza *et al.* (2013),

citando John Dewey (1938), apresenta como metáfora que uma pessoa não é um recipiente vazio tentando ser preenchido com conhecimento, mas existem alguns conceitos básicos que, com a ajuda do professor, marcam experiências, produzem respostas ativas e alcançam a aprendizagem para a resolução de problemas.

Os métodos de aprendizagem podem ser comportamentais, que é uma abordagem que mostra como as influências e recompensas externas desempenham um papel importante na aprendizagem. Segundo Gil (2012), existe um estímulo e uma resposta a ele que pode ser traduzida em aprendizado por meio de reforço positivo ou negativo. Em outras palavras, toda ação tem uma reação, mas se adicionarmos um elemento neutro à ação, eventualmente apenas o elemento neutro dará a reação que se está procurando.

A próxima corrente, como defendido por Babich (2018), é a da Teoria Cognitiva, que pode agregar um processo mental construindo um mapa, como um processo interno de formação e aprendizagem que se baseia principalmente na percepção. Da mesma forma, fica evidente a abrangência da aprendizagem por meio de experiências, não apenas em sala de aula, mas também fora dela, orientada por facilitadores baseados em interesses e habilidades.

Para além de outras, é crescente a necessidade de desenvolver competências de inovação e criatividade como símbolos de competitividade global, dado que dão origem à criação de aplicações úteis para a sociedade. É nesse ponto que se dá o trabalho das universidades, pois são justamente estas que podem naturalmente incorporar a cultura da inovação entre seus alunos, de modo a beneficiar diversas sociedades (TEZA *et al.*, 2013).

Na revisão bibliográfica para o desenvolvimento desta pesquisa, foram encontradas poucas investigações ou teorias relacionadas que detalham como essas habilidades podem ser desenvolvidas no campo acadêmico, e as referências a algumas delas serão discutidas no transcorrer deste estudo. Por outro lado, não foram encontradas evidências de estudos sobre o impacto da cultura no desenvolvimento de habilidades de inovação e criatividade no ambiente corporativo. Até agora, esse impacto nas empresas do Rio de Janeiro e o contraste entre elas é desconhecido. Dessa forma, o tema que se apresenta é considerado relevante, pois é necessário que as empresas reestruturem seu papel diante das exigências da nova relação de trabalho pós-Covid-19, considerando as demandas do desenvolvimento de competências-chave que permitam o aprimoramento dos indivíduos no mundo real e, como dito acima, a inovação e criatividade são duas das principais habilidades para atingir esse objetivo.

Nesse sentido, o uso do World Café como estratégia metodológica nesse grupo de tutoria foi um grande sucesso e um enriquecimento para os alunos e tutores que participaram da experiência. Algumas das ações que manifestam a avaliação positiva dessa prática são aquelas

que apontam a existência de uma clara atitude proativa entre os alunos, expressando entusiasmo por participar dos grupos dos quais faziam parte. Nesse panorama, os alunos expressaram suas dificuldades para falar em público sobre diversos assuntos e, no entanto, intervieram e interagiram constantemente e voluntariamente na dinâmica estabelecida. Por isso, pensa-se que as características do World Café, como seu dinamismo, a interação das pessoas em diferentes grupos e a discussão sobre temas que realmente as interessavam, facilitaram o envolvimento dos participantes na mentoria (FERNANDES, 2015).

De acordo com Oliveira (2017), ao aplicar o World Café no contexto acadêmico, os alunos apresentaram comunicação oral fluente, tanto nos pequenos grupos quanto nos grandes grupos, demonstrando interesse em se expressar adequadamente para facilitar a compreensão de todos os participantes. Já a dinâmica em si e os temas abordados ajudaram os alunos a realizarem a autoavaliação e a coavaliação de suas participações nos diferentes grupos em que fazem parte das práticas de aprendizagem. Esse processo de avaliação permitiu identificar aspectos facilitadores e dificultadores nos processos em grupo de aprendizagem em si. Por fim, os alunos compartilharam suas ideias, opiniões, sentimentos sobre os temas que foram levantados com as questões. Mas, além disso, fizeram um esforço para propor melhorias diante das dificuldades que haviam compartilhado.

1.2. Elementos estruturantes da dissertação

A problemática utilizada para nortear o desenvolvimento deste trabalho propõe a seguinte questão: de que forma é possível desenvolver um treinamento on-line para manter o engajamento dos colaboradores e proporcionar o desenvolvimento através do plano de desenvolvimento individual sem perda de qualidade e estruturando uma nova metodologia através das tecnologias on-line?

Para responder a essa pergunta, foi construída uma hipótese provisória, na qual se argumenta que, em consequência do reconhecimento da emergência de saúde pública no Brasil, por conta da pandemia de Covid-19, e após as medidas de isolamento social, com o fechamento das empresas, os impactos da redução da circulação de pessoas pela cidade, bem como os processos de oferta e demanda de bens e serviços, tornaram necessário repensar os treinamentos *in company* e o desenvolvimento das pessoas, levando em conta, ainda, que os hábitos de treinamento foram modificados em decorrência do constante aprimoramento tecnológico adotado pelas corporações. Na verdade, vários mecanismos empresariais foram modificados e adaptados em virtude da pandemia, não somente os treinamentos, mas também o

posicionamento de trabalho remoto e o acompanhamento dos líderes. Nesse contexto, este trabalho visa mostrar como os líderes podem ser preparados para lidar com suas demandas profissionais de forma lúdica e dinâmica. Portanto, a hipótese defendida neste trabalho é pautada acerca dos hábitos que sofreram modificações nas empresas, incluindo as universidades corporativas, que possuem agora o grande desafio de desenvolver e aprimorar seus colaboradores de forma remota com a mesma qualidade e proporcionando o mesmo engajamento do trabalho presencial.

Se presencialmente já existia problemas com o engajamento, como alterar e melhorar a atuação de forma on-line, ou seja, o principal que era troca entre o instrutor, a turma e os demais não acontecia. Como proporcionar isso de forma remota sem perder o engajamento, se o principal que era troca não existia mais, houve a necessidade de se reinventar e partir para o ambiente digital, buscando alternativas inovadoras para tornar a experiência digital agradável, útil e possível para os colaboradores. Assim, teve-se que adaptar os treinamentos de uma forma virtual tecnológica e híbrida, cujas perspectivas a respeito então da educação e do treinamento e desenvolvimento dos colaboradores tiveram que se aprofundar na experiência e neste novo modelo de transação (BABICH, 2018).

Com isso, o objetivo geral deste trabalho está voltado a propor uma reflexão a respeito do World Café para o treinamento e a capacitação de executivos dentro de organizações competitivas no contexto do século XXI, considerando inclusive a pandemia de Covid-19.

Para tanto, foi necessário seguir certos passos (objetivos específicos), a saber: realizar preliminar de pesquisa para avaliar elementos estruturantes desta dissertação; refletir sobre o conceito de trabalho e seus novos paradigmas; conjeturar sobre o uso da inteligência emocional (IE) na mediação de conflitos dentro do ambiente de trabalho; ponderar sobre os princípios da aprendizagem e o uso das Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs); refletir sobre o conceito de inovação social e a metodologia do World Café; analisar todas estas reflexões em contexto para extrair dados analíticos que fundamentarão a modelagem de um *e-book* com explicações sobre a metodologia do World Café para treinamento em ambiente corporativo.

Descrever-se-á neste trabalho os resultados obtidos após a aplicação de um World Café dinâmico como uma ferramenta para promover a aprendizagem autônoma em um grande grupo. A partir do modelo teórico formulado por Benson (1996), será possível identificar as dimensões da aprendizagem autônoma a ser estudada, ou seja, as dimensões técnica, cognitiva e política. Das três abordagens propostas, os resultados obtidos na pesquisa permitirão concluir se o World Café contribui ou não para o desenvolvimento da autonomia técnica quando aplicado em sala

de aula, uma vez que é definido como esse tipo de autonomia que se desenvolve fora do quadro institucional.

1.3. Métodos e técnicas

A metodologia utilizada na pesquisa foi bibliográfica. As pesquisas de caráter bibliográfico estão relacionadas a uma modalidade específica de documentos, cujas obras são escritas através de editoras ou materiais acadêmicos, devidamente comercializadas em livrarias e classificadas em bibliotecas, como livros, jornais, revistas ou almanaques (GIL, 2010). Nesse aspecto, Vergara (2000, p. 47) salienta que "a investigação explicativa tem como principal objetivo tornar algo inteligível, lhes justificar os motivos".

Todavia, destaca-se, preliminares de pesquisa foram realizadas em dois momentos específicos: uma em janeiro de 2022, outra em janeiro de 2023. Essas preliminares atenderam às normativas postuladas pela Resolução nº 510, de 2016, do Conselho Nacional de Saúde (BRASIL, 2016). A primeira preliminar teve o intuito de analisar opiniões referentes ao assunto, para ratificar ou retificar opiniões e estratégias de pesquisa que estavam sendo traçadas. A segunda teve o propósito de averiguar o valor do *e-book* consolidado como produto final desta dissertação. Importante mencionar que esta pesquisa não tramitou pela Plataforma Brasil, haja vista que se valeu apenas de duas preliminares de pesquisa, e não de campo ou pesquisa piloto.

Vários autores foram fundamentais para o desenvolvimento desta dissertação, a saber: na seção 2, o autor principal foi Bresciani (2011), que trata sobre inovações no ambiente de trabalho; na seção 3, destaca-se Gardner (2001), que é um dos principais nomes quando se trata da temática "inteligência emocional"; na seção 4, De Jesus (2021) traz um estudo ricamente embasado acerca dos impactos da pandemia no ambiente educacional, coligando os eixos da pandemia e da inovação educacional; por fim, na seção 5, destaca-se Brown (2013) e Teza *et al.* (2011), que trazem informações relevantes a respeito do World Café e como ele se estrutura no ambiente corporativo.

Para a análise de dados, apresentada na seção 7 desta dissertação, trabalhou-se com a leitura flutuante, de Bardin (2016). O principal foco dessa metodologia está em estabelecer um contato com os dados para buscar uma primeira percepção das mensagens neles contidas, deixando-se "invadir por impressões, representações, emoções, conhecimentos e expectativas" (FRANCO, 2008, p. 52). A leitura flutuante propicia a identificação de trechos significativos das mensagens, além de auxiliar na definição ou redefinição dos objetivos, com base nos aspectos recorrentes dos textos evidenciados nos dados da pesquisa. Ressalta-se também que

os trechos significativos são recortados dos dados através de um envolvimento efetivo do pesquisador com os dados, considerando os objetivos e os aportes teóricos da pesquisa (CAMARA, 2013).

2. PRELIMINAR DE PESQUISA: VERIFICANDO CONTORNOS ESTRUTURANTES DA PESQUISA

Após as reflexões bibliográficas, decidiu-se pela realização de uma preliminar de pesquisa com base na Resolução nº 510, de 2016, do Conselho Nacional de Saúde (BRASIL, 2016) para considerações a respeito das bases estruturantes deste projeto: problema, hipótese e objetivos. Importante mencionar que a etapa preliminar de uma pesquisa remete às atividades que o pesquisador ou pesquisadora precisa realizar para examinar as condições de execução da pesquisa. No caso, analisaram-se opiniões referentes ao assunto para ratificar ou retificar ideias e estratégias de pesquisa que estavam sendo traçadas – incluem-se aí contatos com possíveis participantes, sem identificação ou registro formal das informações assim obtidas (BRASIL, 2016, p. 3).

2.1. Preliminar de pesquisa: registro informal das informações

As seguintes perguntas foram então apresentadas a três profissionais, sendo um analista júnior de treinamento, um gestor de projetos ágeis e um estagiário de psicologia): (1) você sente que muitas coisas mudaram nos últimos anos dentro dos ambientes corporativos? O que, por exemplo?; (2) que competências você acredita que hoje são mais valorizadas no mercado de trabalho?; (3) você acredita no valor dos treinamentos corporativos?; (4) você conhece a metodologia do World Café? Caso conheça, fale um pouco do que compreende desta metodologia; (5) acredita que a aplicação da metodologia do World Café no ambiente corporativo é promissora? Por quê?

As respostas fornecidas pelos profissionais – que serão identificados como: *Entrevistado A*, *Entrevistado B* e *Entrevistado C* – encontram-se abaixo apresentadas. As transcrições das falas não são literais, mas frutos de anotações feitas durante uma conversa informal realizada junto aos profissionais em janeiro de 2022.

1. Você sente que muitas coisas mudaram nos últimos anos dentro dos ambientes corporativos? O que, por exemplo?

Entrevistado A: Nos últimos dez anos o ser humano, indivíduo, ficou no centro da empresa, por isso a importância da área de Recursos Humanos. Na época do meu pai, por exemplo, o tempo era o que era avaliado, a questão de fazer apenas uma coisa. Neste exato momento, estamos

conduzindo um processo no qual as ideias e resultados valem mais do que qualquer necessidade, pois atingem o objetivo estratégico da empresa.

Entrevistado B: Antes tínhamos até um nome diferente, o antigo nome era Departamento de Relações Industriais ou Departamento Pessoal. A função do Recursos Humanos sempre foi centrada em um controle rígido de registros burocráticos e na supervisão da conduta dos trabalhadores. Na fase inicial, as maiores preocupações desse departamento eram focadas na eficiência e nos custos da instituição. Agora, a colaboração, o "pensar fora da caixa" e a promoção do foco em resultados é o que essa área, que se tornou estratégica, significa para a empresa, e por isso a formação das pessoas se faz importante para entender a cultura, o resultado e a visão no indivíduo.

Entrevistado C: A educação corporativa está em plena mudança e, como menciona Paulo Freire, precisamos pensar no sentido das coisas e no contexto do indivíduo, por isso, mesmo com pouca experiência, afirmo que os processos continuam em evolução.

2. Que competências você acredita que hoje são mais valorizadas no mercado de trabalho?

Entrevistado A: Tendo em vista os resultados da empresa, é certo afirmar que essas competências são avaliadas e consideradas no processo da evolução do indivíduo na instituição e fortalecidas pela universidade, são elas: trabalho em equipe, flexibilidade, comunicação eficaz, desenvoltura para resolver problemas, aceitar feedback, autoconfiança, pensamento criativo.

Entrevistado B: Precisamos hoje considerar que as competências corporativas estão relacionadas à capacidade de responder satisfatoriamente à demanda de uma tarefa ou atividade, cumprindo os objetivos estratégicos estabelecidos por uma instituição ou empresa. É importante ressaltar que nos últimos eventos de RH no Brasil especialistas realizaram uma reflexão sobre desenvolver as habilidades de carreira que serão valorizadas pelas empresas no pós-pandemia. Internamente, levamos em consideração as habilidades técnicas e o desenvolvimento de soft skills (habilidades comportamentais), ou seja, atualizar os conhecimentos para estar alinhado ao momento atual.

Entrevistado C: Simples e direto: gostar de gente, saber ouvir, interagir e construir uma rede para gerar colaboração entre os times.

3. Você acredita no valor dos treinamentos corporativos?

Entrevistado A: Nosso time atua da Educação Corporativa, os treinamentos corporativos são nossa realidade e a ponte para unir o colaborador e o resultado neste processo. O mundo corporativo exige cada vez mais das pessoas, suas capacidades técnicas, emocionais, estratégicas e evolutivas.

Entrevistado B: A competitividade está alta, a concorrência aumenta a cada dia, os desafios são grandes e precisamos nos reinventar diariamente para superá-los. Por isso os treinamentos e formações realizadas pela universidade corporativa precisam envolver as novas tecnologias, metodologias e formatos. É isso que confere sentido e permite a continuidade das nossas ações.

Entrevistado C: Ter uma equipe com a visão dos objetivos estratégicos é o que todo gestor busca. Precisamos ter em mente que poucos profissionais chegam em nossas empresas prontos. É preciso treinar, capacitar, desenvolver as pessoas para que o caminho da conquista dos objetivos fique mais curto e viável.

4. Você conhece a metodologia do World Café? Caso conheça, fale um pouco do que compreende desta metodologia.

Entrevistado A: A nossa equipe não conhecia e nunca havia aplicado a metodologia do World Café, porém, como política da empresa, estávamos envolvidos em vários projetos usando a metodologia ágil.

Entrevistado B: Eu tinha ciência que o World Café é um processo criativo baseado em diálogos entre indivíduos, numa elaboração coletiva e colaborativa para responder questões de grande relevância. Os participantes são divididos em grupos para conversar sobre um determinado tema previamente escolhido. Isso faz sentido para as ações que realizamos nos nossos tramites internos, como atividades em pequenos grupos de pessoas, dispostos em mesas redondas, com a movimentação dos participantes por elas a cada rodada, dando suas opiniões e, em conjunto, buscando bons resultados para a empresa. Uma questão importante de se considerar na

metodologia é que tudo parte da ideia de proporcionar um ambiente de aprendizagem baseado numa conversa informal, como acontece na famosa "hora do cafezinho", enfatizando a troca de saberes e a escuta ativas e os resultados significativos.

Entrevistado C: Não tenho conhecimento de como colocar em prática. Apesar de saber que existe, preciso estudar mais a respeito.

5. Acredita que a aplicação da metodologia do World Café no ambiente corporativo é promissora? Por quê?

Entrevistado A: Depois de conhecer o significado, os resultados e a aplicabilidade, foi possível compreender que a metodologia do World Café é construída através da prática mesmo, ou seja, um grupo de pessoas que estão em treinamento são separadas em grupos menores para discussão. Com isso, podemos avaliar os participantes e a sua interação nos grupos. Assim, acontece a troca entre os grupos, e todos percebem facilmente o impacto que isso tem no processo de aprendizado.

Entrevistado B: Acredito em novas metodologias e o ágil vem com força para auxiliar o crescimento da empresa e dos colaboradores. Acho que é uma valiosa fonte de geração de ideias.

Entrevistado C: Toda metodologia que gere engajamento e criatividade é vantajosa.

2.2. Achados referentes à preliminar de pesquisa

Após a leitura das respostas fornecidas pelos profissionais que se dispuseram a participar da preliminar de pesquisa, destacamos algumas expressões, a saber: (1) colaboração; (2) pensar fora da caixa; (3) desenvolvimento de *soft skills*; (4) reinventar-se diariamente; (5) escuta ativa; e (6) "o ágil vem com força". A seguir, algumas reflexões a partir de cada um desses termos.

Entre as várias questões trazidas pela pandemia de Covid-19, uma das principais está relacionada à forma de trabalhar e aprender nesse contexto. De repente, pessoas em todo o mundo viram-se refletindo sobre o papel do trabalho em suas vidas e precisaram repensar o modo como se relacionam com os outros e com o ambiente ao seu redor, como **colaboram** uns com os outros.

Conforme colocado por Freire (1996), a partir das nossas experiências adquirimos conhecimento. Considerando a perspectiva do autor, podemos ponderar que há uma real necessidade de constituição de espaços coletivos de formação e aprendizado, a fim de que se desenvolvam práticas de observação, registro, reflexão e discussão permanentes. Assim, reforçamos que a colaboração, a troca e os espaços propícios para a reflexão sobre e neste novo cenário são fundamentais para o crescimento dos envolvidos e a obtenção de bons resultados.

Pensar fora da caixa é uma expressão derivada do inglês *thinking outside the box*, que significa pensar de forma inovadora, criativa e além dos padrões convencionais. O termo foi proposto por consultores de negócios das décadas de 1970 e 1980 e se tornou um clichê famoso no mundo dos negócios, sendo logicamente também contemplado na universidade corporativa. O teórico de negócios John Adair (1969) afirma que quando abrimos a mente pensamos em várias soluções possíveis, mas todas exigem que a pessoa vá além da moldura imaginária, além da caixa. A dificuldade está na tendência humana de imaginar automaticamente um espaço limitado, porém, a universidade corporativa, em conjunto com a tecnologia e as metodologias ágeis, vem auxiliar nesse processo e alavancar o potencial do indivíduo.

Soft skills são as habilidades comportamentais de uma pessoa. Tratam-se de características de ordem social, mental e emocional, ligadas à trajetória e experiência de cada indivíduo. Um exemplo é a capacidade de liderança. O **desenvolvimento de *soft skills*** atualmente revela-se fundamental. O exercício de considerar se as experiências vividas na empresa valem ou não a pena fez surgir movimentos inesperados, tais como a transformação dos treinamentos – formatos, conduções e resultados – e o foco no indivíduo.

O cenário atual apresenta mais perguntas que respostas, porém, as universidades corporativas estão atuando para que todos os experimentos – metodologias, trocas, modelo híbrido de ensino, entre outros – possam gerar movimentação e adequação a essa nova realidade, utilizando os recursos tecnológicos, afinal, estamos falando do futuro do trabalho e, em consequência, os modelos de treinamento *in company* também precisam ser adaptados.

Daniel Goleman (1995) disserta sobre a necessidade de aprimorar a inteligência emocional para que as demais *soft skills* sejam desenvolvidas, pois só através do autoconhecimento é possível gerar resultados consideráveis no processo de evolução do indivíduo. Como mencionado por Goleman, autoliderança não é dominação, mas a arte de persuadir as pessoas a trabalharem em direção a um objetivo comum, por isso a necessidade do autoconhecimento para que as demais habilidades sejam desenvolvidas.

Considerando o novo cenário pós-pandemia, que desestruturou as barreiras físicas e o modelo padrão de desenvolvimento, podemos avaliar, através das respostas dos envolvidos, que obter metodologias e meios para minimizar esses impactos é fundamental para essa nova realidade. As empresas estão em busca de uma reorganização e melhores práticas que ainda estão sendo aprimoradas conforme as necessidades. Sendo assim faz-se necessário **reinventar-se diariamente**.

Conforme aponta Takeda (2012), alguns países, antes mesmo da pandemia, já contavam com modelos baseados em cooperação. Essa reinvenção mencionada pelos entrevistados já era abordada pelo autor há 10 anos, quando comenta a passagem da economia de planejamento para a economia de livre mercado, evidenciando que as transições são fundamentais para uma nova e potencial realidade. As relações trabalhistas, por exemplo, e levando em conta que nem mesmo as descrições mais clássicas desses fenômenos consistem em caracterizações estáticas, mudam para se adaptar a novas circunstâncias econômicas e políticas, e foi isso que aconteceu no período pós-Covid-19.

A universidade corporativa está em busca de iniciativas para se preparar para o que vem pela frente, que ainda é incerto, porém promissor, levando em conta a abertura que os agentes do meio que contribuíram para nosso questionário demonstraram, e uma vez que as metodologias ágeis e o modelo híbrido são uma realidade vigente que possivelmente não retornará ao modelo tradicional. Dentro deste contexto, há que se praticar a escuta ativa para perceber as necessidades que surgem de maneira dinâmica a todo momento.

A expressão **escuta ativa**, do inglês *active listening*, foi criada por dois psicólogos norte-americanos, Carl Rogers e Richard Farson, na década de 1950, com o objetivo de melhorar relacionamentos interpessoais com foco em ambientes de trabalho. Considerando o princípio de que a escuta ativa se realiza de forma genuína, constante e com foco no presente, é possível avaliar que a aplicação desse tipo de escuta visa, na universidade corporativa e usando a metodologia do World Café, estabelecer um diálogo verdadeiro, com uma troca entre os participantes a partir do engajamento e interesse mútuos.

Podemos afirmar que existe uma necessidade de adequação, formação e visibilidade das novas tecnologias e novas metodologias de ensino aplicadas de forma útil no ambiente corporativo para que os resultados sejam benéficos, práticos e utilizáveis. Importante também ressaltar que devemos aproveitar o momento para criar conexões que favoreçam os vínculos entre as equipes de trabalho. Neste contexto, o **ágil ganha destaque**, pois estamos vivendo em uma era de mudanças, na qual o conhecimento é alterado muito rapidamente.

A metodologia ágil envolve: dar pequenos passos, porém todos os dias; trabalho em equipe; valorização das pessoas no processo e a validação da equipe; a prática do testar; ajudar os demais; e trabalhar para melhorias contínuas. Logo, se estamos abordando novas formas de pensar e agir, a metodologia ágil pode ser um diferencial neste processo.

Segundo Fowler (2005), as metodologias ágeis são conjuntos de práticas e métodos de aprimoramento criados e aperfeiçoados ao longo das últimas duas décadas, que têm por objetivo tornar o desenvolvimento de projetos mais rápido, com custo controlável e melhor qualidade. Dessa forma, faz todo sentido utilizá-las nas universidades corporativas e demais estruturas que estão sendo remodeladas.

Após tais reflexões viabilizadas pela preliminar de pesquisa, decidiu-se por seguir com os objetivos estabelecidos, bem como o problema e a hipótese previamente identificados. A preliminar de pesquisa, aqui apresentada, ratificou, assim, as bases de pesquisa anteriormente propostas e, para além, viabilizou aspectos estruturantes do produto final associado a esta dissertação, a saber, um *e-book* com explicações sobre a metodologia do World Café como mecanismo de treinamento em ambientes corporativos.

3. AS RELAÇÕES DE TRABALHO E OS SEUS NOVOS PARADIGMAS

Este capítulo pretende fazer uma discussão acerca do mundo do trabalho e as rápidas mudanças que enfrentam, bem como as questões levantadas acerca do modelo tradicional de relação de dependência e contrato indefinido, que prevaleceu até os anos 1980.

Vale ressaltar que as novas formas de trabalho apresentam relações complexas entre empregado e empregador, difíceis de definir legalmente e com limites significativos no campo da proteção, não havendo dúvida de que os governos estão cientes dos desafios e de como esses desenvolvimentos podem afetar as instituições básicas de trabalho e o futuro do trabalho. Nesse sentido, o desafio hoje é ampliar o foco do direito do trabalho, permitindo a inclusão de formas atípicas ou diferentes de vínculo empregatício, revendo as normas atuais de proteção ao trabalhador e respeitando os direitos fundamentais para garantir a equidade laboral, bem como melhorando sua aplicação para evitar que o trabalho seja uma mercadoria.

Nas páginas a seguir, a partir de uma perspectiva essencialmente legal, propõe-se analisar as tendências, os conceitos e as diferentes políticas que estão sendo consideradas ou aplicadas atualmente em relação às mudanças no mundo do trabalho, mais como inspiração do que como solução, bem como os desafios enfrentados em um mundo heterogêneo e perpetuamente em mudança, que enfrenta o futuro do trabalho com posições controversas, mas também muitas vezes esperançosas.

3.1. O ser humano e as questões do trabalho

O termo “relações de trabalho” refere-se ao sistema em que empresas, trabalhadores (e/ou seus representantes) e administração, direta ou indiretamente, interagem a fim de estabelecer as regras básicas que regem as relações profissionais entre as partes. Refere-se também ao campo de estudo dedicado à análise dessas relações, sendo que seu surgimento é consequência da revolução industrial, cujos excessos levaram à criação dos sindicatos, como meio de representação dos trabalhadores, e ao desenvolvimento das relações coletivas de trabalho (LUZ, 2010).

Um sistema de relações trabalhistas ou industriais reflete a interação entre os principais atores que o compõem: o Estado, o empreendimento (empresas ou associações de empresas), sindicatos e trabalhadores (que podem ou não participar dos sindicatos e outras entidades responsáveis por sua representação). O termo "relações industriais" também é utilizado em relação às diversas formas de participação dos trabalhadores, e pode se referir a relações de

trabalho específicas estabelecidas entre uma empresa e um trabalhador sob um contrato de trabalho escrito ou implícito, embora estas sejam geralmente referidas como "relações de trabalho" (NOGUEIRA, 2010).

A variação no uso dos termos é considerável, o que reflete em parte a evolução desse campo de estudo no tempo e no espaço. No entanto, há um consenso quanto à consideração do acordo coletivo, das diversas formas de participação dos trabalhadores (como conselhos de obras e comitês conjuntos de saúde e segurança) e mecanismos de resolução de litígios coletivos e individuais. A ampla gama de sistemas de relações industriais no mundo levou à necessidade de qualificar estudos comparativos e à identificação de tipos, devido às limitações sobre generalizações e analogias errôneas (TAKEDA, 2012).

Sabe-se que o trabalho é um fato social com inúmeras implicações em diferentes níveis. Há mais de dois séculos, o trabalho social tem sido concebido como uma expressão da cultura, que tenta articular e valorizar o ser humano no fenômeno. No entanto, desde o século XIX, a visão predominante do trabalho é de natureza jurídico-econômica, consequência do nascimento da sociedade industrial e dos problemas de classe.

Do ponto de vista jurídico, o trabalho tem sido contemplado sob a perspectiva da proteção, buscando equilíbrio nas relações econômicas desiguais. De fato, a estrutura econômica existente gerou a necessidade de uma regulamentação específica que abrangesse atores e ativos muito diferentes dos de outros ramos do sistema. O objetivo final seria manter a paz social, estabelecendo uma harmonia entre produtividade/crescimento econômico e direitos considerados "estáveis" e permanentes, tudo em um contexto político-social consolidado com a criação do estado de bem-estar social – direito ao trabalho, proteção social, representação coletiva, etc. (DELGADO, 2019).

Do fim da Segunda Guerra Mundial até o início da década de 1970, o fenômeno do trabalho foi definido em torno da ideia de emprego contínuo, estável e em tempo integral, com um empregador identificável. Essa era a aspiração e o paradigma do mundo do trabalho. Estabilidade e permanência ocorreram nas esferas social, jurídica e econômica, muito mais evidentemente nos países industrializados. Foi o período de consolidação das políticas de proteção social para os trabalhadores, os regimes de seguridade social baseados no emprego, as propostas de fixação do salário-mínimo, o limite progressivo do tempo de trabalho, bem como o momento culminante das relações coletivas e da liberdade de associação (LUZ, 2010).

De fato, os acordos coletivos desempenharam um papel central no desenvolvimento dessas tendências. Ao mesmo tempo, durante os anos pós-guerra, houve um forte crescimento da produção e da produtividade em todo o mundo, e uma melhoria geral no padrão de vida dos

trabalhadores e suas famílias. Nos anos 1970, no entanto, o modelo, seguindo o rumo e as transformações da geopolítica mundial, começa a enfrentar questões e profundas modificações ligadas às crises econômicas, ao declínio paralelo das taxas de adesão sindical e à consequente perda de influência da negociação coletiva. O tecido social é modificado, o trabalhador típico não é mais o empregado da fábrica ou comercial, e o número de trabalhadores independentes é ampliado. Ao mesmo tempo, o fenômeno da chamada economia informal está aumentando progressivamente (SIQUEIRA, 2010).

Acrescenta-se que, desde os anos 1980, a chamada "globalização" modificou radicalmente o "escopo" do mundo do trabalho. Atualmente, grande parte do comércio mundial está entre compradores e fornecedores globais, o que tem repercussões no bem-estar dos trabalhadores e no modelo tradicional de fazer o trabalho. A economia é transnacional, e é difícil identificar os diferentes atores e estabelecer as garantias mínimas. Já a digitalização e os avanços tecnológicos, como a expansão da internet, reduziram as distâncias físicas e temporais e aceleraram as mudanças na organização da produção e do trabalho (SIQUEIRA, 2010).

Nessa perspectiva, é possível afirmar que essas mudanças geraram novas demandas de flexibilidade em termos de produção e organização por parte das empresas, questionando noções a respeito do fenômeno social do trabalho e, consequentemente, o conceito jurídico tradicional de relação empregatícia. Inúmeras novas modalidades de prestação de serviços têm sido geradas nos últimos anos como alternativa ao contrato de trabalho padrão, ganhando importância nos mercados de trabalho em todo o mundo e em setores econômicos específicos, nos quais não existiam antes. Por outro lado, algumas formas de emprego atípico, devido às suas características especiais, questionam a distinção tradicional entre o emprego dependente e independente (LUZ, 2010).

Nessa área cinzenta estão as formas de prestação de serviços dentro da chamada *gig economy*, economia sob demanda ou economia compartilhada, onde o trabalho e o lazer parecem difíceis de distinguir e a provisão sem horário fixo de atividade é a base da operação, em um modelo de máxima flexibilidade, no qual a ideia de tarefa predomina sobre o conceito de emprego/trabalho e não há sequer um objeto totalmente identificado de contrato (KOMM *et al.*, 2021).

Estima-se que o emprego informal exceda 50% do total em metade dos países com dados comparáveis. Em um terço desses países, como é o caso do Brasil, chega a afetar mais de 65% dos trabalhadores, acometidos por precárias condições de trabalho, instabilidade, falta de proteção e pobreza. As relações de trabalho nesse setor econômico informal englobam todos os

tipos de formas jurídicas, desde o trabalho itinerante independente até o trabalho em pequenas empresas formais (KOMM *et al.*, 2021).

Uma manifestação particular, de origem claramente europeia, é o chamado “trabalho não declarado”, que engloba várias situações de ilegalidade e descumprimento, diretamente relacionadas à fraude da lei, principalmente em questões de não pagamento da seguridade social e impostos, bem como relações de trabalho disfarçadas. Casos como o trabalho fraudulento de meio período, que utiliza contratos de meio período disfarçando benefícios em tempo integral, são algumas das principais preocupações do trabalho não declarado na Europa (DELGADO, 2019).

Outro elemento central da atual caracterização do mundo do trabalho é a migração, uma vez que alguns países empregam principalmente migrantes em alguns setores, em geral sob condições precárias. Estima-se que em 2018 havia cerca de 232 milhões de migrantes internacionais, em condições evidentes de desigualdade, nas quais o princípio do tratamento igualitário no trabalho é claramente violado (KOMM *et al.*, 2021).

Por fim, é importante agregar a esse panorama o emprego terceirizado, em particular o que está ligado às cadeias globais de suprimentos. A OIT (Organização Internacional do Trabalho) estimou que um em cada cinco trabalhadores está empregado em cadeias de suprimentos em todo o mundo, com salários abaixo da média (pagos por peça) e tempo de trabalho mais longo.

Em um cenário tão diverso, as diferentes formas de "emprego" têm em comum um desafio: a proteção dos trabalhadores em um contexto de igualdade de tratamento. Em geral, todas essas formas apresentam problemas ao aplicar os benefícios correspondentes à relação de emprego "ordinária", não podendo ser comprovado que seu uso é uma forma eficaz de garantir a permanência no mercado de trabalho, diante de um fenômeno tão heterogêneo e extremamente complexo, e não há receitas comprovadas que forneçam soluções definitivas, ainda mais em um mundo no qual os atores sociais tradicionais perderam peso real, o diálogo social enfraqueceu em números e o conceito de vida e trabalho está em transformação radical, cuja grande questão em segundo plano é o futuro do trabalho (DELGADO, 2019).

Em um sistema de relações industriais, interesses públicos e privados estão simultaneamente em jogo, o Estado também participa e seu papel pode ser passivo ou ativo, dependendo do país em questão. Já a natureza das relações entre trabalhadores organizados, empresas e administração, no que diz respeito à saúde e segurança, é um indicativo da situação geral das relações industriais em um país ou em um setor, e vice-versa. Os sistemas de relações industriais subdesenvolvidos são muitas vezes autoritários e suas regras são ditadas pelas

empresas sem que o trabalhador participe direta ou indiretamente, exceto no que diz respeito à aceitação do emprego nas condições oferecidas (DELGADO, 2019). Para Nogueira (2011), um sistema de relações industriais incorpora valores sociais – por exemplo, liberdade de associação, senso de solidariedade em grupo, busca da otimização dos lucros – e técnicas – por exemplo, métodos de negociação, organização do trabalho, consulta e resolução de conflitos.

Historicamente, os sistemas de relações industriais têm sido classificados de acordo com as categorias nacionais, mas a validade desse procedimento está diminuindo devido à crescente diversidade das práticas de cada país e ao surgimento de uma economia de natureza mais global impulsionada pela concorrência internacional.

Alguns países têm sido caracterizados pela manutenção de modelos baseados em cooperação – por exemplo, Alemanha e Bélgica –, enquanto outros são conhecidos por sua tendência ao conflito – por exemplo, Bangladesh, Canadá e Estados Unidos. Além disso, os diversos sistemas foram classificados de acordo com o uso de mecanismos centralizados de negociação coletiva – por exemplo, os países nórdicos, embora atualmente tendam a abandonar esses procedimentos, como é o caso da Suécia –, negociação em nível setorial ou industrial – como na Alemanha –, ou negociação a nível da empresa ou do local de trabalho – por exemplo, Japão e Estados Unidos. Em países que passaram de uma economia de planejamento para uma economia de livre mercado, tais sistemas estão em transição (TAKEDA, 2012).

Por outro lado, aumenta o número de estudos sobre as tipologias das relações de trabalho individuais como indicadores dos tipos de sistemas de relações industriais, sendo que nem mesmo as descrições mais clássicas desses sistemas consistem em caracterizações estáticas, uma vez que mudam para se adaptar a novas circunstâncias econômicas e políticas (TAKEDA, 2012).

A globalização da economia de mercado, o enfraquecimento do Estado como força efetiva e o declínio do poder sindical em muitos países industrializados representam desafios significativos para os sistemas tradicionais de relações industriais. O desenvolvimento tecnológico tem levado a mudanças no conteúdo e organização do trabalho que têm impacto fundamental na possibilidade de desenvolver relações coletivas de trabalho e na direção que tomam (NOGUEIRA, 2010).

A jornada de trabalho convencional e o local de trabalho comum vêm dando lugar ao uso de horários mais variados e ao desempenho de tarefas em diversos locais, incluindo a própria casa, com menor supervisão direta da empresa. O que havia sido chamado de relações de trabalho "atípicas" está se tornando cada vez menos incomum. Essa tendência, por sua vez, pressiona os sistemas de relações industriais estabelecidos. As formas mais recentes de

representação e participação dos trabalhadores criam uma nova orientação na situação das relações industriais em diversos países (NOGUEIRA, 2010).

Um sistema de relações industriais estabelece as regras formais e informais básicas que determinam a natureza das relações industriais coletivas, bem como o quadro das relações de trabalho individuais entre o trabalhador e sua empresa. A situação do lado da gestão é complicada pela intervenção de atores como agências de trabalho temporário e contratantes de trabalho e emprego, que podem ter responsabilidades com os trabalhadores sem ter controle do ambiente físico em que exercem sua atividade, nem a oportunidade de oferecer treinamento de segurança. Por outro lado, os trabalhadores dos setores público e privado são regidos por legislação específica na maioria dos países, de modo que os direitos e medidas protetivas em cada setor tendem a diferir significativamente (PFEFFER, 2019).

Nesse sentido, o setor privado é influenciado pelas forças da concorrência internacional, que não afetam diretamente as relações industriais no setor público. Por fim, a ideologia neoliberal, que favorece a celebração de contratos de trabalho individualizados em detrimento de acordos baseados em negociações coletivas, representa uma ameaça adicional aos sistemas tradicionais de relações industriais. Estes se desenvolveram como resultado do surgimento da representação coletiva dos trabalhadores, devido à experiência acumulada de que o poder individual de um trabalhador é fraco em relação ao da empresa. O abandono de todas as formas de representação coletiva poderia levar a um retorno ao conceito do século XIX, segundo o qual a aceitação de trabalhos perigosos era amplamente considerada como uma questão de livre escolha pessoal (TAKEDA, 2012).

A globalização da economia, o ritmo acelerado das mudanças tecnológicas e o consequente apelo a maior flexibilidade por parte das instituições envolvidas nas relações industriais representam novos desafios para sua sobrevivência e prosperidade. Dependendo das tradições e instituições existentes, as partes envolvidas em um sistema de relações industriais podem reagir de forma diferente às mesmas pressões: por exemplo, os gestores podem optar por uma estratégia baseada em custos ou uma relacionada ao valor agregado, diante do aumento da concorrência (TAKEDA, 2012).

À medida em que a participação dos trabalhadores e a negociação coletiva são elementos comuns dos sistemas de relações industriais, terão, sem dúvida, impacto na forma como os gestores lidam com questões de saúde e segurança. Por outro lado, a dependência econômica do trabalhador em relação à empresa continua sendo o fator subjacente deste relacionamento, o que também tem consequências importantes em termos de saúde e segurança.

Considera-se que a empresa tem o dever geral de fornecer um local de trabalho seguro e saudável, além de treinar e equipar os trabalhadores para realizar seu trabalho com segurança. Por outro lado, o trabalhador tem o dever recíproco de seguir as instruções de saúde e segurança e evitar prejudicar a si mesmo ou a outros no trabalho. O não cumprimento dessas ou outras obrigações pode gerar conflitos, cuja resolução depende do sistema de relações de trabalho. Os mecanismos que facilitam o gerenciamento dessas situações incluem regras que regem não apenas interrupções de atividade, como greves e bloqueios, mas também disciplina e demissão de trabalhadores. Além disso, em muitos países, as empresas são obrigadas a participar de diversas instituições de saúde e segurança, monitorar essas condições, denunciar acidentes de trabalho e doenças ocupacionais e, indiretamente, compensar os trabalhadores que sofrem delas (BREITHAUPT, 2009).

3.2. O papel dos recursos humanos nas relações de trabalho

Os debates relevantes sobre o tema das relações de trabalho e dos recursos humanos nas empresas multinacionais dialogam entre si e é difícil separá-los, porque os fenômenos a que se referem também estão fortemente ligados entre si. No entanto, é possível patrociná-los concentrando-se em dois em particular: aqueles que colocam ênfase na análise da convergência dos sistemas de relações industriais e aqueles que enfatizam as práticas de emprego (TAKEDA, 2012).

Em primeiro lugar, os defensores da tese de convergência argumentam que as matrizes das empresas multinacionais transferem as práticas de relações de trabalho predominantes em seus países de origem para os demais. Ou seja, são os quadros institucionais dos países que terão de se adaptar à chegada dessas empresas. Consequentemente, as multinacionais mais bem-sucedidas seriam aquelas que conseguem exportar seu modelo de relações de trabalho para o resto do mundo, levando a uma convergência entre os marcos regulatórios dos diferentes países (TAKEDA, 2012).

Marras (2017) refere-se a estudos que indicam que subsidiárias de multinacionais são frequentemente pressionadas pelo centro corporativo a adotar práticas de emprego que vêm do país de origem da multinacional e muitas vezes são estranhas às práticas locais. Esses processos, conhecidos como "efeito país de origem", implicam que o centro corporativo pode gerar "isomorfismo transnacional", tornando-se um agente de mudança nas organizações locais. Nesse sentido, o papel predominante do centro corporativo em relação às subsidiárias é reforçado pelo fato de que as empresas multinacionais possuem a força e os recursos necessários

para estabelecer novas regras do jogo nos países de acolhimento. Isso também permite que eles ganhem uma posição vantajosa em um ambiente local cujas práticas, normas e tradições eles podem procurar contornar. Dessa forma, essa visão está mais próxima da convergência (MARRAS, 2017).

Por outro lado, aqueles que questionam essa visão argumentam que a convergência não é empiricamente comprovada e o sucesso das empresas multinacionais depende, em vez disso, da capacidade de adaptação ao quadro institucional do país anfitrião, que não é diametralmente modificado em busca delas. Com isso, Marras (2017) demonstra alguns estudos comparativos sobre multinacionais que sugerem relações de trabalho locais limitando o comportamento dessas organizações. Assim, as leis, regulamentos e costumes internacionais muitas vezes levam as multinacionais a adaptar suas práticas aos contextos locais em que operam. Esse fenômeno, chamado de "efeito país anfitrião", implica a divergência dos sistemas de relações industriais.

Também alude às teses sobre convergência/divergência a bibliografia das relações de trabalho que discute o papel das instituições locais referentes à resistência ou receptividade das mesmas diante das pressões que seriam impostas a partir da sede de empresas multinacionais. Por um lado, alguns teóricos têm argumentado a favor da progressiva convergência dos sistemas nacionais de relações de trabalho, ao analisar as práticas de gestão de recursos humanos que constituiriam um modelo único e ideal, para o qual a disseminação do poder do centro corporativo sobre as subsidiárias da empresa multinacional fora do país de origem seria fundamental (MARRAS, 2017).

Tal isomorfismo poderia ocorrer dentro do mesmo setor, ou se espalhar de um setor para outro, adquirindo verdadeiras dimensões globais. Os modelos em torno dos quais ocorre tal convergência receberam nomes diferentes: "assinatura flexível", "especialização flexível", "produção ajustada". Outros têm defendido a capacidade das subsidiárias de resistir às imposições de seus respectivos centros corporativos. Assim, as instituições locais são vistas como fonte de resistência às pressões uniformizantes do centro corporativo. Dessa forma, seriam preservados os quadros institucionais que caracterizam os respectivos sistemas de relações de trabalho em que sua atividade empresarial é enquadrada (LUZ, 2010).

Em segundo lugar, entre aqueles que enfatizam as práticas de emprego, há os que argumentam que as matrizes tentam implementar suas próprias práticas de recursos humanos nos países onde estabelecem suas subsidiárias. No entanto, esse impacto não é linear ou uniforme, uma vez que essas práticas são mediadas não apenas por instituições locais, mas também por atores sindicais. Nesse sentido, como há maiores diferenças institucionais entre os

países de origem (matriz) e os países de destino (subsidiárias), a necessidade de intervenção dos gestores locais é maior, pois são eles que devem adaptar as práticas aos diferentes contextos nacionais (KOMM *et al.*, 2021).

No âmbito desse tema, estuda-se o comportamento das empresas com capital dos EUA que tentam impor as mesmas práticas da forma mais uniforme possível, independentemente do contexto institucional em que estão localizadas suas subsidiárias. Isso é chamado de "americanização" e é reconhecido por práticas que carregam um sentido marcante, acompanhado de uma tradição altamente vertical na gestão de recursos humanos (TAKEDA, 2012).

No entanto, a literatura também reconhece que a disseminação de políticas não é unidirecional, podendo haver um "efeito invertido". De fato, os trabalhos relacionados às práticas de emprego e às relações industriais nas MNCs – empresas multinacionais (do inglês, *Multinational Corporations* ou *Multinational Companies)* – utilizam o conceito de "difusão reversa" para analisar o funcionamento das empresas. Com esse conceito, referem-se à possibilidade de as matrizes adotarem (e disseminarem) práticas que tenham sido aplicadas ou desenvolvidas em subsidiárias da MNC. A utilidade desse conceito é estabelecer uma diferenciação com os argumentos que mantêm uma direcionalidade única na imposição de práticas de emprego e relações de trabalho, ou seja, a imposição de práticas da matriz às subsidiárias (BREITHAUPT, 2009).

Outras contribuições da sociologia das organizações e do trabalho destacam que um tema pouco tratado na literatura, a partir dessa disciplina, no estudo de empresas multinacionais, é o impacto que a internacionalização da produção tem sobre a tendência ao isomorfismo observado em plantas operadas por multinacionais (BREITHAUPT, 2009).

Autores como Komm *et al.* (2021) argumentam que a disseminação de práticas de relações de trabalho semelhantes causa uma tendência ao isomorfismo organizacional, ou seja, o processo pelo qual duas organizações diferentes acabam adotando uma forma semelhante. O isomorfismo vivenciado pelas subsidiárias de uma multinacional é explicado em grande parte pelas tentativas do centro de gestão de controlar as atividades das plantas na periferia. Isso torna partes geograficamente e culturalmente distantes da organização cada vez mais semelhantes, independentemente do país de origem.

Um aspecto final deste segundo agrupamento refere-se à "nacionalidade" da multinacional. Breithaupt (2009) destaca que as transnacionais que surgem dos países latinos tendem a ser etnocêntricas e exportam práticas trabalhistas para as subsidiárias, reproduzindo assim a organização "matriz". Pelo contrário, as multinacionais que vêm de países anglo-saxões

tendem a ser policêntricas e concedem mais autonomia às subsidiárias para desenvolverem sua própria organização de trabalho. Consequentemente, a probabilidade de haver um alto grau de isomorfismo entre as subsidiárias dessas organizações é bastante baixa.

3.3. O mundo do trabalho: mudanças paradigmáticas e novas demandas por competências

Desde sua origem, o direito do trabalho tem tido como objeto as relações sociais produtivas realizadas pelo ser humano para fins econômicos (fora do lazer ou benevolência), em uma situação de alienação – os frutos produzidos são atribuídos a uma pessoa diferente daquela que fornece a atividade – e liberdade – não há trabalho forçado (MAYER, 2008).

Em termos econômicos, o trabalho foi considerado resultado de uma limitação no direito de propriedade do empreendedor sobre os bens produzidos, garantindo limites ao poder da empresa por meio do estabelecimento de condições mínimas para o desenvolvimento do benefício, a existência de remuneração e o estabelecimento de um poder de recurso ou reivindicação que permita à parte mais fraca restabelecer seus direitos (DELGADO, 2019).

Em certa medida, a proteção do trabalhador tem sido limitada pela resiliência da economia, o que implica tentar conciliar interesses que são inerentemente díspares. No entanto, nos últimos trinta anos, as rápidas transformações das formas de prestação de serviços no mundo do trabalho, mencionadas anteriormente, mudaram essa perspectiva e nem sempre foram acompanhadas por uma base jurídica paralela e um arcabouço jurídico suficiente (DELGADO, 2019).

É verdade, porém, que inúmeras reformas legislativas têm sido adotadas, com diferentes impactos, em diversos países – em particular industrializados –, tentando traduzir essas modificações e garantir proteção mínima ou, pelo contrário, facilitar a flexibilidade da legislação existente – acusada de rigidez. A discussão não tem sido estranha ao direito internacional, e a própria OIT (Organização Internacional do Trabalho) tem prestado a máxima atenção ao tema desde pelo menos 1997, época da primeira discussão sobre o trabalho contratual, um item na agenda da 85ª Sessão (1997) da Conferência Internacional do Trabalho (ILC) (CARRION, 2007).

Como já mencionado, a globalização e, consequentemente, o aumento da concorrência entre as empresas, as novas tecnologias e o crescimento da produtividade, juntamente com o declínio do estado de bem-estar social, são um conjunto de fatores que mudaram as estruturas básicas do direito do trabalho e geraram um novo debate que muitas vezes vai além do estritamente legal.

Do ponto de vista jurídico, uma das primeiras consequências das mudanças, em decorrência da descentralização da produção, é a sobreposição ou existência em cadeia de diversos contratos civis ou a existência das chamadas empresas de rede. Já no aspecto organizacional e gerencial, a terceirização da produção é uma das características da sociedade moderna, desenvolvendo-se a nível nacional e transnacional (DELGADO, 2019).

Com isso, é possível destacar que as consequências para a legislação trabalhista são diversas, uma vez que a rede de fato da empresa modifica o estilo de vida da classe trabalhadora, rompendo os moldes do modelo tradicional de relações laborais dos anos 1970, de natureza unitária, subordinada e dependente, e sobrepondo diferentes contratos, nem sempre de trabalho, que transbordam o conhecido universo da ordem trabalhista (DELGADO, 2019).

O novo conceito de vínculo empregatício, agora dividido em diversos contratos civis e inúmeras formas de recrutamento de diversos tipos, não afeta a uniformidade dos valores protetores e imutáveis das normas trabalhistas, embora represente novos desafios e, em particular, que o trabalhador possa ser reduzido mais uma vez a uma mera mercadoria, ou seja, ser tomado ou deixado em função apenas das regras do mercado (BRESCANI, 2011).

O problema hoje é determinar a complexa variedade de situações que o trabalho engloba, bem como as diferentes percepções que esse fenômeno apresenta. Todo trabalho útil à sociedade deve ter uma série de direitos sociais que lhe permitam um status legal, no qual o tratamento igualitário seja preeminente como ponto de partida. Não se deve esquecer que a igualdade é a pedra angular do sistema jurídico moderno e a base real do Estado de Direito. Neste contexto, embora a divisão entre o trabalho dependente e independente permaneça válida, a multiplicação de situações intermediárias o torna mais impreciso e exige que seu escopo seja relativizado (BRESCANI, 2011).

A divisão ainda pode ser considerada válida, porque a dependência é uma parte real da estrutura do mercado de trabalho, e a necessidade de equilibrar a relação – que deu origem ao direito do trabalho – ainda está presente. No entanto, não se pode esquecer que os objetivos do direito do trabalho não se limitam apenas a compensar o desequilíbrio, mas também a garantir a segurança do trabalhador, tanto física quanto econômica (KOMM *et al.*, 2021).

Nesse sentido, embora o direito do trabalho continue a se preocupar centralmente com o trabalhador dependente, em todas as suas novas "variedades", considera-se necessário que essa mesma ordem forneça proteção e segurança àqueles que, sem depender do estrito sentido legal, estão em uma situação de dependência econômica do mercado. Dito isto, e do ponto de vista do sistema de trabalho, o problema básico para garantir esses propósitos é determinar, nessa rede de contratos e relacionamentos, a existência de uma verdadeira relação de emprego,

considerada a partir do preceito da primazia da realidade, promovida pela Recomendação 198 da OIT, ou seja, definir e caracterizar a forma como o serviço é realizado, e não o mero acordo formal assinado, que pode se opor à realidade do benefício (CARRION, 2007).

Em muitos países, a legislação tem uma definição do contrato de trabalho especificando detalhadamente os conteúdos e condições mínimas que o distinguem de outros tipos contratuais. Em outros países, com regulamentações menos específicas, a determinação da relação de emprego corresponde em grande parte às decisões judiciais – a decisão de que o sistema de justiça é o único órgão competente para determinar a existência de uma relação é unânime, sem prejuízo de certos poderes das inspetorias para sancionar a fraude da lei (PFEFFER, 2019).

A descrição das condições que determinam se um trabalho constitui uma relação de emprego é muito diferente de país para país. Nesse sentido, os termos mais utilizados são "dependência", "subordinação", "supervisão", "direção", "controle", "autoridade" do empregador, as "ordens" ou "instruções" do empregador ou em nome do empregador. Alguns sistemas jurídicos usam os termos "subordinação" e "dependência" como alternativas ou juntos, com significados diferentes ou como sinônimos (PFEFFER, 2019).

Às vezes, a lei atribui significados diferentes a cada termo, acompanhados de uma qualificação diferente, por exemplo, "subordinação jurídica" e "dependência econômica", sendo que a primeira define o fato de que o empregador ou seu representante dirige, ou é provável que direcione, o desempenho do trabalho. Já em relação à "dependência econômica", ela ocorre quando a soma recebida pelo trabalhador constitui sua única fonte de renda, sendo o valor pago por pessoa ou empresa, dependendo da atividade de trabalho exercida, e/ou quando o trabalhador não é economicamente independente e está economicamente vinculado à esfera de atividade em que a pessoa ou empresa que pode ser considerada como empregadora opera (PFEFFER, 2019).

Algumas legislações definem o contrato de trabalho e a relação de trabalho, sendo este último entendido como o fato de realizar um serviço, independentemente da natureza do acordo em que foi feito, colocando assim o contrato de trabalho no contexto mais amplo da relação de emprego. Em outras legislações, o contrato de trabalho é descrito simplesmente como aquele assinado entre empregador e empregado, sem referência às suas condições. Nestes casos, a legislação geralmente tem outras disposições complementares que dão uma ideia clara das circunstâncias que vinculam as partes – por exemplo, as disposições que regem as obrigações de um trabalhador muitas vezes incluem a obrigação de respeitar as ordens e instruções do empregador (TAKEDA, 2012).

Um aspecto importante, cada vez mais considerado na jurisprudência para poder analisar uma relação de "emprego", é a existência de uma relação hierárquica de poder, mesmo que mínima. O poder hierárquico permite moldar e direcionar as atividades dos colaboradores de acordo com os objetivos e demandas das empresas, sem a necessidade de ter seu consentimento, enquanto em outros tipos de contrato é exigido o acordo da outra parte. Reciprocamente, o empregado tem o dever de realizar suas atividades de forma contínua, leal e diligente (DELGADO, 2019).

É importante notar que o poder hierárquico não se refere apenas à capacidade de atribuir tarefas e dar ordens aos funcionários, o que basicamente equivale ao poder gerencial. Na verdade, o poder hierárquico também implica o poder de controle – o que dá aos empregadores a possibilidade de controlar o desempenho do trabalho e possivelmente corrigi-lo, se necessário, utilizando também o poder de gestão – e o poder disciplinar. Este conceito é talvez mais preciso do que o clássico da subordinação (DELGADO, 2019).

Além da identificação da relação de emprego, alguns sistemas jurídicos descrevem situações potencialmente ambíguas ou controversas como relações de trabalho, em geral sob determinadas condições, às vezes por meio de presunções que prevalecem a menos que se prove o contrário – por exemplo, atletas profissionais e artistas, modelos, jornalistas profissionais, representantes de vendas, agentes de viagens, agentes de seguros, promotores e alguns trabalhadores do transporte público, como motoristas, operadores, etc. Em outros casos, a regra especifica se um determinado tipo de benefício, dependendo de suas circunstâncias, dá origem a um contrato de trabalho, por exemplo, em alguns países, no caso de trabalho doméstico contínuo (trabalho) ou esporádico (independente) (LUZ, 2010).

Nesse contexto, uma questão espinhosa na determinação da relação de emprego é o ônus da prova, geralmente em nome do autor, em especial se ele é o trabalhador e, portanto, a parte mais fraca do contrato. É por isso que a legislação de muitos países prevê certas medidas para mitigar, para os trabalhadores em causa, a responsabilidade de provar que há uma relação de emprego entre eles e o empregador.

De fato, a legislação normalmente prevê, expressamente, que a relação de emprego deve ser comprovada por um dos meios usuais, ou por qualquer outro meio autorizado por lei. Quando a lei exige que o contrato seja por escrito, ou que a existência e características do benefício sejam documentadas por escrito, o empregador é indiretamente obrigado a informar os trabalhadores das condições aplicáveis. O não cumprimento dessa obrigação pode resultar no questionamento do trabalhador de sua própria condição como empregado. Pelo contrário, ter essas informações por escrito facilita a comprovação por parte do trabalhador (LUZ, 2010).

Com o mesmo objetivo de facilitar o ônus da prova, algumas legislações presumem a existência da relação de emprego, seja por razões "substantivas" – quando algumas condições são avaliadas na lei – ou "processuais". Se houver certos indícios, a relação será considerada uma relação de emprego, a menos que o empregador prove o contrário ou esteja evidente que as partes firmaram outro tipo de contrato (MARRAS, 2017).

Além dos problemas muito complexos relacionados à determinação da relação de emprego, as práticas de trabalho não declaradas levantam questões igualmente interessantes sobre as condições de trabalho e o contrato. Muitas vezes, o trabalho não declarado envolve evasões de obrigações parciais – o chamado “trabalho cinza”, onde apenas parte da relação é declarada. Na verdade, um dos problemas mais óbvios é a fraude em mercados de trabalho altamente temporários, com o uso de outras formas de contrato (trabalhista ou civil) para burlar as normas. O trabalho não declarado não é simplesmente falta de registro, mas situações de contrato esporádico ou de meio período, em caso de prestação contínua de trabalho (MARRAS, 2017).

É importante notar que, apesar da lacuna regulatória, em relação às modificações reais, em alguns países existem leis relativamente protetoras, mas o problema é a sua não conformidade, total ou parcial. Nesse ponto, há também aquelas situações em que o marco regulatório não é considerado um provedor de proteção básica ou um instrumento para criar condições iguais, mas um obstáculo à criação de empregos e um fator que contribui para a extensão da informalidade, gerando uma cultura perniciosa de não conformidade (LUZ, 2010).

Determinar as razões para essas situações de ilegalidade é complexo, pois surgem da confluência de diversos fatores – aumento da intermediação, tráfico de seres humanos, migração, etc. –, mas, sem dúvida, essa situação pode ser agravada pela falta de uma institucionalidade e meios de controle que permitam enfrentar o fenômeno na parte mais óbvia. As ilegalidades sociais estão concentradas ao redor dos seguintes fatores: a falta de registro – e, portanto, de existência – das empresas e da contratação de formalidades; o não cumprimento das obrigações previdenciárias; a inadequação de meios e procedimentos de controle eficazes e planejados, incluindo a existência de uma administração de trabalho sólida e uma inspeção trabalhista eficaz (KOMM *et al.*, 2021).

Em resumo, é possível concluir que a variedade nacional de soluções é ampla e heterogênea, o que coloca uma nova dificuldade: identificar pontos de ação comuns e estratégias válidas para formular novas políticas efetivas para enfrentar os novos desafios.

4. O USO DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL (IE) NA MEDIAÇÃO DE CONFLITOS NO AMBIENTE DE TRABALHO

O uso mais distante de um conceito semelhante ao de inteligência emocional remonta a Charles Darwin, que indicou em suas obras a importância da expressão emocional para a sobrevivência e adaptação. Embora as definições tradicionais de inteligência enfatizem aspectos cognitivos, como memória e capacidade de resolver problemas, vários pesquisadores influentes no campo do estudo da inteligência estão começando a reconhecer a importância da ausência de aspectos cognitivos. Nesse sentido, Goleman (2001) usou o termo "inteligência social" para descrever a capacidade de compreender e motivar outras pessoas. Já David Wechsler, em 1940, descreve a influência de fatores não intelectuais no comportamento inteligente.

4.1. Inteligência Emocional (IE)

Ferreira (2010), parafraseando Gardner (1983), em sua Teoria das Múltiplas Inteligências, introduziu as ideias de inteligência interpessoal – a capacidade de compreender as intenções, motivações e desejos de outras pessoas – e inteligência intrapessoal – capacidade de se compreender, valorizar os próprios sentimentos, medos e motivações. Para Gardner (2001), os indicadores de inteligência, como o Quoeficiente Intelectual (QI), não explicam totalmente a capacidade cognitiva. Portanto, embora os nomes dados ao conceito tenham variado, há uma crença comum de que as definições tradicionais de inteligência não dão uma explicação exaustiva de suas características.

Brito (2015, p. 23) define inteligência emocional como "a capacidade de compreender as emoções e conduzi-las, de forma que possa utilizá-las para guiar nosso comportamento e nossos processos de pensamento, para produzir melhores resultados". Segundo Lopes (2008), a expressão "inteligência emocional" foi utilizada pela primeira vez em 1990, por Peter Salovey e John Mayer, para descrever habilidades e qualidades como compreender os próprios sentimentos e os dos outros.

As pessoas procuram continuamente as circunstâncias que despertam suas emoções, mas, na maioria das vezes, não têm controle sobre elas e podem sobrecarregar sua consciência (LOPES, 2008). Por um lado, quando aparecem, podem se tornar motivadores importantes para comportamentos futuros, sejam imediatos ou de longo prazo, mas também podem causar problemas. Quando o medo se transforma em ansiedade, quando o desejo leva à ambição,

quando a irritação se transforma em raiva, a raiva em ódio, a amizade em inveja, o amor em obsessão, o prazer em vício, as emoções podem ser revertidas contra a pessoa que as apresenta. A saúde mental é o produto da higiene emocional e, obviamente, as emoções podem ter consequências úteis ou patológicas. O mais adequado para os sujeitos é que haja um equilíbrio, no qual a emoção influencia as operações da razão, e isso ajusta e filtra as operações vindas das emoções (SPREA, 2017).

A inteligência emocional não se trata de sufocar emoções, mas sim de direcioná-las e equilibrá-las, exercitando, de alguma forma, o autocontrole emocional. Mesmo os humores negativos podem ser úteis, por exemplo, raiva, tristeza e medo podem se tornar uma fonte muito importante de motivação nas ocasiões em que a necessidade de corrigir uma situação é imposta (ZANELLI; ANDRADE, 2011).

Barros (2017), citando Goleman (1995), ressalta que a inteligência emocional se refere à capacidade humana de sentir, compreender, controlar e modificar estados emocionais de si e dos outros. Esse tipo de inteligência descreve aptidões além da inteligência acadêmica, as habilidades puramente cognitivas que podem ser medidas pelo QI. Muitas pessoas com alta preparação acadêmica apresentam déficit de IE, razão pela qual acabam trabalhando sob o comando de outras pessoas com características muitas vezes contrárias, ou seja, menor preparação acadêmica e melhor gerenciamento da inteligência emocional.

De acordo com Goleman (1995), as principais qualidades da inteligência emocional são: (i) capacidade de identificar emoções, humores e sentimentos, consciência do próprio ser; (ii) equilíbrio de humor; (iii) motivação; (iv) controle de impulso; (v) sociabilidade.

O desenvolvimento da capacidade de identificar emoções, humores e sentimentos e a consciência do próprio ser implicam na possibilidade de poder modificar o limiar que separa as emoções conscientes das não conscientes; A importância disso reside no fato de que a partir de então é possível controlar e modificar emoções desfavoráveis. Nesse sentido, Goulart (2009) reforça que as emoções inconscientes costumam levar a pessoa ao fracasso em uma situação em que enfrenta o estresse ou em situações decisivas, quando não tem influência ou controle sobre elas.

Em relação ao equilíbrio de humor, Goleman (1995) se refere à capacidade de controlar o mau humor ou a raiva para evitar seus efeitos prejudiciais, entendidos em termos de comportamentos indesejados. Para o manejo desse tipo de emoção, o autor cita alguns recursos: reconsideração, ou interpretação da situação de forma positiva; isolamento, ou separar-se da situação para obter serenidade; técnicas de relaxamento, como respiração profunda. Esses

recursos também são úteis quando existem outras emoções e sentimentos igualmente indesejáveis, como ansiedade ou depressão.

A motivação refere-se à capacidade de autoinduzir emoções e estados mentais positivos, como confiança, entusiasmo e otimismo. Goleman (1995) ressalta que a predisposição ao otimismo ou pessimismo pode ser inata, mas essa prática pode reverter tal situação se a pessoa for capaz de detectar pensamentos de derrota e reconsiderar o problema de um ângulo menos negativo.

O controle de impulso diz respeito à capacidade de adiar a satisfação pessoal para o alcance de uma meta e, finalmente, a sociabilidade tem a ver com o conhecimento e o controle das emoções e humores dos outros, ao contrário das quatro qualidades anteriores, que estão mais diretamente relacionadas ao conhecimento e controle das próprias emoções – nesse sentido, desde que a pessoa seja capaz de interpretar os sinais emocionais dos outros, será muito melhor em controlar aqueles que ela mesma transmite.

4.2. Emoções

A emoção, segundo Mazzarella (2013), é uma tendência para o agir, é o que faz uma pessoa aproximar-se ou afastar-se de uma determinada circunstância. As emoções são frequentemente ativadas por algumas impressões armazenadas em nossa memória, que podem desencadear certos estados fisiológicos no corpo. Entre as emoções mais frequentes, também conhecidas como emoções primárias, que são consideradas presentes em todos os indivíduos, estão: (i) a raiva, (ii) o medo, (iii) a tristeza, (iv) a felicidade, (v) o amor e (vi) a surpresa.

A raiva remete à hostilidade, irritabilidade, violência e ódio. Essa emoção desencadeia respostas fisiológicas à medida que a frequência cardíaca aumenta, assim como os níveis de adrenalina no corpo, o que facilita comportamentos violentos, como bater em outra pessoa. O medo remete à inquietação, preocupação, ansiedade, remorso, pânico. Em relação às respostas fisiológicas, ocorre uma redistribuição do sangue, o fluxo aumenta em direção às pernas para facilitar a fuga, os sentidos estão em alerta, prestando atenção ao estímulo. A tristeza remete à autopiedade, melancolia, pesar e nostalgia. O corpo entra em um estado de declínio de energia, que permite que ele se adapte à situação ou estímulo relacionado à emoção. A felicidade, por sua vez, remete à diversão, alívio, êxtase, satisfação, alegria, prazer e entretenimento. No corpo, a atividade cerebral aumenta. O indivíduo tem certeza de que pode enfrentar qualquer situação com otimismo. O amor remete à adoração, afinidade, devoção, dedicação e aceitação. Quando essa emoção ocorre, o sistema nervoso central libera neurotransmissores que colocam o

indivíduo em um estado de calma e satisfação, o que o torna acessível. Já a surpresa remete ao choque, admiração e espanto. A expressão facial mais notada é o arqueamento das sobrancelhas, o que amplia muito o campo visual e indiretamente mantém o indivíduo mais ciente do que está acontecendo.

A respeito da fisiologia das emoções, tem-se que a região mais primitiva do cérebro é o tronco cerebral, que regula as funções vitais básicas, como a respiração ou o metabolismo. Desse cérebro primitivo surgiram os centros emocionais que, milhões de anos depois, deram origem ao cérebro pensante, o neocórtex, que permite aumentar a sutileza e a complexidade da vida emocional, embora não a governe em sua totalidade, pois, nessas questões, delega seu papel ao sistema límbico. Isso é o que dá aos centros de emoção um poder extraordinário de influenciar o funcionamento global do cérebro, incluindo os centros de pensamento (GIROTTO, 2016). Além disso, o fato de o cérebro emocional ser muito anterior ao cérebro racional, e de este ser uma derivação do primeiro, revela claramente as verdadeiras relações entre pensamento e sentimento (GARDNER, 2001).

Quando há uma perda de controle das emoções, uma reação é desencadeada no sistema límbico do cérebro, especificamente na amígdala, antes que a informação chegue ao neocórtex, ou área do cérebro pensante. A função do sistema límbico é importante na vida emocional, pois está ligada às afeições e paixões, e assume o controle antes que a parte pensante do cérebro tome uma decisão (GARDNER, 2001, p. 34). O sistema límbico é composto de várias estruturas cerebrais que gerenciam as respostas fisiológicas aos estímulos emocionais – partes do tálamo, hipotálamo, hipocampo, amígdala, corpo caloso, septo e mesencéfalo – e está relacionado à memória, atenção e emoções (GIROTTO, 2016).

A amígdala e o hipocampo foram duas peças-chave do "cérebro olfatório" primitivo que, ao longo do processo evolutivo, acabou dando origem ao córtex e, posteriormente, ao neocórtex. A amígdala é especializada em questões emocionais e é considerada uma estrutura límbica intimamente ligada aos processos de aprendizagem e memória. Constitui uma espécie de repositório de memória emocional. É responsável por ativar a secreção de doses massivas de norepinefrina, que estimula os sentidos e coloca o cérebro em alerta (GARDNER, 2001).

Mas qual seria o papel das emoções no local de trabalho? Segundo Oliveira (2005), o QI determina o que um executivo sabe, mas a inteligência emocional determina o que ele fará. O QI é o que permite que você entre em uma organização, mas a inteligência emocional é o que permite que você cresça nessa organização e se torne um líder. Nesse mesmo sentido, Goleman (1995) destaca que atualmente as empresas avaliam seus executivos além de sua preparação

técnica e acadêmica, levando em conta suas capacidades intelectuais em geral e qualidades pessoais, como iniciativa e empatia, adaptabilidade e persuasão.

Há cada vez mais empresas para as quais o incentivo às habilidades relacionadas à IE se tornou um componente vital da filosofia gerencial. À medida que as empresas declinam em ondas constantes de *downsizing*, as pessoas que ficam nelas passam a ter mais responsabilidades e são mais visíveis, tornando mais difícil para o funcionário médio mascarar seu humor. Habilidades como controle emocional, gestão adequada de conflitos, trabalho em equipe e liderança agora são mais perceptíveis (GOLEMAN, 1995).

Cada vez mais empregadores reclamam da falta de habilidades sociais nas novas contratações, e esse problema é observado não só em novos trabalhadores, mas também em executivos com vasta experiência. Anteriormente, o caminho para progredir era ingressar em boas escolas, e nelas ter um desempenho de destaque, por isso as grandes empresas estão cheias de homens e mulheres bem preparados, porém carentes de inteligência emocional (GOLEMAN, 1995).

De acordo com pesquisa realizada nos Estados Unidos, no final da década de 1990, sobre as características que os empregadores buscam nos novos funcionários, destacam-se: saber ouvir e se comunicar oralmente; adaptabilidade e respostas criativas aos obstáculos e contratempos; domínio pessoal, autoconfiança, motivação para trabalhar em prol de um objetivo; desejo de desenvolver uma carreira e ter orgulho do que foi alcançado; eficácia grupal e interpessoal; espírito de colaboração e equipe; eficácia na organização; desejo de contribuir; potencial de liderança (GOLEMAN, 1995).

De acordo com Sprea (2013), a chave para o sucesso na liderança depende da integração do estilo racional e do estilo emocional. É essencial para a tomada de decisão que o executivo tenha qualidades emocionais e lógicas, mas tanto o excesso de um quanto do outro ou a aplicação incorreta de qualquer um deles pode apresentar problemas.

4.3. Habilidades práticas de Inteligência Emocional

Segundo Goulart (2009), a inteligência emocional consiste em cinco componentes práticos que todo indivíduo deve ter para ser capaz de administrar bem suas emoções. Essas habilidades são:

(1) diferenciar as várias emoções que podem ser manifestadas – indivíduos com essa característica conhecem suas limitações, admitem seus erros e têm alto grau de autoconfiança;

(2) gerenciar emoções – saber canalizar emoções sem permitir que terceiros as controlem. Ao ser capaz de reconhecer a emoção (habilidade anterior), o indivíduo é capaz de controlar as reações que são geradas. Os indivíduos que possuem essa característica são honestos, controlam o estresse e são flexíveis para mudanças;
(3) automotivação – busca contínua pelo cumprimento de objetivos, enfrentando situações e encontrando soluções. Essas pessoas mostram grande entusiasmo em seu trabalho baixo, eles estão otimistas quanto aos desafios que virão;
(4) empatia – refere-se à capacidade de um indivíduo de se colocar na situação de outra pessoa, reconhecendo suas emoções, identificando o que essas pessoas desejam. Essas pessoas são capazes de ouvir ativamente e geralmente são muito sociáveis;
(5) gerenciar relacionamentos – refere-se à capacidade dos indivíduos de agirem de acordo com as emoções que os outros apresentam, essas pessoas possuem alta liderança e são excelentes negociadores, são facilitadas a direção de grupos.

Ante esses aspectos, o gestor emocionalmente inteligente é aquele que desenvolve essas habilidades e as aplica no seu dia a dia, o que lhe permite obter resultados muito bons como líderes de equipes, negociadores e no manejo de conflitos com resultados positivos.

4.4. Evolução histórica da disputa trabalhista

O conflito, ao longo da história da humanidade, tem sido abordado sob vários pontos de vista e ramos do conhecimento, e é caracterizado quando há oposição de demandas internas, o que significa que certos interesses ou demandas não podem ser resolvidos.

Charles Darwin afirmou que há um conflito na luta pela sobrevivência das espécies, que nada mais é do que a adaptação das mesmas ao meio em que se encontram, assim como Karl Marx e Friedrich Engels fizeram, afirmando que o conflito só pode ser resolvido quando uma sociedade sem classes é alcançada, portanto, eles concentraram suas pesquisas na luta pela igualdade. Jean Piaget afirmou que existe um conflito desde o momento em que nascemos, pois existe uma luta para nos adaptar de forma satisfatória ao meio e à realidade individual para coexistir e existir, buscando encontrar um equilíbrio (DAFT, 2013).

Tabela 1: Processos básicos de conflito

Autor	Tipos de conflito	Processo resultante
Freud	Conflito entre desejo e proibição. *(Luta pelo dever)*	• Repressão. • Defesas.

Darwin	Conflito entre o sujeito e o meio ambiente. *(Luta para existência)*	• Diferenciação. • Adaptação.
Marx	Conflito entre classes sociais. *(Luta pela igualdade)*	• Estratificação social. • Hierarquia. • Comparação Social.
Piaget	Conflito na tomada de decisão experiencial. *(Luta para ser)*	• Resolução de dilemas. • Aprendizado.

Fonte: Daft (2013).

Também podemos citar pacifistas da história, como Mahatma Gandhi, um homem que lutou contra as injustiças e abusos em seu país com base na não-violência. Já Martin Luther King lutou pela justiça e pela igualdade de direitos civis através da resistência pacífica, sem esquecer também de Jesus Cristo, que é considerado pelos cristãos a fonte do pacifismo (DAFT, 2013).

Portanto, o conflito define e orienta o nosso modo de vida, pois não importa raça, idade, classe social, gênero, etc., todos vivem situações de conflito consigo mesmos ou nas relações com o meio, como ocorre com pais, irmãos, parceiros, parentes, vizinhos, amigos, colegas de trabalho, etc., estando sempre expostos a ele.

5. OS PRINCÍPIOS DA APRENDIZAGEM E O USO DAS TICs

Embora a taxa de aprendizagem dependa de fatores individuais, utilizar vários princípios de aprendizagem ajuda a acelerar o processo. Princípios de aprendizagem – também chamados de princípios pedagógicos – são os guias para os processos pelos quais as pessoas aprendem de forma mais eficaz. Quanto mais esses princípios são usados na aprendizagem, maior a probabilidade de que o treinamento seja eficaz. Esses princípios são os de: (1) participação, (2) repetição, (3) relevância, (4) transferência e (5) *feedback* (MOREIRA, 2011).

A participação pressupõe que o aprendizado geralmente é mais rápido e tem efeitos mais duradouros quando o aluno pode participar ativamente. A participação incentiva o aluno e possivelmente permite que mais sentidos participem, o que reforça o processo e permite que aprenda mais rapidamente e possa lembrar o que aprendeu há mais tempo. Por exemplo, a maioria das pessoas sempre se lembra de como andar de bicicleta, porque participa ativamente do processo de aprendizagem (PRADO, 2011).

Já a repetição, embora não seja considerada muito divertida, é possível que deixe traços mais ou menos permanentes na memória. Ao estudar para um exame, por exemplo, ideias-chave são repetidas para que possam ser lembradas durante a prova. A maioria das pessoas aprende o alfabeto e as tabelas de multiplicação usando técnicas de repetição (MENEZES, 2008).

A relevância pressupõe que a aprendizagem ganha um grande impulso quando o material estudado faz sentido e tem importância para a pessoa que vai receber o treinamento. Por exemplo, os treinadores geralmente explicam o propósito geral de uma tarefa, e essa explicação permite que o colaborador perceba a relevância da atividade e de seguir os procedimentos corretos (DE JESUS, 2021).

Já a transferência pressupõe que quanto maior a concordância do programa de treinamento com as demandas do cargo, maior a velocidade no processo de dominar o cargo e as tarefas envolvidas. Por exemplo, os pilotos geralmente são treinados em simuladores de voo, porque esses dispositivos se assemelham em grande parte ao *cockpit* e às características operacionais de uma aeronave real. Essas semelhanças entre a aeronave e o simulador permitem que a pessoa em treinamento transfira rapidamente o aprendizado para o seu trabalho diário (SOUZA, 2020).

Por sua vez, o *feedback* fornece às pessoas que aprendem informações sobre seu progresso. Através do *feedback*, e com estudantes devidamente motivados, é possível ajustar o comportamento para que possam alcançar a curva de aprendizado mais rápida possível. Sem *feedback*, o aluno não pode avaliar seu progresso e pode perder o interesse (SOUZA, 2020).

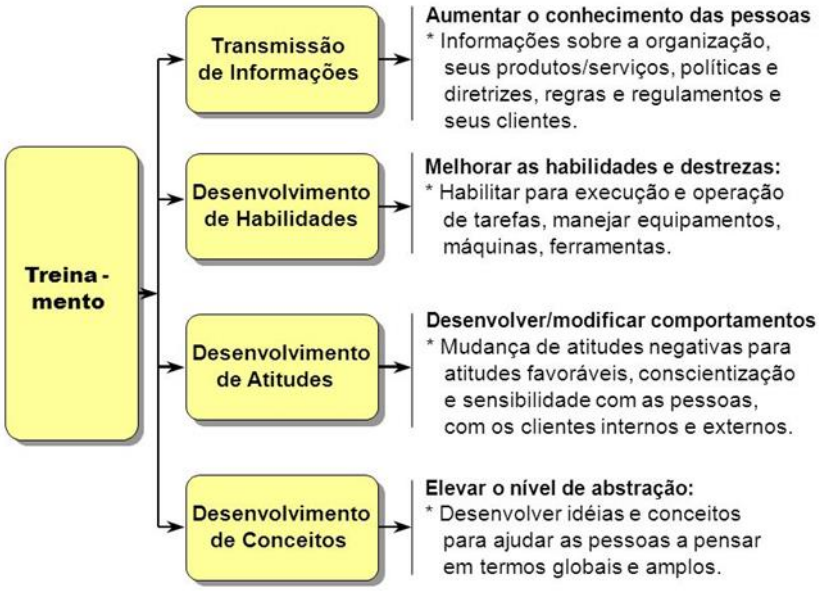
5.1. Abordagens de treinamento e desenvolvimento

Antes de rever os diversos métodos de treinamento e desenvolvimento, é importante lembrar que qualquer pessoa pode participar tanto do treinamento quanto do desenvolvimento. Por exemplo, um curso de técnicas gerenciais pode ser frequentado por supervisores e por funcionários com potencial para ocupar esse cargo. Para os supervisores, a sessão consistirá em treinamento sobre como melhor desempenhar seu cargo atual. Para funcionários sem responsabilidades gerenciais, os cursos são uma oportunidade de se desenvolver em cargos gerenciais. Apesar de postular dois objetivos diferentes – treinamento de supervisores e desenvolvimento para funcionários em níveis mais baixos –, as técnicas do curso são as mesmas (MENEZES, 2008).

Nenhuma técnica é sempre a melhor. O melhor método depende de: custo-efetividade; conteúdo desejado do programa; adequação das instalações disponíveis; preferências e habilidades das pessoas que receberão o curso; preferências e capacidade do treinador (HEW; BRUSH, 2017). A importância desses seis pontos depende de cada situação. Por exemplo, a eficácia do custo pode ser um fator de importância secundária ao treinar um piloto para manobras de urgência.

Dependendo do método selecionado, haverá certos princípios de aprendizagem relacionados a ele. A Figura 1, a seguir, apresenta uma lista das técnicas mais utilizadas e o princípio de aprendizagem envolvido. Como pode ser visto, algumas técnicas fazem uso mais eficaz dos princípios de aprendizagem. Mesmo abordagens que utilizam poucos princípios de aprendizagem, como leitura ou palestra, são ferramentas valiosas, porque podem satisfazer vários pontos. Uma conferência, por exemplo, pode ser o melhor método para um tema acadêmico, dado o seu baixo custo em uma circunstância em que um grande grupo tem que ser atendido. O treinador deve conhecer cada uma das técnicas descritas, a fim de selecionar as mais adequadas para cada caso (ISTE, 2009).

Figura 1: Princípios de aprendizagem em diferentes técnicas de treinamento e desenvolvimento



Fonte: Aquino (2015).

Na maioria dos casos, porém, o interesse é focado na obtenção de um determinado resultado e não em uma boa técnica de treinamento. Na instrução direta sobre a posição, por exemplo, várias etapas são distinguidas. Em primeiro lugar, a pessoa que vai receber o treinamento recebe uma visão geral da posição, seu objetivo e os resultados esperados, destacando sua importância (RODRIGUES, 2013). Instruções diretas sobre o cargo são dadas durante o horário de trabalho. Essa abordagem é usada, basicamente, para ensinar trabalhadores e funcionários a desempenharem seu cargo atual, e a instrução é ministrada por um treinador, supervisor ou colega de trabalho. Quando planejado e realizado corretamente, esse método inclui cada um dos métodos mostrados na Figura 1 (HEW; BRUSH, 2017).

O trabalho do treinador é fornecer um modelo que pode ser copiado. O indivíduo em treinamento é então solicitado a imitar o exemplo fornecido pelo treinador. Dessa forma, o empregado pode transferir seu conhecimento para sua posição. Demonstrações e práticas se repetem até que a pessoa domine a técnica. Demonstrações contínuas proporcionam a vantagem da repetição e do *feedback*. Por fim, a pessoa em treinamento é solicitada a realizar o trabalho sem supervisão, embora o supervisor possa realizar verificações seletivas para detectar aspectos que possam ser melhorados (DE JESUS, 2021).

Com o objetivo de proporcionar aos seus colaboradores experiência em diversos cargos, algumas empresas incentivam a rotatividade de funcionários de uma função para outra. Além de proporcionar variedade no trabalho diário, essa técnica ajuda na organização do período de

férias, ausências, demissões, etc., pois tanto a participação ativa do colaborador quanto o alto grau de transferência são vantagens importantes do rodízio de cargos (RODRIGUES, 2013).

As técnicas de formação que utilizam uma relação entre um professor e um aprendiz mostram claras vantagens, especialmente para o grupo de trabalhadores qualificados, como encanadores, carpinteiros e outros. Nessa relação, observa-se níveis muito elevados de participação e transferência para o trabalho, e há claras vantagens no *feedback*, que é obtido quase que imediatamente (RODRIGUES, 2013).

Em muitas empresas, a prática de mostrar um audiovisual em ocasiões especiais tornou-se popular, como o primeiro contato de um novo funcionário com a organização, uma convenção de vendas ou uma celebração especial. Outras se inclinam para filmes, vídeos e expositores profissionais. As conferências, exibição de vídeos, filmes, audiovisuais, etc., tendem a depender mais da comunicação e menos da imitação e da participação ativa. As conferências geralmente permitem economia de tempo, bem como de recursos. Outros métodos podem exigir períodos de preparação mais longos e orçamentos maiores. Os baixos níveis de participação, transferência de *feedback* e repetição que essas técnicas mostram podem ser muito melhorados quando mesas redondas e sessões de discussão são organizadas no final da exposição. (OLIVEIRA, 2016).

Há um método de treinamento que, dada a sua possibilidade de *feedback* instantâneo e repetição indefinida, é muito diferente dos outros: simulações computacionais (DE JESUS, 2021). Para fins de treinamento e desenvolvimento, esse método frequentemente assume a forma de jogos. Os jogadores tomam uma decisão e o computador determina o resultado, que depende de sua programação. Essa técnica é amplamente utilizada para treinar gestores na tomada de decisões, um campo em que aprender pelo sucesso e pelo erro é muito caro. Para evitar que as instruções interfiram nas operações normais da organização, algumas empresas utilizam instalações que simulam condições reais de funcionamento. Exemplos notáveis dessas áreas são oferecidos por companhias aéreas, bancos e grandes instalações hoteleiras (OLIVEIRA, 2016).

5.2. Desenvolvimento de recursos humanos

O desenvolvimento de recursos humanos a longo prazo, em oposição ao treinamento para uma posição específica, está se tornando cada vez mais importante, na opinião de muitos departamentos de pessoal. Ao desenvolver os atuais funcionários, a dependência do mercado de trabalho externo é reduzida. Se os funcionários forem devidamente capacitados, as vagas

identificadas através do plano de RH são mais propensas a serem tratadas internamente. Promoções e transferências também mostram aos funcionários que eles estão desenvolvendo uma carreira e não têm simplesmente uma posição temporária na empresa (ISTE, 2009).

O fenômeno da obsolescência descreve o processo pelo qual um funcionário – ou um grupo deles – passa a não possuir mais os conhecimentos ou habilidades necessárias para realizar seu trabalho com sucesso. Em áreas como medicina e engenharia, que estão mudando muito rapidamente, a obsolescência pode ocorrer com frequência. Nesses casos, como em muitas outras áreas, o profissional de recursos humanos deve apelar para toda a sua formação ética e sua sensibilidade humana. A obsolescência ocorre especialmente entre as pessoas que estão a serviço de uma organização há mais tempo, e não costuma se originar no indivíduo, mas em sua falta de respostas e adaptação a novas condições (AQUINO, 2015).

As mudanças sociais e técnicas também são um desafio para o pessoal de RH. Uma mudança social importante, por exemplo, é a situação das mulheres. Mais do que nunca, hoje mais mulheres estão recebendo uma educação universitária e mais delas continuam a trabalhar depois de se casarem. Isso leva a situações de dificuldades contínuas para mães que realizam trabalhos importantes para uma organização e ainda precisam cuidar de seus filhos pequenos. Um grande número de empresas vem reagindo a essa dificuldade, de um setor significativo de seus recursos humanos, organizando creches (HEW; BRUSH, 2015).

A tendência dos colaboradores de deixar uma organização em favor de outras, por diferentes razões, representa um desafio especial para o desenvolvimento de recursos humanos. Como essas rupturas não podem ser em grande parte previstas, as atividades de desenvolvimento de pessoal devem incluir a preparação de substitutos adequados. Ironicamente, uma instituição com bons programas de desenvolvimento de pessoal alerta que essa política contribui para a alta taxa de rotatividade, dado o alto grau de interesse demonstrado por recrutadores de outras organizações em pessoal bem treinado e direcionado (AQUINO, 2015).

5.3. Avaliação de treinamento e desenvolvimento

O processo de treinamento e desenvolvimento é um processo de mudança. Os funcionários não treinados são transformados em trabalhadores capazes, e os trabalhadores atuais provavelmente se desenvolverão para cumprir novas responsabilidades. Para verificar o sucesso de um programa, os gestores de pessoal devem insistir na avaliação sistemática de sua atividade (MOREIRA, 2011).

Em primeiro lugar, é necessário estabelecer as normas de avaliação, antes do início do processo de treinamento. Os participantes recebem então um exame de pré-treinamento, para determinar o nível de seus conhecimentos, um exame de pós-treinamento e a comparação entre os resultados de ambos, testando os avanços obtidos pelo programa. O programa de treinamento terá plenamente alcançado seus objetivos se suas normas de avaliação forem atendidas e se houver transferência para o trabalho (MOREIRA, 2011).

O treinador avalia as necessidades de treinamento e desenvolvimento. A avaliação das necessidades possibilita estabelecer um diagnóstico dos problemas atuais e dos desafios ambientais que precisam ser enfrentados por meio do desenvolvimento a longo prazo. Às vezes, uma mudança na estratégia da organização pode criar uma necessidade de treinamento (OLIVEIRA, 2016).

O lançamento de produtos ou serviços, por exemplo, geralmente requer aprender novos procedimentos. O treinamento também pode ser utilizado quando são detectados problemas de alto nível de resíduos, taxas inaceitáveis de acidentes de trabalho, baixos níveis de motivação e vários outros. Por exemplo, um grupo de dez ou quinze treinadores, gerentes ou supervisores é solicitado a gravar em um pedaço de papel todas as necessidades específicas de treinamento que cada um identificou (OLIVEIRA, 2016). Após concluir esta fase de geração silenciosa de sugestões, cada pessoa é solicitada a expressar suas ideias, e cada contribuição é registrada em um *flipchart*. O moderador simplesmente anota as sugestões, sem permitir elogios, críticas ou discussões, até que ele registre todas as ideias. Em seguida, os participantes votam para selecionar as cinco necessidades de treinamento que eles acreditam serem mais importantes. Os votos são tabulados para determinar as necessidades mais urgentes (DE JESUS, 2021).

Os treinadores permanecem alertas para detectar outras fontes de informação que possam indicar a necessidade de treinamento. Números de produção, relatórios de controle de qualidade, reclamações, relatórios de segurança, absenteísmo, taxa de rotatividade de funcionários e entrevistas de saída destacam problemas que precisam ser resolvidos por meio de programas de treinamento e desenvolvimento (OLIVEIRA, 2016).

Uma boa avaliação das necessidades de treinamento leva à determinação dos objetivos de treinamento e desenvolvimento. Esses objetivos devem estipular claramente as conquistas a serem alcançadas e os meios à sua disposição (AQUINO, 2015).

O conteúdo do programa é constituído de acordo com as necessidades de avaliação e objetivos de aprendizagem. O conteúdo pode ser proposto para ensinar habilidades específicas, fornecer conhecimentos necessários ou influenciar atitudes. Independentemente do conteúdo, o programa deve atender às necessidades da organização e dos participantes. Se os objetivos da

empresa não forem contemplados, o programa não será do interesse da organização. Se os participantes não perceberem o programa como uma atividade de interesse e relevância para eles, seu nível de aprendizagem estará longe do nível ideal (OLIVEIRA, 2016).

5.4. As TICs e aprendizagem significativa

As Tecnologias da Informação e da Comunicação (TICs) destacam-se com grande importância na sociedade desde o final do século XX. O conceito de TIC surge como a convergência das infraestruturas de eletrônica, software e telecomunicações. A sinergia que representa a união dessas três tecnologias dá origem a uma concepção do processo de informação, no qual as comunicações criam novos paradigmas (SILVA, 2012).

De acordo com Pischetola (2016):

> A relação dos seres humanos com a tecnologia é complexa. Por um lado, deve ser utilizada para expandir nossos sentidos e capacidades. Ao contrário dos animais, os seres humanos transformam seu ambiente, adaptando-o às suas necessidades, reais e socialmente induzidas, mas acabam transformando-o para nós mesmos e para a sociedade. (PISCHETOLA, 2016, p. 45)

A dependência gerada pelas tecnologias de informação e comunicação está se tornando mais visível, tendo algum impacto nas habilidades humanas. Uma aprendizagem significativa é alcançada quando um aluno participa de atividades ativas, construtivas, focadas, genuínas e colaborativas. A atividade ativa facilita a interação da aprendizagem com o ambiente para que possa manipular, conhecer, modificar e observar os efeitos da manipulação.

A atividade construtiva permite ao aluno integrar novas experiências com seus conhecimentos prévios acerca do mundo. A atividade intencional é uma atividade motivada pelos objetivos do aluno, que determina suas intenções e tenta ativamente alcançá-las. Atividades autênticas são atividades que estão no mundo real ou que podem ser modeladas em algum ambiente problemático e permitem ao aluno entender, lembrar e transferir conhecimento para novas situações. Por fim, as atividades conjuntas são definidas como atividades que exigem que o aluno converse com os outros, chegando a uma compreensão comum das tarefas e como executá-las. Todas essas atividades são interconectadas, interagem entre si, são interdependentes e têm um efeito sinérgico (PISCHETOLA, 2016).

Existem vários tipos de pensamento que são estimulados quando você aprende significativamente: causal, analógico, expressivo e experiencial. Cada um é descrito da seguinte forma: (1) o pensamento causal refere-se a um dos processos cognitivos básicos e importantes que permitem que as previsões sejam feitas – razão de um determinado ponto para procurar seus possíveis efeitos – ou inferências – razão para trás à procura de causas –; (2) o pensamento analógico permite compreender novas ideias, comparando-as e contrastando-as com as que já foram compreendidas anteriormente; (3) o pensamento expressivo é dado, permitindo-nos expressar o que é conhecido em diferentes formas, tais como escrita, tabelas, imagens, expressão visual; (4) o pensamento experiencial gera a memória mais significativa e resiliente (SILVA, 2012).

Portanto, as TICs devem ser usadas em ambientes de aprendizado para que os alunos possam desenvolver todos esses tipos de atividades e modos de pensar que promovam a aprendizagem significativa.

Nesse sentido, aprender com as TICs envolve ampliar a capacidade de pesquisar, explorar, escrever, construir modelos, se comunicar com os outros, projetar e visualizar. Estes usos de TICs apoiam a aprendizagem significativa, porque fazem o estudante pensar e raciocinar, e permitem que se aprenda pensando sobre o que é feito, o que é acreditado, o que outro fez ou acreditou, e sobre os processos usados ao fazer e ao pensar (PERRENOUD, 2010). As TIC, bem como os professores, não ensinam os alunos. Os alunos só aprendem quando constroem conhecimento, pensam e aprendem através da experiência. As TICs são simplesmente ferramentas que facilitam essa construção.

Quando se fala de inovação educacional universitária, só podemos começar com uma sociedade em transformação que hoje enfrenta novos desafios, onde informações e conhecimentos são constantemente renovados, onde demandas econômicas e sociais exigem um novo perfil profissional e onde os ambientes educacionais enfrentam uma série de desafios que estabelecem possíveis rotas para uma universidade que hoje se reinventa com base nas necessidades existentes (PERRENOUD, 2010).

A partir dessas novas demandas, é preciso repensar os ambientes educacionais das universidades a partir da inovação. Conforme declarado pela UNESCO (2008), a inovação precisa criar novas necessidades na sociedade, pois precisa convencer que as vantagens que pode oferecer são maiores que os custos cognitivos gerados no período de transição entre a antiga e a nova situação. Dessa forma, a inovação é um processo que não surge espontaneamente, é um processo planejado, com custos que passam pelo econômico e pelo humano (ROLKOUSKI, 2014). As necessidades e os cenários variáveis são os mecanismos que

possibilitam imaginar e criar novas opções para situações tradicionalmente resolvidas da mesma maneira, é a possibilidade de imaginar e possibilitar novos cenários para ensinar e, essencialmente, aprender em um espaço para renunciar e, ao mesmo tempo, um espaço para construir.

A universidade não se deu conta dos processos de reflexão diante dessas novas demandas da sociedade, em uma cultura de mudança e inovação que nos permite reconhecer a importância de gerar novos cenários em que: (1) o processo de inovação permite a estruturação, criação e estímulo do pensamento empreendedor por seus alunos e professores, transformando as salas de aula em incubadoras de novas descobertas e inovações que afetam suas comunidades locais; (2) a geração de novas ideias e produtos que se articulam com os cenários acadêmicos que possibilitam a aprendizagem além dos conteúdos estabelecidos por um programa curricular, que permitem visualizar e resolver problemas em ambientes locais (PISCHETOLA, 2016).

É possível compreender que tais transformações também reconhecem a importância de gerar atividades transversais que permitam aos alunos desenvolver programas interdisciplinares, que possibilitam trabalhar com colegas de diferentes disciplinas, que reconhecem essencialmente as múltiplas possibilidades de resolver um problema complexo e que habilitam qualificações transferíveis de acadêmicos para ambientes de trabalho (PISCHETOLA, 2016).

A inovação no ambiente universitário começou redefinindo os espaços físicos que suportam as ofertas presenciais e virtuais, permitindo móveis flexíveis, trabalho colaborativo, proximidade com o professor em casa, apoios tecnológicos e outras mudanças que estabelecem uma distribuição menos linear e mais social das salas de aula e, embora se possa pensar que esses processos de mudança respondem às demandas arquitetônicas, em essência o que muda é uma estrutura física que há anos mantém o papel do professor como eixo e centro do processo educacional (PISCHETOLA, 2016).

É inegável que as transformações descritas acima estão intimamente relacionadas às tecnologias da informação e comunicação, que possibilitam o desenvolvimento de novos cenários de ensino e aprendizagem que, embora em sua fase inicial não substituam as salas de aula tradicionais, complementam e diversificam os diferentes paradigmas de oferta de treinamento. Dessa forma, a educação apoiada pelas TIC foi descrita como uma megatendência. Dessa perspectiva, é difícil pensar em qualquer inovação educacional que não esteja ligada ao desenvolvimento tecnológico. Esses novos paradigmas tecnológicos intervêm não apenas no planejamento e desenvolvimento do ensino universitário, mas também no gerenciamento acadêmico e administrativo, nas atividades de pesquisa e na disseminação do conhecimento

socialmente construído. Dessa forma, as TICs não apenas modificam as estruturas organizacionais das universidades, mas também apoiam decisivamente dualidades como: TIC-ensino, TIC-pesquisa e, finalmente, TIC-gestão (ROLKOUSKI, 2014).

Nesse contexto, o papel preponderante das tecnologias no ambiente universitário é inegável. No entanto, um dos riscos reside na incorporação associada a modas e ao utilitarismo, em vez do desenvolvimento de estratégias planejadas e intencionais que respondam a critérios de necessidade e com validade educacional. Como hoje os principais desafios não se concentram nos processos de provisionamento e infraestrutura básica, é assim que surgem problemas ao responder perguntas estruturais de cenários educacionais, como: o que fazer?; como fazer?; para quem fazer?; e, remetendo a um elemento essencial, por que usar ambientes tecnológicos? (ROLKOUSKI, 2014).

5.5. Como as TICs podem contribuir para a inovação educacional?

O uso das tecnologias da informação e comunicação (TICs) se disseminou em quase todas as áreas da sociedade, transformando esses ambientes em cenários que criam oportunidades e desafios, o que impõe uma tarefa essencial, que é encontrar para eles um significado e uso efetivo que contribua para o desenvolvimento de sociedades mais democráticas, colaborativas e inclusivas (UNESCO, 2008).

Isso leva a refletir sobre quais são as oportunidades desses ambientes tecnológicos, e, especificamente, a responder: quais são os elementos diferenciadores nos processos educacionais? Quais são as funcionalidades que realmente permitem o desenvolvimento e a consolidação do conhecimento? E, finalmente, como as TICs podem contribuir para o desenvolvimento e a consolidação da inovação educacional?

Para responder a essas perguntas, é importante referir-se à contribuição das TICs nas abordagens tradicionais e à incorporação de novas funcionalidades que permitem a configuração de novas possibilidades para o ensino e, essencialmente, para a aprendizagem. Dessa forma, as contribuições dos ambientes tecnológicos listados abaixo são desenvolvidas em termos de dicotomias, que não são exclusivas e, em alguns casos, tornam-se postulados complementares. Em essência, são formas que às vezes mantêm abordagens convencionais ou incorporam TICs para gerar abordagens mais focadas para a aprendizagem (SILVA, 2008).

Para o desenvolvimento dessa análise, foi usada a taxonomia revisada de Bloom, realizada por Almeida (2013), que incorpora o uso de verbos em vez de substantivos, que faziam parte do esquema inicial, e estabelece uma nova categorização das habilidades de pensamento

de ordem inferior (LOTS), que inclui: lembrar, entender, aplicar e analisar, e um segundo grupo, referente às habilidades de pensamento de ordem superior (HOTS), onde o autor coloca os processos de avaliar e criar como elementos de um alto desenvolvimento cognitivo (SILVA, 2008).

Um dos usos mais difundidos das TICs na educação é através de conteúdos e materiais como suporte para o desenvolvimento de atividades de aprendizagem em diferentes momentos do ato de treinamento – antes, durante e depois. Na maioria dos casos, esses tipos de recursos – analógicos ou digitais – fazem parte de projetos de inovação educacional em ambientes universitários.

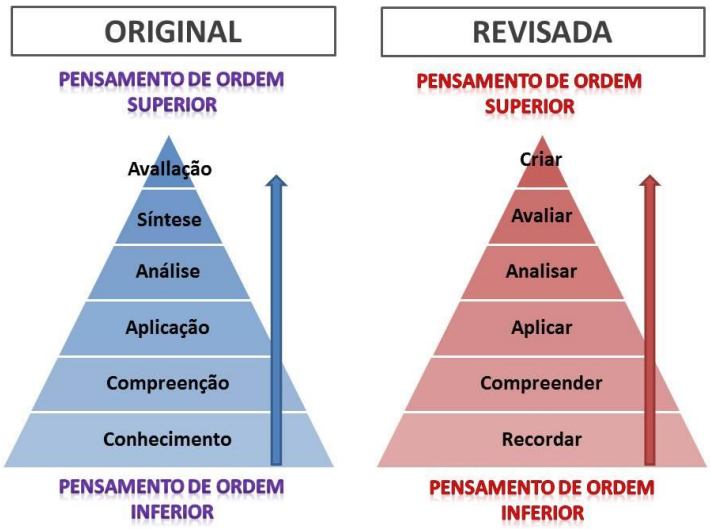
Nas últimas décadas, essas inovações incluem diferentes tipos de recursos e materiais multimídia que foram convertidos em formatos digitais e podem ser definidos como qualquer recurso que o professor planeje usar no design ou desenvolvimento do currículo – por sua parte ou dos alunos – para aproximar ou facilitar o conteúdo, mediar experiências de aprendizagem, provocar encontros ou situações, desenvolver habilidades cognitivas, apoiar suas estratégias metodológicas ou facilitar ou enriquecer a avaliação. Embora essa definição estabeleça uma distância importante entre o suporte no desenvolvimento de conteúdo, ela considera essencialmente o uso de recursos como cenários que desenvolvem habilidades, conceitos de posição e, em essência, devem responder a uma intenção metodológica proposta pelo professor (VIEIRA, 2011).

Nesse sentido, Almeida (2013) aponta a importância de se estabelecer qual é a cadeia de valor desses recursos em um processo de design didático, respondendo a perguntas essenciais: que aprendizado você deseja obter nos alunos? Que tipo de material poderia apoiar o desenvolvimento desses aprendizados? Por que, e em quais casos usar esses recursos digitais? E, por último, e talvez o mais importante, qual é o nível de coerência entre os recursos e as estratégias pedagógicas utilizadas?

Isso leva a pensar na cadeia de valor do conteúdo, onde a qualidade dos recursos é o resultado de sua adaptação ao processo educacional, a uma metodologia previamente selecionada, que vai do design à avaliação, passando pela produção, distribuição, acessibilidade, uso educacional e atualização. Dessa forma, o conteúdo é colocado nas mãos de professores e alunos como elementos que facilitam o aprendizado flexível e personalizado (ALMEIDA, 2013). Pensar na cadeia de valor do conteúdo é ser capaz de reconhecer quais são as contribuições desses recursos digitais em um processo de aprendizagem, assumindo a pirâmide invertida da taxonomia de Bloom. De acordo com a pirâmide abaixo (Figura 2), o conteúdo está localizado nas habilidades de pensamento que, como base fundamental, permitem

compreender e lembrar, realizando atividades como nomear, desenhar, ilustrar, referenciar, documentar e localizar informações em diferentes formatos.

Figura 2: Taxonomia revisada de Bloom, com ênfase no entendimento e na lembrança



Fonte: Vieira (2011).

Embora esses materiais, físicos ou eletrônicos, constituam um recurso valioso nos processos de gestão curricular, às vezes costumam ter pouca informação como descritores básicos – data, formato, qualidade –, o que não permite reconhecer suas características pedagógicas, tais como: intenções, tempo de aplicação, atividades complementares, eixos de complementação, entre outras. Este elemento constitui um aspecto diferenciador entre um recurso tecnológico e um objeto de aprendizagem.

O grande desafio no desenvolvimento desses recursos eletrônicos é estabelecer claramente quais são suas funcionalidades, eixos e sotaques que permitem o trânsito de recursos de informação – típicos da lembrança e do entendimento – para recursos que permitem aplicar, analisar e criar seus próprios elementos de habilidades de ordem superior (VIEIRA, 2011).

Um dos usos mais importantes na integração de tecnologias em ambientes educacionais é representado por dispositivos tecnológicos que permitem a realização de processos de representação e simulação de fenômenos, que não substituem cenários reais, mas permitem ao aluno abordar fenômenos em situações mais ou menos controladas. Esse tipo de dispositivo, usado na área da ciência – simuladores, aplicativos –, demonstrou, através de pesquisas, que suas curvas de aprendizado são melhores do que as curvas de aprendizado do treinamento clássico, o que origina um importante eixo de discussão baseado na pergunta: quais são as

possibilidades reais dos simuladores nos processos educacionais e que tipo de habilidades de ordem superior permite desenvolver nos alunos?

Nessa linha, os simuladores têm sido considerados ferramentas cognitivas, uma vez que se aproveitam das diferentes possibilidades dos ambientes para amplificar, ampliar ou enriquecer a cognição humana. Essas ferramentas permitem, em essência, processos de aplicação e análise de fenômenos, “do simples ao complexo", "do simulado ao real", "da certeza ao erro". Este último elemento é talvez um dos mais importantes, devido à capacidade de executar vários testes em um experimento que permite reforçar conceitos e fazer várias tentativas sem gerar riscos à segurança (PISCHETOLA, 2016).

Em resumo, a simulação como cenário científico nos permite delimitar um problema, observá-lo, fazer hipóteses, discuti-las, projetar estratégias para testá-las, controlar variáveis e, finalmente, gerar conclusões a partir da experimentação. O processo de construção de ambientes de simulação com suporte de tecnologia deve definir um design acadêmico que permita a incorporação de elementos reais e credíveis, que possibilitem ao aluno fazer simulações de problemas reais, onde as situações podem ser dimensionadas sob múltiplas perspectivas.

O uso de vários recursos de conteúdo, como sensores, simuladores e aplicativos, em ambientes educacionais universitários não se trata apenas de um espaço de simulação, como um jogo, não é o elo com o que pode ser, não é apenas uma paródia da realidade, é uma ferramenta que permite o desenvolvimento de habilidades de aplicação, análise e avaliação. Os processos por si só exigem planejamento, no qual são apresentadas as competências a serem desenvolvidas, as fontes de consulta, os elementos de elaboração do cenário simulado, os processos desenvolvidos pelos alunos e, finalmente, o binômio de abordagem da realidade simulada em ambientes tecnológicos (CARVALHO JÚNIOR, 2009).

A dicotomia entre informar e comunicar estabelece na educação dois processos que, à primeira vista, podem ser semelhantes nos objetivos que buscam como ato comunicativo. Além disso, são reconhecidos como um nível básico para transmitir uma mensagem do remetente ao destinatário, se tratando essencialmente de um processo bidirecional que pode ter como objetivo fornecer e compartilhar informações. Agora, se o levar para ambientes educacionais, as atividades diárias que são realizadas giram em torno de um professor que sintetiza e expõe um tópico, fornece materiais para consulta, define os tópicos essenciais a serem desenvolvidos, compartilha materiais eletrônicos previamente selecionados. As sequências didáticas respondem a um esquema convencional em que o professor dita e o aluno reproduz as mensagens. Por outro lado, a comunicação define um nível diferente de interação, uma vez que

requer uma mensagem do destinatário e uma resposta do remetente em termos de *feedback*, que define um papel que inclui a geração de novos esquemas de comunicação: professor-aluno, aluno-aluno, aluno-especialista e, finalmente, aluno-conteúdo (CARVALHO JÚNIOR, 2009).

Os espaços de comunicação foram aprimorados e dimensionados com o posicionamento das TICs, que ampliam as possibilidades de simultaneidade, interação e multimídia, que permitiram sua consolidação e expansão nos ambientes produtivo e acadêmico. Uma pesquisa recentemente realizada por Timboíba *et al.* (2011), com estudantes, sobre usos e consumos de TICs, constatou que as funções comunicativas mais utilizadas pelo grupo entrevistado giram em torno de: enviar mensagens (95,3%), falar (83,6 %), ouvir música (70,6%), tirar fotos (54,9%), em oposição às atividades acadêmicas, que abrangem estudo (54,9%) e trabalho (14,6%). Em resumo, esses ambientes costumam ser usados para atividades de comunicação social, e é essencial modelar cenários de inovação educacional que permitam o desenvolvimento de atividades de comunicação e a consolidação de redes acadêmicas. É fazer um trânsito dos ambientes comunicativos entre informação e comunicação.

Para Kensi (2010), a avaliação sumativa estabelece como objetivo a qualificação dos alunos, mostra o que sabem e quais são seus erros e dificuldades. Assim, questionários, testes de memória, oficinas, exposições que se concentram apenas em uma avaliação externa do aluno acabam desmotivando-o e deixando de cumprir o objetivo essencial, que é o desenvolvimento de processos de autorregulação pelos alunos. Em contraste com esses esquemas, surgem abordagens de avaliação formativa, que devem permitir que o aluno encontre o conhecimento periódico do progresso que está fazendo em seu processo de aprendizagem, o conteúdo que aprendeu adequadamente, quais aspectos de seu aprendizado devem melhorar e a maneira de proceder para criar conhecimento adequadamente. A avaliação formativa concentra seus esforços nos processos de autorregulação e autoavaliação pelos alunos (KENSI, 2010).

Hoje, é inegável que as TICs são usadas para apoiar tanto a avaliação formativa quanto a sumativa, em tarefas de autocorreção, programas de anotação de trabalhos escritos, sistemas de tutoria inteligentes, periódicos eletrônicos, mapas conceituais ou instrumentos, como o portfólio eletrônico, que contribuíram para os processos de sistematização e coleta de evidências no desenvolvimento do processo. Atualmente, estão sendo posicionadas análises de aprendizado, aplicativos da *web* que permitem a coleta, análise e síntese de processos de interação do aluno em ambientes virtuais, funcionalidades que permitem a análise, gráficos de desempenho individual e coletivo em competências básicas, áreas mais problemáticas, o uso de recursos digitais e, finalmente, a geração de tendências em grandes grupos (KENSI, 2013).

Da mesma forma, os processos de avaliação com o apoio de tecnologias permitiram o desenvolvimento e o posicionamento de ferramentas da Web 3.0/4.0, como: carteiras eletrônicas, rubricas, ferramentas de plágio, blogs, fóruns, mapas conceituais e aprendizado analítico, que com usos intencionais e planejados podem se tornar cenários que permitem a coleta e publicação de tais evidências. Em essência, e com base na taxonomia de Bloom, corresponde a instâncias avaliativas que permitem analisar, criticar, argumentar e divulgar o progresso nos processos de adoção e consolidação do conhecimento (KENSI, 2010).

Em suma, esses instrumentos, em alguns casos, tornam-se protagonistas, deixando de serem apenas um meio e não o fim. Portanto, as tecnologias se tornam o eixo da inovação, perdendo de vista os objetivos e intenções da avaliação, que é ser a força motriz da aprendizagem, pois depende do que e como é ensinado, bem como do que e como é aprendido.

Atividades que vinculam o indivíduo e o coletivo foram incorporadas aos espaços universitários, um binômio que marca uma tendência. No ambiente educacional, o desenvolvimento de estratégias é muito frequentemente vinculando a atividades individuais, tais como: leituras, trabalho, exposições, exames escritos, que respondem pela apropriação de conceitos pelo aluno diante de um tópico em desenvolvimento. Este modelo tradicional estabelece uma tríade da interação unidirecional entre professor, aluno e conteúdo, que tem sido chamado por alguns de triângulo cognitivo (KENSI, 2013).

Paralelamente ao trabalho individual, e com maior frequência, estão sendo vinculadas atividades universitárias que promovem o trabalho em equipe, que define desde tarefas grupais menos estruturadas até aquelas que vinculam técnicas de trabalho colaborativo que afetam a organização dos membros, as atividades realizadas, os produtos e os esquemas de avaliação e coavaliação propostos na metodologia (KENSI, 2013).

Esse binômio, de trabalho individual e coletivo, hoje se consolida com o posicionamento de ambientes tecnológicos que contribuem para o desenvolvimento de processos como: gerenciamento de informações – calendários, armazenamento e marcadores –, consulta de recursos multimídia – apresentações multimídia, áudio, vídeo –, trabalho compartilhado – documentos colaborativos e blogs –, participação em redes sociais – Facebook, LinkedIn – e espaços de comunicação – Skype, Messenger, entre outros. Nesta linha tecnológica, existem diversas funcionalidades emergentes que podem aprimorar o trabalho em grupo em diferentes níveis – pares, grupos pequenos e grandes –, para as quais é necessário estabelecer, a partir do currículo, o objeto das tecnologias na consolidação do trabalho em grupo, especialmente na geração de novos conhecimentos (SOUZA, 2020).

Em resumo, os ambientes tecnológicos permitem executar processos como gerenciamento de informações, consulta de recursos multimídia, trabalho compartilhado, participação em redes sociais e espaços de comunicação, bem como traços muito detalhados das atividades realizadas por um aluno, reunindo evidências do processo, possibilitando que o progresso seja divulgado por diferentes meios e fomentando a autoaprendizagem (KENSI, 2013). Dessa maneira, essas ferramentas combinam essencialmente dois elementos importantes: primeiro, a possibilidade de realizar o trabalho de autoestudo, e, segundo, viabilizam o trabalho, a criação e a construção com os outros.

6. A INOVAÇÃO SOCIAL E A METODOLOGIA DO WORLD CAFÉ

Não existe uma ideia consensual no que concerne à origem e ao uso formal do conceito de inovação social. Embora seja reconhecido que o interesse, tanto acadêmico quanto político, em torno da abordagem é relativamente recente – últimas duas ou três décadas –, os temas e conceitos relacionados à inovação social existem desde muito antes. Como Rodrigues (2012) defende, a inovação social, como conceito e atividade, existe de várias formas há pelo menos dois séculos.

Para alguns, a origem do termo pode ser encontrada na teoria da mudança social de William Ogburn, de 1923. Segundo este sociólogo americano, a mudança social ocorreria na interação entre duas culturas complementares: cultura material – artefatos e projetos tecnológicos – e cultura imaterial – as regras e práticas que caracterizam nossa relação com a tecnologia. Outros autores vão muito mais para trás e voltam às obras de sociólogos como Karl Marx, Max Weber e Émile Durkheim, que concentraram sua atenção em processos mais amplos de mudança social (CALDERINI, 2018).

6.1. O conceito de inovação social

Como afirma Chaves (2016), o conceito de inovação social tem sido abordado essencialmente nos países da tradição anglo-saxã, com uma primeira contribuição em meados dos anos 1980 – através das obras pioneiras de Kingston (1984) e Rickards (1985) –, e adotado em esquemas de intervenção concreta em países desenvolvidos, como Canadá, Grã-Bretanha, Áustria, França e Estados Unidos.

Vários centros surgiram em nível internacional com foco na análise e promoção de processos de inovação social, enquanto os centros de referência definiram linhas específicas de pesquisa para abordar a questão. Esses centros incluem: The Young Foundation e Nesta, na Grã-Bretanha; Stanford Center for Social Innovation, nos Estados Unidos; e o Centro de Inovação Social, no Canadá (CHAVES, 2016). É válido destacar que cada um desses centros promoveu pesquisas sobre a natureza e características dos processos de inovação social, dos quais resultaram diferentes definições do conceito. Apesar de ser um fenômeno crescente, na literatura atual não há consenso acadêmico sobre o significado da inovação social. Pelo contrário, o que é evidente é a natureza extremamente flexível do conceito, que pode ser abordado a partir de perspectivas e contextos disciplinares muito diferentes (MARTINS, 2013).

Uma das primeiras definições explícitas de inovação social é a de Michael D. Mumford, citado por Swaay (2021), que indica que as inovações sociais são essas novas ideias – produtos, serviços e modelos – que simultaneamente satisfazem as necessidades sociais, de forma mais eficiente do que suas alternativas, e criam novas relações sociais e colaborações. Segundo Martins (2013), há uma continuidade na inovação social: de um extremo, caracterizado pela criação de novos tipos de instituições sociais, pela formação de novas ideias de governo ou pelo desenvolvimento de novos movimentos sociais, ao outro extremo, caracterizado pela criação de novos processos e procedimentos para estruturar o trabalho colaborativo, a introdução de novas práticas sociais em grupo ou o desenvolvimento de novas práticas nos negócios ou na empresa.

A inovação social é descrita como a aplicação de novos arranjos sociais e institucionais, novas formas de mobilização de recursos, novas respostas aos problemas para os quais as soluções disponíveis geraram resultados insatisfatórios. Esses processos mobilizam recursos tangíveis e intangíveis de uma nova forma. A inovação social ocorre no contexto de fundamentos e estratégias de construção de vínculos entre pessoas e comunidades e entre comunidades. Nesse sentido, a inovação social também afeta as relações sociais de governança e a satisfação de necessidades básicas, que expõem inovações nas formas de cooperação, na comunicação e em uma governança adequada que facilite esses processos (RODRIGUES, 2012). Em abordagens políticas mais recentes, a inovação social é entendida não apenas como um novo modo de governo que trabalha através de campos tradicionais de responsabilidades com uma participação ativa dos cidadãos, e que é eficaz no enfrentamento dos desafios da mitigação das mudanças climáticas, justiça social, envelhecimento, etc., mas também em áreas como a cultura da confiança e da tomada de riscos, necessárias para promover inovações científicas e tecnológicas.

Em 2013, a Comissão Europeia publicou um Guia de Inovação Social, no qual definiu esse conceito como "inovações sociais, tanto no seu fim quanto em seu processo", que "não só são boas para a sociedade, mas também aumentam a capacidade dos indivíduos de agir", uma definição muito semelhante à concebida por A. Hubert, também adotada pela The Young Foundation, na Inglaterra. Embora esse guia esclareça que ainda não há consenso real quanto ao significado deste termo, considera-o como uma estratégia essencial para a competitividade da região, a ser aplicada aos serviços de saúde, educação, velhice e mudanças climáticas (CALDERINI, 2018).

O fato de não existir uma única definição de inovação social é compreensível se levarmos em conta que as necessidades sociais, foco dos processos de inovação social, são

muito amplas e diversas. Essa falta de precisão no conceito é uma das principais fragilidades da abordagem, especialmente quando se considera seu uso como instrumento ou objeto de política pública.

As diversas definições de inovação social vão desde aquelas que se baseiam em novas ideias, passando por aquelas que focam em novas configurações de práticas sociais, até aquelas que se referem a novos mecanismos e normas, todas especificamente orientadas à geração de valores sociais – assistência social, saúde, inclusão social, a expressão e a prática da liberdade, etc.) –, sem que isso entre em conflito com a geração de valor econômico – produtividade, competitividade empresarial, rentabilidade financeira, etc. (MANZINI, 2008). Alguns aspectos-chave relacionados à noção de inovação social são: (1) valor compartilhado; (2) produto ou processo; (3) importância da colaboração; (4) gerador de mudança sistêmica; (5) proposta de mercado; (6) ambiguidade do conceito.

Quanto ao primeiro (1), tem-se que, ao contrário da inovação privada, a inovação social se concentra no bem comum e sua replicabilidade em vez de proteção. Já no tocante ao segundo (2), tem-se que a inovação social é versátil. Pode ser uma iniciativa, produto, processo ou programa que muda profundamente as rotinas básicas, recursos, autoridade ou crenças de qualquer sistema social. Ou, também, novas ideias – produtos, serviços e modelos – que atendam simultaneamente às necessidades sociais e criem novas relações ou colaborações (AROS, 2014).

Já no tocante à importância da colaboração (3), nas primeiras definições de inovação social há uma tendência de falar sobre a interação entre diferentes atores, novas ideias sobre como as pessoas devem se organizar, atividades interpessoais ou interações sociais para atender a um ou mais objetivos comuns. A inovação social não se limita a um único setor ou campo (PRIMM, 2017).

Estudos recentes enfatizam a necessidade de mudança sistêmica (4), sendo que a verdadeira inovação social é aquela que muda o sistema e altera permanentemente as percepções, comportamentos e estruturas que anteriormente originaram problemas. Chaves (2016, p. 15) expressa uma tremenda confiança no potencial oferecido pela noção de que "novas ideias sobre sistemas e interações sociais, embora incomuns, podem ter um tremendo impacto em nossas vidas e no mundo".

Ao contrário das respostas tradicionais aos problemas sociais propostos por ONGs e movimentos sociais, a inovação social é muitas vezes definida como uma proposta de mercado (5) que gera valor econômico, sendo que não se trata apenas de resolver um desafio social, mas

também de inovações que detém a capacidade de organizar recursos sociais e financeiros, a fim de alcançar um impacto social em larga escala (PRIMM, 2017).

E, por fim, tem-se a ambiguidade do conceito (6). Apesar da popularidade do conceito de inovação social em muitas esferas políticas e empresariais, e até mesmo entre as comunidades de empreendedores sociais, o conceito tem recebido algumas críticas. Inovação social é um termo que quase todo mundo gosta, mas ninguém tem certeza do que significa. Alguns acadêmicos gostariam de abandonar completamente a noção de inovação social, argumentando que ela não acrescenta nada que não sabemos sobre inovação e é muito vaga para ser útil (SILVA, 2013).

Embora as definições tenham alguns pontos de concordância, a verdade é que, dependendo da abordagem adotada, os resultados que buscam, os mecanismos de promoção e os atores-chave podem mudar significativamente. Em recente publicação do Strategic Design Research Journal, baseada nos esquemas desenvolvidos por Aron (2014), foi apresentada uma classificação geral das abordagens mais representativas para a inovação social, resumida a seguir.

A *abordagem sistêmica* considera a inovação social como um processo complexo que busca alcançar uma mudança social sistêmica e que não pode ser reduzido à contribuição única de um indivíduo ou organização. Entre os elementos característicos dessa abordagem estão: compreender a inovação social como um processo, além do resultado ou dos impactos obtidos a partir dela; apelar diretamente para a capacidade da sociedade e, especificamente, das comunidades, de gerenciar processos de inovação social; e entender seu caráter disruptivo, na medida em que pode mudar o sistema social em que atua (ARON, 2014).

Por outro lado, a partir da *abordagem econômica*, a inovação social é vista como um processo cujo principal objetivo é satisfazer uma demanda social, dando preponderância ao papel do empreendedor. No âmbito dessa perspectiva, destaca-se o papel do empreendedor social que satisfaz as necessidades por meio da concepção e implementação de produtos, serviços ou modelos mais eficazes do que as alternativas existentes.

A partir de uma *abordagem gerencial*, Aron (2014) aponta que a inovação social é concebida como uma nova solução para um problema social, que cria valor e beneficia a sociedade como um todo. Algumas das características distintas dessa abordagem são as seguintes: a ideia de dinâmica intersetorial para além de uma simples perspectiva de alianças, mas entendida como o surgimento do chamado "quarto setor", que apaga as fronteiras entre setores privados, públicos e sociais, e que, por sua vez, leva à premissa de que a inovação social pode ser concebida a partir de qualquer um desses; e a incorporação do componente de criação

de valor social, entendida como “a criação de benefícios ou reduções de custos para a sociedade – por meio de esforços para atender às necessidades e problemas sociais –, através de formas que vão além dos lucros privados e dos benefícios derivados da atividade de mercado (ARON, 2014, p. 13).

A *abordagem da ciência política*, por outro lado, amplia a noção de inovação como elemento diretamente relacionado ao mercado e à eficiência econômica, vinculando-a ao mesmo tempo como instrumento-chave para promover os processos de inclusão social de setores marginalizados e maior participação cidadã. A partir dessa abordagem, entre os principais objetivos dos processos de inovação social estariam a promoção de uma maior inclusão de grupos socialmente excluídos e o aprimoramento das capacidades políticas dos cidadãos, facilitando o acesso aos recursos necessários para melhorar o acesso aos direitos fundamentais e à participação (ARON, 2014).

Por fim, a *abordagem participativa* – que tem sido promovida principalmente pela CEPAL – caracteriza-se pela incorporação do componente de políticas públicas e replicabilidade como abordagem metodológica à natureza sistêmica das inovações sociais e pela abordagem, em certa medida, restritiva do papel do setor privado na inovação social na perspectiva da responsabilidade social corporativa (CHAVES, 2016).

Como se pode ver, cada uma das abordagens descritas acima define diferentes objetivos e destaca o papel de vários atores como principais gestores dos processos de inovação. Essa diversidade, como aponta Silva (2013), levou ao surgimento de um grupo variado de acadêmicos e instituições que atuam nas fronteiras da pesquisa e da ação prática sobre o tema da inovação social de diferentes ângulos, que incluem, entre outros temas: inovação nos serviços públicos, empreendedorismo social, inovação aberta e centrada no usuário, a promoção da participação cidadã, inovações que melhoram a mobilidade e o uso dos recursos naturais, entre outros.

A América Latina, em especial o Brasil, embora não tenha sido o contexto em que a pesquisa sobre o tema começou a se desenvolver, também tem testemunhado nos últimos anos um crescente interesse na análise dos processos de inovação social e na definição de mecanismos para sua promoção. Nesse campo, além dos avanços específicos de determinados países, a CEPAL tem desempenhado um papel importante na identificação, análise e disseminação de iniciativas de inovação social, como atividade prévia para a consolidação desse tema no território (CHAVES, 2016).

Nesse sentido, destaca-se o relatório ECLAC de Inovação Social a Políticas Públicas, que faz uma análise de experiências bem-sucedidas no território, tornando visível a inovação

social como uma questão relevante na América Latina. Esse documento analisa múltiplas iniciativas em diferentes áreas, destacando boas práticas e métodos inovadores. Com o apoio de fundos da Fundação W. K. Kellogg, a ECLAC identificou e analisou 4.800 experiências de inovação social na América Latina e no Caribe, coletadas ao longo de cinco anos (CHAVES, 2016).

No âmbito desse projeto, a CEPAL especificou oito critérios para selecionar as iniciativas bem-sucedidas: a inovação, entendida como o grau de novidade – incremental ou disruptiva – que foi incorporada às experiências selecionadas; a relação entre custos e resultados, dada a importância do componente de sustentabilidade das iniciativas como suposta base para sua replicabilidade e escalabilidade; o potencial de replicabilidade, analisado a partir do contexto nacional e latino-americano; o potencial para ser transformada em política pública, do ponto de vista local, regional ou nacional; os efeitos sobre os determinantes da pobreza; o potencial para reduzir a discriminação e a exclusão; o potencial de sustentabilidade, que envolve componentes de maturação – tempo de implementação –, sustentabilidade financeira e articulação com a comunidade e a sociedade civil que atende; o desenvolvimento da responsabilidade social, como forma de identificar e incentivar a participação do setor privado nesse tipo de iniciativa (CHAVES, 2016).

Em suma, o conceito de inovação social é muito complexo e evolui ao longo do tempo. Devido à sua natureza muito inovadora e a diversidade e complexidade dos problemas sociais, econômicos e ambientais enfrentados pelas comunidades, novas definições e abordagens para a inovação social provavelmente surgirão, e uma definição geral de consenso provavelmente não surgirá. Por essa razão, até o momento, o debate acadêmico e a evolução do conceito são abordados para avançar na análise da inovação social na prática (CHAVES, 2016).

6.2. O processo de inovação

Um dos modelos mais utilizados na literatura para analisar os processos de inovação social é o proposto por Murray *et al.* (2010), no livro *The Open Book of Social Innovation*, publicado em conjunto pela The Young Foundation e Nesta, dois dos mais importantes centros mundiais na análise desse tema. De acordo com os autores, a inovação social pode ser vista como um processo em espiral que se desenvolve em seis etapas. Essas etapas mobilizam ideias desde a concepção até a criação de mudanças sistêmicas. É importante esclarecer que o modelo não estabelece que as etapas necessariamente devem ser desenvolvidas sequencialmente, nem que o processo sempre tenha que seguir uma ordem predefinida.

Figura 3: O processo de inovação social



Fonte: Murray *et al.* (2010).

Como mostrado na Figura 3, as etapas incluem o diagnóstico do problema, a geração de propostas, o desenvolvimento de um protótipo, seu consequente modelo de negócio – sustentabilidade – e uma estratégia de expansão, que pode eventualmente levar a mudanças sistêmicas. Há também *feedback* constante entre as etapas, sendo que o esquema proposto deve ser considerado como um referencial para pensar sobre os diferentes tipos de apoio necessários para o desenvolvimento desse tipo de inovação (MURRAY *et al.*, 2010). A seguir, uma descrição mais detalhada das seis etapas.

Na fase dos avisos, inspirações e diagnóstico (etapa 1), a identificação de um problema e a necessidade de resolução são o ponto de partida das iniciativas de inovação social. Questões como desemprego, abuso de gênero ou discriminação, crise financeira, pobreza, cortes orçamentários, etc., podem inspirar inovadores sociais e motivá-los a buscar novas soluções. Nesta fase é importante desenhar as questões essenciais corretamente antes de começar a desenhar propostas para resolver os desafios colocados: qual é o problema do negócio/ideia? Onde está a oportunidade? O que mudou ou como poderia fazê-lo? É muito importante nesta fase identificar claramente o problema raiz que se busca resolver e não ficar exclusivamente com a análise dos sintomas. Como é popularmente dito, uma definição adequada do problema representa 50% do caminho para a definição de uma solução eficaz. Uma vez definido o problema, é necessário observar o que as pessoas fazem, como pensam, o que precisam e querem (MURRAY *et al.*, 2010).

Na fase de propostas e ideias (etapa 2), para resolver o problema ou desafio identificado, os inovadores sociais começam a gerar ideias e propostas. Nesta fase, diferentes metodologias podem ser utilizadas. O importante é manter a criatividade, a mente aberta e engajar as partes interessadas (MURRAY *et al.*, 2010).

Na prototipação (etapa 3), a ação é aprovada para implementar as ideias sobre as quais se trabalhou nas etapas anteriores. Para inovar e empreender novos projetos é necessário manter a motivação e reconhecer que às vezes temos que experimentar as coisas e nos libertar das crenças que nos limitam e nos bloqueiam. Um protótipo é uma primeira amostra ou modelo construído para testar um conceito ou processo, ele é projetado para examinar e testar – através de analistas e/ou dos próprios usuários – um novo design, com o objetivo de melhorar sua precisão (MURRAY *et al.*, 2010).

A fase de sustentabilidade (etapa 4) vem quando a ideia é colocada em prática. Envolve refinar e agilizar ideias, além de identificar fontes de renda para garantir a sustentabilidade financeira a longo prazo do empreendimento social, garantindo a sobrevivência da inovação. No setor público isso significa identificar orçamentos, equipamentos e outros recursos, como a legislação (MURRAY *et al.*, 2010).

No dimensionamento e difusão (etapa 5), há uma série de estratégias para o crescimento e difusão de uma inovação, desde o crescimento da organização, passando por licenças e franquias ou federações e disseminação mais flexível. A emulação e inspiração também desempenham um papel fundamental na disseminação de uma ideia ou prática. Esse processo é muitas vezes referido como "escala", e, em alguns casos, a palavra é apropriada, já que a inovação é difundida dentro de uma organização ou a organização se expande (MURRAY *et al.*, 2010).

A mudança sistêmica (etapa 6) é o objetivo final da inovação social. Geralmente envolve a interação de vários elementos: movimentos sociais, modelos de negócios, leis e regulamentos, dados e infraestrutura, e uma maneira completamente nova de fazer e pensar. A mudança sistêmica envolve novas estruturas ou arquiteturas moldadas por muitas das menores inovações (MURRAY *et al.*, 2010).

Nesse contexto, Komatsu (2017) aponta que as inovações sociais geralmente enfrentam as barreiras e a hostilidade de uma velha ordem. Os pioneiros podem deixar de lado essas barreiras, mas, na medida em que estas podem crescer, muitas vezes dependem da criação de novas condições para que as inovações sejam economicamente viáveis. Essas condições incluem novas tecnologias, cadeias de suprimentos, formulários institucionais, habilidades e marcos regulatórios e fiscais. A inovação sistêmica geralmente envolve mudanças no setor

público, setor privado, setor macroeconômico e doméstico, geralmente por longos períodos de tempo.

Murray *et al.* (2010) descrevem em detalhes cada uma das etapas acima mencionadas e identificam algumas das principais metodologias e técnicas que podem ser empregadas em cada uma delas. A lista proposta pelos autores é muito ampla, embora eles próprios reconheçam que não se trata de uma identificação exaustiva, e que alguns métodos ou técnicas podem ter sido ignorados.

Agora, voltando à discussão sobre a inovação social na América Latina, embora tenha havido avanços nesse campo, a verdade é que a inovação ainda está longe de alcançar nesse continente a relevância e o posicionamento que tem alcançado em outros contextos. Isso leva necessariamente à questão de quais são as barreiras ou obstáculos enfrentados por esses processos na região (MURRAY *et al.*, 2010).

Ao citar Primm (2017), pode-se dizer que um primeiro obstáculo para o desenvolvimento da inovação social na região é justamente a falta de conhecimento e a falta de clareza quanto à sua aplicação prática. Nesse sentido, a autora afirma que, embora não seja necessário que haja um acordo sobre o conceito de inovação social, é essencial focar a discussão para delimitar as margens e elucidar os possíveis escopos. Se não houver clareza sobre o que a inovação social implica ou os efeitos dela, será difícil alcançar uma maior articulação das instituições de apoio – analistas financeiros, empreendedores sociais, fundações e políticos – que permitam a consolidação de um ecossistema de inovação.

Deve-se reconhecer que, nos últimos anos, houve um aumento no número de eventos e debates em torno do tema, o que tem gerado um cenário cada vez mais propício para o desenvolvimento da inovação social. No entanto, permanecem discussões isoladas que não influenciaram significativamente os formuladores de políticas e outros atores relevantes (KOMATSU, 2017).

A isso acrescentam-se outros elementos relacionados ao quadro institucional e às políticas públicas, à deficiência nos serviços de apoio e à falta de participação das comunidades. Em relação ao primeiro aspecto, em termos gerais, não houve forte vontade política de desenvolver a inovação social na região. A questão da inovação social não se reflete como prioridade nos planos governamentais da maioria dos países da região, e, naqueles em que é mencionada, os instrumentos suficientes para sua promoção ainda não foram desenvolvidos (SWAAY, 2021).

No que diz respeito aos serviços, as deficiências se manifestam, por um lado, pela ausência de alguns deles, como os relacionados ao dimensionamento das inovações sociais, e,

por outro, pelo baixo nível de especialização dos já existentes e, portanto, à sua pouca relevância para atender às particularidades das inovações sociais (SWAAY, 2021).

Por fim, a pouca participação de cidadãos pobres e da comunidade enfraquece o escopo e os impactos das iniciativas de inovação social, uma vez que, em alguns casos, sem apropriação e empoderamento por parte das comunidades, as inovações não conseguem escalar e impactar a sociedade. Nessa linha, vale ressaltar que, na prática, uma visão restrita dos processos de inovação social parece ter se desenvolvido, dominada pela visão de que o empreendedor social é o ator mais relevante no processo. É assim que a aplicação prática desse tema tem se concentrado principalmente nos empreendimentos sociais tecnológicos, o que deixa de lado uma ampla gama de iniciativas e projetos que poderiam ser considerados como inovações sociais (PRIMM, 2017).

Levando-se em conta o que foi colocado acima, se houver progressos em termos de inovação social no contexto brasileiro, é necessário tomar medidas para mitigar os obstáculos mencionados, melhorando o quadro institucional, as instruções de apoio e impulsionando a participação e o empoderamento da comunidade. Para isso, a pesquisa em inovação social desempenha um papel importante na prática, contribuindo para uma melhor compreensão do fenômeno, avaliando seu impacto, tornando visíveis experiências bem-sucedidas e identificando boas práticas.

Nesse sentido, a metodologia do World Café, foco deste trabalho, se dá por um processo de interação através da conversa entre um grupo de pessoas, de forma calorosa e significativa, onde uma série de questões são discutidas para gerar ideias, acordos e caminhos criativos e inovadores de ação, em um ambiente acolhedor e amigável, semelhante ao de uma cafeteria. Esse assunto será ampliado e debatido nos próximos tópicos.

6.3. A origem do World Café

O processo do World Café teve origem na casa de Juanita Brown – afiliada sênior do Centro de Aprendizagem Organizacional do MIT e parceira de líderes de todos os setores na criação de fóruns inovadores para o diálogo estratégico sobre negócios críticos e questões sociais – e David Isaacs – instrutor em programas de aprendizagem inovadores no programa de MBA Executivo na University of Texas School of Business, CIIS e Kaos Pilots University, que também trabalha no projeto e convocação de conferências energéticas – em Mill Valley, Califórnia (BROWN; ISAACS, 2008).

Em 1995, ocorreu uma "conversa em um pequeno círculo de pessoas" ou grupo de líderes empresariais e acadêmicos sobre propriedade intelectual, e essa conversa foi interrompida pela chuva. Na Califórnia, era comum ter esse tipo de encontro ao ar livre, mas quando começou a chover, todos os participantes internacionais se reuniram espontaneamente em pequenas conversas privadas sobre os temas que os uniam, registrando suas ideias em notas que se tornaram "toalhas de mesa" para cada mesa. Eles periodicamente interrompiam essas conversas para mudar de mesa, para que as ideias e percepções que surgiram pudessem circular, aprofundar e se conectar (BROWN; ISAACS, 2008).

Passando pelas diferentes mesas, eles começaram a notar novos padrões em seu pensamento, e estes foram a base para novas rodadas de conversas. Aquela manhã tornou-se uma experiência de inteligência coletiva. Posteriormente, eles discutiram uns com os outros sobre o que aconteceu e o que desencadeou esse resultado. Através de pesquisas de ação e experimentação, eles foram capazes de criar a metodologia World Café como é conhecida hoje (FERNANDES, 2015).

De acordo com a cofundadora Juanita Brown, conforme citado por Fullarton e Palermo (2008), o *crossover* criativo de pessoas e ideias, combinado com o uso disciplinado das perguntas como elementos de atração, é talvez a contribuição mais decisiva do World Café para a aprendizagem baseada no diálogo e na inteligência coletiva. A metodologia do World Café não tem a intenção de resolver um problema, mas se concentra em explorar e inovar em questões, e é projetada como um fórum para o pensamento criativo e aberto, não para levar as pessoas a uma resposta ou solução predeterminada.

Hoje, a sociedade enfrenta desafios críticos de diferentes níveis, como preocupações sociais, econômicas, políticas e ambientais. Para enfrentá-los, existem inúmeras redes de conversação e comitês de ação que aparecem ao redor do mundo, discutindo como tentar mudar o que está acontecendo. Vê-se que é assim que as mudanças acontecem. Pessoas em pequenos grupos, tanto presenciais quanto em comunidades conectadas, espalham ideias para novas conversas, possibilidades criativas e ações coletivas, em redes cada vez mais amplas. Mas será possível utilizar uma abordagem simples, desenvolver redes dinâmicas de conversação e criar conhecimento vivo e novas possibilidades de ação, mesmo em grupos muito grandes? As conversas do World Café foram projetadas para fazer exatamente isso (BUSSOLOTTI; SOUZA; CUNHA, 2018).

Para Fernandes (2015), o World Café é, de fato, uma metodologia criativa para hospedar conversas reais em grupos de todos os tamanhos, em torno de perguntas que importam para o grupo. O objetivo é reunir várias pessoas em uma mesa tipo cafeteria, ou em um pequeno grupo

de conversa, para discutir um assunto ou questão que realmente importa para a vida, o trabalho ou a comunidade dos participantes.

As pessoas se sentam em mesas próximas, em pequenos grupos, discutindo questões semelhantes ao mesmo tempo. No entanto, as pessoas não ficarão sentadas por muito tempo, porque parte da emoção de participar de uma conversa do World Café é a oportunidade de se mudar para outro grupo ou mesa, conhecer novas pessoas, cruzar ideias e percepções. À medida que as conversas se conectam, o conhecimento coletivo cresce e evolui. Tudo assume um significado maior e mais verdadeiro. A sabedoria do grupo se torna mais visível, sendo que as organizações e comunidades são sistemas realmente vivos e, como qualquer outro sistema, elas evoluem. Quando as pessoas se envolvem em conversas do World Café, a evolução do sistema se torna mais controlada pelas pessoas envolvidas. No World Café, as pessoas discutem o futuro que querem em relação ao tema específico, bem como a ideia futura criada pelo grupo, que faz com que as pessoas se motivem a agir para conseguir esse futuro (FERNANDES, 2015).

É importante mencionar que milhares de pessoas experimentaram a metodologia do World Café em ambientes que vão desde os *lounges* movimentados de um hotel com 1200 pessoas até salas de estar mais íntimas com apenas uma dúzia de pessoas presentes. Cafés de Liderança, Cafés de Conhecimento, Cafés de Estratégia e Discovery Cafés foram organizados em grandes corporações multinacionais, bem como pequenas organizações sem fins lucrativos que usam o formato World Café e seus princípios operacionais (BROWN; ISAACS, 2012).

As sessões do World Café foram realizadas em apenas 1 hora ou até meia hora, mas ainda outras sessões duraram vários dias. Os objetivos de cada um desses cafés, seja qual for o nome deles, têm sido tão diversos quanto as pessoas que os frequentam. No entanto, o processo do World Café demonstrou uma notável capacidade de promover conversas autênticas entre pessoas que não se conheciam e que nunca tinham sido formalmente treinadas para dialogar (BROWN; ISAACS, 2012).

As características do World Café são as seguintes: (1) cada pessoa tem uma percepção diferente da realidade e interpreta o mundo de forma diferente, dando origem a diferentes pontos de vista – compartilhar opiniões com os outros é essencial para entender as alternativas e ser capaz de adaptar estratégias para lidar com diferentes ambientes; (2) quando se passa para o pensamento coletivo, ele oferece uma oportunidade de mudar o *status quo* e criar um contexto para a ação coletiva; (3) os desafios enfrentados pelos sistemas e organizações podem ser trabalhados utilizando-se o conhecimento das pessoas que fazem parte desse sistema ou organização, mobilizando a sabedoria coletiva; (4) quando se desenvolve um ambiente que reconhece a contribuição de todos, as pessoas querem participar sem parar – dessa forma, é

possível promover um forte compromisso para alcançar objetivos comuns; (5) um evento do World Café foi projetado para facilitar a colaboração e promover o engajamento, mas o objetivo não é guiar os participantes para uma solução predeterminada ou para uma resposta correta, que não existe (BROWN; ISAACS, 2012).

Tendo em mente as reflexões apresentadas, questiona-se: o World Café pode ser utilizado para treinamento e capacitação dentro de organizações competitivas? Acredita-se que sim, especialmente por conta de sua simplicidade, dinâmica relacional e caráter democrático. Este artigo objetiva propor reflexões bibliográficas sobre o valor da metodologia do World Café para o treinamento e a capacitação dentro de organizações competitivas. Para tanto, pretende-se ponderar sobre os princípios inerentes a esta metodologia e refletir sobre a aplicação do World Café no ambiente corporativo, considerando competências e outros elementos estruturantes necessários. A metodologia estruturante deste artigo é bibliográfica e os autores que auxiliaram na construção do arcabouço epistemológico de ideias aqui apresentadas encontram-se registrados nas referências, ao final desta dissertação.

6.4. Os princípios do World Café

Existem sete princípios que, sendo estabelecidos ao mesmo tempo, permitem que você tenha uma conversa que importa e transcende. Esses princípios são a base da metodologia do World Café. O local onde essas conversas ocorrem não é decisivo: os cafés do mundo têm sido realizados tanto em salas de companhia quanto em salões de igrejas, centros para idosos, salas de aula, salas de estar, cafés, tendas. O sucesso não depende tanto do local como do respeito aos princípios (BROWN; ISAACS, 2012).

Em primeiro lugar, princípio 1: “estabelecer o contexto”. É necessário constituir muito claramente o que será esse World Café: qual é a questão a ser tratada e o que você quer alcançar com essa metodologia naquele momento. Quando essas primeiras bases são estabelecidas, então limita-se no contexto do World Café: quem deve fazer parte da conversa, o que é necessário para convidar essas pessoas, quais serão as questões mais pertinentes para discutir, qual deve ser a melhor maneira de coletar as conclusões finais, onde ela deve ser realizada, e assim por diante (BROWN; ISAACS, 2012).

Em segundo lugar, o princípio 2: “criar um espaço acolhedor”. É importante que as pessoas se sintam livres para participar, para serem honestas e contribuir com suas opiniões e pensamentos mais sinceros sobre o tema proposto. As pessoas devem se sentir confortáveis para serem elas mesmas. Aqueles que hospedaram o World Café em qualquer lugar do mundo

enfatizaram que uma atmosfera acolhedora é um elemento poderoso e muito importante para alcançar esse objetivo. Somente nesse tipo de ambiente as pessoas podem realizar o seu melhor pensamento, falar, ouvir e, portanto, contribuir para uma conversa significativa. Há dois elementos que devem receber atenção especial para proporcionar esse ambiente acolhedor: o convite e o ambiente físico (BROWN; ISAACS, 2012).

Você pode enviar um convite pessoal e privado para um grupo de pessoas ou fazer um convite aberto para uma comunidade de pessoas, ou ambos. De qualquer forma, o convite deve ser um esforço para torná-lo especial: deve ser informal, criativo, colorido e, o mais importante, ter um toque pessoal. Um World Café não é uma reunião de negócios: trata-se de promover a hospitalidade e a convivência. As pessoas devem se sentir livres para participar da discussão em um ambiente informal, e o convite deve refletir essa atmosfera imediatamente. É essencial que as pessoas saibam que o convite não é para qualquer encontro, mas será uma conversa especial, uma conversa do World Café – divertida, envolvente e criativa. A contribuição de cada um fará a diferença para o que os participantes finalmente descobrirão juntos em relação à questão que eles colocam como parte da conversa (BROWN; ISAACS, 2012).

O princípio 3 preconiza: "investigar questões que importam". O objetivo do World Café é engajar as pessoas em uma conversa significativa, portanto, o tema, a questão ou as perguntas colocadas têm que representar algo, ser importantes e interessar aos participantes. As pessoas se sentirão relutantes em falar sobre coisas sobre as quais não se importam. Para ter resultados em uma reunião do World Café é importante dedicar algum tempo e reflexão sobre as questões que interessam aos participantes, e como enquadrá-las.

Quando as pessoas estão debatendo questões que lhes interessam, elas são capazes de pensar juntas e produzir pensamento coletivo. Questões bem elaboradas focam na intenção, elas chamam a atenção direta para o que realmente conta. De repente, a mesa ganha vida, ela sente curiosidade e excitação. Especialistas do World Café afirmam globalmente que as perguntas devem ser abertas, sem envolver ações ou etapas de resolução de problemas, e devem convidar novas pesquisas e descobertas. Se possível, as pessoas que podem participar devem ser solicitadas primeiro para ver se as perguntas provocam interesse e energia, dessa forma, se saberá que uma pergunta é boa quando ela continuar a gerar novas ideias e possibilidades (PREWITT, 2011). Veja-se um exemplo: em um World Café realizado na Dinamarca, professores, administradores, alunos e pais se reuniram para explorar como poderiam melhorar seu sistema escolar. O anfitrião do café não se contentou com a pergunta mais óbvia: Que problemas existem em nossa escola? Em vez disso, ele colocou a questão desta forma: O que poderia ser uma boa escola para você? Isso abriu a conversa para apreciar e explorar

oportunidades criativas em vez de limitar a atenção do grupo ao que não estava funcionando nas escolas atuais. Esta acabou por ser uma pergunta significativa (FERNANDES, 2015). Mas o que torna uma pergunta significativa? A World Café Community Foundation levantou esta questão com os especialistas do World Café. Aqui estão as características que eles encontraram: é simples e clara; é provocativa; gera energia; foca na pesquisa; cria suposições de desafio; abre novas possibilidades; evoca mais perguntas (PREWITT, 2011).

O princípio 4 pressupõe: “incentivar a entrada de todos os participantes”. É bem sabido que a participação de todos é muito importante para a coletividade, mas a verdade é que muitas pessoas querem fazer mais do que participar. Elas querem contribuir ativamente, fazendo a diferença. Se busca utilizar a sabedoria coletiva, deve-se encorajar a contribuição de cada pessoa (FULLARTON; PALERMO, 2008).

Uma das razões para ter apenas quatro ou cinco pessoas em uma mesa de café é permitir que cada participante contribua com suas ideias e perspectivas. Também é possível que alguns dos participantes tenham uma atitude de presença mais ouvinte e silenciosa. Pessoas que geralmente são quietas em grandes grupos são mais propensas a serem mais ativas quando estão em um ambiente mais íntimo, como o World Café, participando de pequenos grupos onde podem apresentar ideias mais substanciais e emocionantes (FULLARTON; PALERMO, 2008).

Na maioria das reuniões do World Café, uma vez que a questão é colocada, os participantes são encorajados a iniciar a conversa e explorar e compartilhar ideias em cada mesa. Essa troca contribui para um engajamento emocionante e mais troca de ideias. Por outro lado, pode ser útil ter uma participação mais estruturada em cada mesa, usando um objeto que incita a reflexão, análise e diálogo ("objetos falantes") (ALDRED, 2011).

O uso de um "objeto falante" tem uma longa história. Foi originalmente usado pelos povos indígenas para apoiar conversas corajosas e sinceras, respeito mútuo, escuta compartilhada e tomada de decisão sábia. Em uma reunião do World Café, usar um "objeto falante" permite que as pessoas se sintam livres para falar com o coração e ouvir mais profundamente os outros, sendo que qualquer objeto pode ser usado, de uma pedra ou uma vara até uma caneta (ALDRED, 2011).

O “objeto falante” pode ser colocado no centro da mesa, e quando alguém está pronto para falar, ele segura o objeto. Alternativamente, esse objeto pode ser passado em círculo, através de todos os participantes da mesa. Quando a pessoa termina de falar, pode oferecer o objeto a outro participante. Claro, como se busca que as pessoas se sintam livres e confortáveis, cada participante pode passar sua vez de falar. Para usar o "objeto falante", as regras são: ninguém interrompe a pessoa que está segurando o objeto; os outros membros escutam

atentamente o orador; todos ouvem ideias, suposições, perspectivas e conexões que vêm da contribuição única dessa pessoa. Você também pode encorajar os membros do World Café a estabelecer um momento de silêncio depois que cada pessoa falar. Isso permite que todos, por uma breve pausa, reflitam antes de adicionar seus próprios pensamentos (BROWN; ISAACS, 2012).

O princípio 6 propõe: "conectar diferentes pessoas e ideias". Em um World Café, as pessoas não ficam na mesma mesa o tempo todo. Eles têm a oportunidade de se deslocar entre todas as mesas, conhecer novas pessoas e contribuir ativamente com seus pensamentos, unindo ideias em um círculo mais amplo. A ideia é fazer uma mistura cruzada de pessoas e ideias. Dessa forma, é possível que novas ideias voltem à vida. Isso só é possível quando o pensamento coletivo aparece (BUSSOLOTTI; SOUZA; CUNHA, 2018).

A maneira mais comum de conseguir isso é fazer 3 rodadas de conversa em cada mesa, com duração entre 20 e 30 minutos cada. Durante cada rodada, os grupos podem discutir a mesma ideia/pergunta, ou podem aparecer novas perguntas que se aprofundarão na anterior. Depois de todas as rodadas de conversa, e se o grupo não é muito grande, há um período de compartilhamento de descobertas e pontos de vista em uma conversa semelhante à Assembleia Legislativa, ou, se o grupo é muito grande para isso, as principais conclusões de cada mesa são expostas para que todos possam descobrir as outras ideias (TEZA *et al.*, 2013).

Do ponto de vista prático, é isso que pode acontecer. Há uma pergunta, e cada mesa a discute, chegando a algumas ideias-chave que serão registradas no papel colocado em cada mesa. Quando o *host* indicar, haverá uma pessoa que ficará na mesa e as outras se separarão e irão para diferentes mesas. A segunda rodada começa com o anfitrião da mesa lendo as principais ideias da anterior, e a discussão continua vinculando ideias anteriores e novas. As principais novas ideias também serão gravadas (TEZA *et al.*, 2013). Durante o terceiro *round* pode-se fazer o mesmo que no anterior. Ou os participantes retornam à mesa original, ou todos ficam na mesma mesa, mas cada participante escreve uma ideia-chave e passa para outro participante em outra mesa. Assim, a rodada começa com a leitura das ideias-chave aprovadas e a discussão continua. Ao final, cada tabela deve registrar as ideias-chave finais e compartilhá-las entre todo o grupo através de uma discussão em grupo ou apresentando-as na parede (BROWN; ISAACS, 2012).

Por fim, o princípio 7 propõe: "tornar visível o conhecimento coletivo". Em cada mesa, em cada rodada de conversa, surgirão ideias emergentes, ideias-chave que devem ser gravadas pelo anfitrião. Para isso você sempre terá que ter material: papéis, canetas e pinturas coloridas. Para registrar ideias, você pode usar palavras, contornos, desenhos ou uma combinação de tudo

isso. Dessa forma, é importante que todos os participantes possam ver as ideias que surgiram em cada mesa e que significado elas têm. Ao escrever e desenhar, o grupo está criando um espaço compartilhado para tecer e conectar ideias em um nível coletivo ainda mais profundo. Há algo libertador em ver uma ideia ou percepção colocada no papel na frente das pessoas, sabendo que todas as ideias e pontos-chave que podem estar surgindo estão sendo registradas. Isso também permite uma rápida referência visual ou lembrete, refletindo juntos todo o conteúdo que está emergindo da conversa (ANDERSON, 2011).

Gravar e compartilhar ideias com outros participantes de outras mesas pode ser feito de diferentes maneiras. Ao final de cada rodada, ou no final do World Café, cada representante da mesa poderá colocar em toalhas de mesa de papel ou na parede as últimas ideias-chave que foram registradas, para que todos os participantes possam ver as ideias-chave finais. Os membros de cada mesa poderão escrever ideias-chave em um *post-it*, e todos os *post-its* de todas as mesas serão colocados em uma placa branca ou parede (FERNANDES, 2015). Às vezes, isso é seguido por *post-its* com ideias conectadas. Alguns World Café tiveram a participação de um profissional com habilidades visuais que tem usado palavras e imagens para agrupar em um grande mural todas as ideias, conectando todo o resultado do grupo. Outras possibilidades foram a criação de um jornal ou a elaboração de um *storyboard* de resultados. Isso possibilita a transmissão do conteúdo para pessoas que não compareceram à conversa do World Café (COSTANZO, 2014). É claro que é possível estabelecer uma maneira própria de tornar visível o conhecimento coletivo do grupo e suas percepções. Independentemente da ferramenta que eles usam e o que quer que façam, os participantes poderão alcançar uma maior compreensão coletiva e estabelecer novas conexões para ter uma visão mais ampla do todo.

O processo World Café oferece uma oportunidade real para qualquer organização ou grupo de pessoas construir uma comunidade, compartilhar aprendizado e desenvolver novas formas de pensar e agir de maneira colaborativa. O processo do World Café demonstrou uma notável capacidade de promover conversas autênticas, bem como o compartilhamento de conhecimento entre pessoas de diversas origens, mesmo que nunca tivessem se encontrado ou sido treinadas sobre como estabelecer um diálogo formal. Quando bem projetado e guiado, o World Café funciona efetivamente em diversas situações e culturas. Isso porque os participantes se fundamentam nos mesmos princípios de um projeto criado para gerar conversas que importam. A preparação do World Café, especialmente o design, é a fase mais importante. Se for dada atenção suficiente a esta fase, e com o apoio de membros em diferentes níveis dentro da organização ou grupo que se apropriam do processo World Café, uma base sólida terá sido estabelecida para que o Café seja um sucesso (FULLARTON; PALERMO, 2008).

6.5. Aplicação do World Café no ambiente corporativo

Pode-se afirmar o World Café como um método bem adequado para obter dados qualitativos de um grande grupo de participantes. Complementa bem outros métodos de pesquisa, na forma de orientar a exploração e verificação de temas. Integrar o método a projetos de pesquisa pode ajudar a aumentar o tamanho da amostra de referência e o alcance e o escopo de visões individuais sobre um determinado tema. Para a abordagem de soluções para uma situação por um grupo de pessoas, várias dinâmicas de trabalho colaborativo foram desenvolvidas. Segundo Aldred (2011), existem ferramentas de possível aplicação para grandes grupos de trabalho, que podem variar de vinte a várias centenas de pessoas. Entre os revisados estão os chamados: Open Space, Future Search, Focus Groups e World Café.

Geralmente, o primeiro gera reuniões autogerenciáveis de subgrupos que tratam de questões de interesse para eles, e podem lidar com situações de conflito em um período de um a dois dias e meio, criando uma comunidade forte entre os participantes. Na segunda, e de acordo com seu projeto original, cerca de 26 pessoas se reúnem em 6 mesas para analisar o passado, presente e futuro da matéria em estudo, durante sessões que podem consumir de um a três dias. A terceira ferramenta envolve aleatoriamente determinados *stakeholders* (de 6 a 12 pessoas) em uma ou mais conversas em grupo, nas quais o moderador apresenta o tema a ser discutido e canaliza as contribuições para esse tema, levando de uma a três horas (ALDRED, 2011).

O World Café, por sua vez, propõe um processo relativamente simples, já que o facilitador pode proceder praticamente sem intervir – portanto, não requer habilidades específicas –, porque requer apenas duas horas por sessão e, finalmente, porque provou sua eficácia em grandes grupos (TEZA *et al.*, 2013). Segundo Bussolotti, Souza e Cunha (2018), a dinâmica busca fomentar uma nova cultura de conversação entre organizações, empresas e pessoas, e enfrentar com sucesso os grandes desafios presentes em condições de rápida mudança e complexidade crescente, como as atuais. As principais características são: processo criativo para desenvolver diálogo e compartilhar conhecimento; ocorre em um ambiente semelhante ao de uma cafeteria; quatro pessoas sentam-se em uma mesa e falam sobre um problema que lhes diz respeito; no final do diálogo, em uma próxima rodada, elas se movem para outras mesas; ao final das rodadas são apresentados os resultados de cada mesa (BROWN; ISAACS, 2012).

Nesse sentido, o processo World Café recupera de nossa memória profunda como espécie duas crenças fundamentais sobre a vida humana. Primeiro, os humanos sempre buscam falar sobre coisas que importam para si, provocando grandes satisfações e significado da vida. Segundo, quando ocorre a fala, existe uma capacidade de acessar uma sabedoria maior que só é encontrada no coletivo. É um processo simples que reúne as pessoas para abordar questões que importam para elas (FULLARTON; PALERMO, 2008).

De acordo com Anderson (2011), o World Café baseia-se no princípio de que as pessoas têm a capacidade de trabalhar juntas, não importa quem sejam. Ele liberta as pessoas da abordagem tradicional voltada para tipos de personalidade, estilos de aprendizagem e inteligência emocional, todos tradicionalmente usados para pré-julgar, separar e criar estereótipos de pessoas. Teza *et al.* (2013) ressalta que a conversa entre as partes interessadas, representando a comunidade da situação a ser resolvida, é permitida. Além disso, afirma que, através dessa ferramenta, padrões são buscados, visões diversas são conectadas e descobertas são obtidas e compartilhadas.

Fullarton e Palermo (2008) descobriram que: o apoio da alta administração é crucial; os líderes querem aprender coisas novas para melhorar em si mesmos agora e no futuro; os recursos econômicos são um fator-chave e qualquer estratégia deve considerá-los; a estratégia supracitada deve ser criada e comunicada para formalizar o treinamento; e, finalmente, a universidade poderia melhorar sua capacidade por meio do compartilhamento de conhecimento e *networking*. Da mesma forma, Prewitt (2011) procurou, através de uma matriz de entrevistas e World Café, obter respostas a duas perguntas. Em primeiro lugar, como deve ser um ambiente de apoio para integrar voluntários do Ministério do Norte da Juventude Ilimitada? E, segundo, que iniciativas são possíveis para apoiar um ambiente que promova voluntários do ministério totalmente engajados? As conclusões do estudo foram: os participantes se concentraram em manter e desenvolver parcerias e relacionamentos fortes, inclusivos e igualitários com voluntários. Além disso, eles entendem e atuam sobre a importância de apreciar suas contribuições e compromisso. Eles identificaram a comunicação autêntica e aberta bidirecional como um elemento-chave do programa.

O desenvolvimento de habilidades para líderes e voluntários foi identificado como uma importante área de foco a longo prazo. Eles entendem a importância do recrutamento voluntário bem gerenciado e destacaram a possibilidade de separar a gestão voluntária das responsabilidades dos líderes do programa. Finalmente, identificaram a oportunidade e entenderam os benefícios de expandir seu alcance para a comunidade em geral (COSTANZO, 2014).

Em suas pesquisas, Bussolotti, Souza e Cunha (2018) procuraram identificar as atitudes, conhecimentos e habilidades que são exigidas em três funções típicas de trabalho – novos participantes, experientes e diretores – em centros de desenvolvimento de professores, bem como justificar a demonstração de competências como base para avaliação de desempenho. Para isso, aplicaram o World Café, a fim de construir uma matriz de competências para cada nível e demonstrar como haviam sido alcançadas. Entre seus resultados, pode-se mencionar que alcançaram a apropriação dos achados compartilhando os resultados de cada sessão e os novos modelos de representação, conseguindo assim que os principais informantes fossem cocriadores dos modelos de competência.

Prewitt (2011) descobriu que, embora a abordagem tenha o potencial de fazer contribuições significativas para o compartilhamento de conhecimento em grupo e criação de sentido coletivo, tem sofrido com a uso por facilitadores inexperientes e, por várias razões, não foi bem adaptada. Como resultado, os participantes não alcançaram os resultados esperados e, em alguns casos, foram formadas opiniões negativas duradouras sobre o método e seus proponentes. Fernandes (2015), por sua vez, aponta que o World Café permite a exploração e discussão de temas dentro de grandes e heterogêneos grupos. O World Café se concentra na troca íntima, inquérito disciplinado, polinização cruzada de ideias e pensamento de possibilidades. Trata-se de um processo de conversação que ajuda os grupos a dialogar em torno de questões críticas, construir relações pessoais e promover o aprendizado mútuo.

Os originadores do formato World Café descrevem sete princípios de design integrados que também guiaram o método: definir o contexto; criar espaço hospitaleiro; explorar questões que importam; incentivar a contribuição de todos; polinizar e conectar diversas perspectivas; ouvir juntos padrões, *insights* e perguntas mais profundas; colher e compartilhar descobertas coletivas (FERNANDES, 2015).

Desde sua criação, em 1995, o World Café tem sido usado em uma grande variedade de configurações. Por exemplo, é usado por organizações comunitárias, pequenas organizações sem fins lucrativos, instituições educacionais, grandes corporações multinacionais e escritórios governamentais em áreas tão diversas quanto desenvolvimento comunitário, desenvolvimento organizacional e planejamento estratégico, a área médica, o setor educacional e em estudos de consumo (BROWN; ISAACS, 2012).

Para alcançar o objetivo de um processo estruturado, mas conversacional, são criados cafés artificiais em que os participantes podem sentar, se encontrar e conversar. Espaços fechados são criados temporariamente, possivelmente com bebidas e música disponíveis para facilitar a atmosfera do café. Os participantes estão sentados em mesas estilo café com um total

de quatro ou cinco participantes. Pelo menos três rodadas consecutivas de conversa, com aproximadamente 20 minutos cada, ocorrem. Em cada mesa, a mesma questão é discutida pelos participantes. Após cada rodada, os participantes passam de sua mesa para uma nova, onde continuam sua discussão com um novo grupo de pessoas (FULLARTON; PALERMO, 2008).

Em cada mesa, um anfitrião é selecionado pelo grupo para permanecer à mesa, a fim de transmitir a discussão anterior aos debatedores subsequentes. A mesma pergunta pode ser usada para uma ou mais rodadas de conversa. Também é possível colocar diferentes questões a cada rodada para construir e ajudar a aprofundar a exploração (FULLARTON; PALERMO, 2008). Ao longo de cada rodada de discussão, os participantes registram resultados na forma de texto, esboços ou símbolos na toalha de mesa de papel, ou anotam ideias-chave em grandes cartões de índice situados no centro da mesa. No final, após pelo menos três rodadas de conversa, deve ocorrer um período de compartilhamento de descobertas e *insights* de cada conversa em grupo. Dessa forma, padrões comuns podem ser identificados, cresce a borda do conhecimento coletivo e as possibilidades de ação emergem (FULLARTON; PALERMO, 2008).

Embora o método World Café seja usado principalmente fora da academia, os acadêmicos estão começando a incorporá-lo em suas pesquisas, como Bussolotti, Souza e Cunha (2018) e Costanzo (2014). A força do World Café para a coleta de dados é sua "polinização cruzada de ideias", através da evolução de rodadas de troca de informações e do uso de um contexto social no estilo café que facilita o compartilhamento de informações de forma equitativa e não ameaçadora. Nesse sentido, Bertotti *et al.* (2012) descrevem o World Café como "um novo método qualitativo que tenta destacar e capturar as percepções e experiências vividas e variadas das pessoas". Aldred (2011), por sua vez, descreve a abordagem em termos metodológicos como "uma investigação de grupo focal autofacilitadora".

Ser capaz de incluir o maior número possível de *stakeholders* no processo de coleta de dados é cada vez mais reconhecido como uma maneira importante de fundamentar resultados. Dentro da pesquisa científica, uma mudança de paradigma em curso está passando de abordagens de cima para baixo, e conhecimento produzido principalmente para a comunidade científica, para abordagens de pesquisa participativa de baixo para cima. Para encontrar soluções sustentáveis para desafios globais, como a segurança alimentar, é bem reconhecido que incluir o maior número possível de atores diferentes no processo de pesquisa é necessário para cocriar conhecimentos que beneficiem tanto a ciência quanto a sociedade (BERTOTTI *et al.*, 2012).

Essa mudança na epistemologia das práticas de pesquisa científica liga-se à volta da pesquisa qualitativa em direção a abordagens narrativas. Tais abordagens se concentram na vida

dos indivíduos contada através de suas próprias histórias. A ênfase em tais abordagens está na história, tipicamente o que e como ela é narrada. Assim, afirma-se: o World Café é um método particularmente adequado de coleta de dados. Como método que se baseia na ação colaborativa, um de seus pontos fortes é a criação de uma oportunidade para que um grupo de diversos participantes, em qualquer questão, possa compartilhar suas reflexões sobre suas experiências vividas e usar essas reflexões para criar um diálogo mais profundo sobre os temas correlatos (BUSSOLOTTI; SOUZA; CUNHA, 2018).

Os participantes do World Café não são apenas beneficiários do conhecimento criado em outros lugares, mas sim partes interessadas engajadas no processo de produção de conhecimento, do qual também se beneficiam. O World Café facilita o compartilhamento de conhecimento coletivo, criando diálogo entre diversos grupos. Isso também pode permitir investigar como as pessoas constroem novos entendimentos socialmente e como se envolvem em abordagens coletivas para criar significados, temas que têm recebido uma ênfase mais forte na discussão recente do inquérito qualitativo, incentivando o aprendizado mútuo e reflexivo, suportando o desenvolvimento de novas teias de relações pessoais. Em particular, o desenvolvimento de novas ideias é especialmente bem apoiado pela metodologia World Café (BUSSOLOTTI; SOUZA; CUNHA, 2018).

7. ANÁLISE DE DADOS

Leitura flutuante foi feita nas seções 2, 3, 4 e 5 – assim, realizou-se pré-análise do material, em seguida explorou-se o material e, por fim, houve tratamento dos resultados com inferências e interpretações. Destaca-se: a seção 2 traz reflexões introdutórias; já as seções 3 e 4 apresentam tópicos complementares e acabam por aprofundar um pouco mais assuntos correlatos; por fim, a seção 5 traz reflexões mais específicas e aprofundadas.

A partir da leitura flutuante realizada nessas seções, oito categorias de análise foram identificadas, a saber: (1) Novas relações de trabalho e seus paradigmas; (2) Conflitos no ambiente de trabalho; (3) O uso da Inteligência Emocional na mediação de conflitos; (4) A pandemia de Covid-19 e seus impactos na educação; (5) O uso da TIC como instrumento de aprendizagem significativa; (6) Processo de inovação social; (7) A metodologia World Café; (8) Aplicação do World Café no ambiente corporativo. A seguir, tais categorias encontram-se apresentadas e discutidas.

***

Categoria 1 – Novas relações de trabalho e seus paradigmas

Esse ponto aborda a questão de como o trabalho vem se desenvolvendo ao longo dos anos. Como já foi colocado, as relações trabalhistas são importantes porque estabelecem um vínculo jurídico entre os trabalhadores e o empregador, a fim de proteger os interesses e a integridade, em todos os sentidos, tanto do trabalhador quanto do empregador, sendo essenciais para o funcionamento do negócio.

Na abordagem colocada nesta pesquisa, propôs-se fazer um passeio pelo conceito de trabalho e como ele é pensado no decorrer dos diversos paradigmas ao longo do tempo. Hoje, com a ascensão da tecnologia e a era da globalização, é necessário reconfigurar a forma como aventou-se o trabalho, mas isso tem um efeito importante na subjetividade dos trabalhadores, pois há predominância do incerto, do efêmero e, sobretudo, a mudança do atual mercado de trabalho.

Nesse sentido, é preciso repensar qual será o nosso novo paradigma de segurança do trabalho: 1) a mudança e o aprendizado permanente se tornarão uma certeza do trabalho que obriga a permanecer empregáveis e cotados no mercado; 2) a mentalidade de provedor

independente abre espaço para o antigo modelo do empregado leal e tradicional; 3) a sua própria segurança estará mais dentro (capacidades e potencialidades) do que fora (Mercado).

Categoria 2 – Conflitos no ambiente de trabalho

Ao analisar esse tópico, foi possível perceber que os conflitos trabalhistas são discussões, entre duas ou mais pessoas, produzidas no ambiente de trabalho, por alguma causa que as provoque. Na visão de Britto (2015), podem ser discussões entre pessoas ou grupos de pessoas, que interagem para atingir o objetivo que a empresa lhes propõe. Quando os conflitos no trabalho não são resolvidos de forma adequada e em tempo hábil, podem gerar um desequilíbrio nas relações de trabalho, causando até danos físicos e psicológicos à saúde dos trabalhadores.

Alguns dos conflitos trabalhistas, dependendo das causas que os provocam, são: 1) relacionamento (choque de personalidades); 2) informação (desentendimentos). Os mecanismos mais conhecidos para lidar com os conflitos no trabalho são a negociação, a mediação e a conciliação. Todos são formas de resolução de conflito pela qual as partes procuram chegar a uma decisão conjunta sobre assuntos de interesse mútuo e situações conflitantes, sendo muito importante estar atento aos conflitos trabalhistas, pois estes podem ser a causa da perda de colaboradores valiosos que já dominam o seu cargo, e os impactos na produtividade serão acentuados na contratação de novos trabalhadores que devem dedicar tempo ao treinamento e domínio do cargo.

Com isso, o uso da inteligência emocional, liderança, empatia, comunicação, tomada de decisão ou negociação são algumas das intervenções necessárias à resolução de conflitos, sobretudo na gestão de equipes de trabalho. Com o objetivo de aprimorar essas e outras competências exigidas pelo ambiente de trabalho atual e ajudar as pessoas a progredir, superar os desafios da quarta revolução industrial e crescer de forma inclusiva e sustentável, Mazzarela (2013) aposta em três conceitos-chave para impulsionar a empregabilidade: aprendizagem contínua, reciclagem profissional e formação complementar.

Categoria 3 – O uso da Inteligência Emocional na mediação de conflitos

Quando foi abordada a questão da inteligência emocional nesta pesquisa, foi possível constatar seu papel fundamental na mediação e conciliação, em decorrência do conflito estar diretamente ligado às emoções expressas pelas partes na situação que gerou o confronto, disputa

ou divergência, e é a resposta emocional à situação de conflito, em especial no ambiente laboral. Já a gestão adequada das emoções nos processos de mediação e, sobretudo, no domínio da mediação familiar, não só permite melhorar a comunicação entre as partes mediadas, chegar a acordos e mantê-los ao longo do tempo, como também pode ter efeitos terapêuticos positivos (GOLEMAN, 2001).

A esse respeito, Goleman (2001) identifica cinco aspectos principais da inteligência emocional: autoconsciência, autorregulação, motivação, empatia e habilidade social. Com isso, se permite fortalecer a integridade do ser humano, gerando nele a capacidade de gestão, de conhecer suas próprias emoções e as dos outros, dotando as organizações de um capital humano fortalecido, satisfeito e com grande senso de relevância.

Portanto, a lição tirada desse tópico se deve ao fato de a inteligência emocional ter o poder de motivar, bem como propiciar a capacidade de insistir em possíveis frustrações, controlar os próprios impulsos e regular nosso estado de espírito para facilitar a convivência com outras pessoas, no nível familiar e profissional, consequentemente sendo benéfica para a gestão adequada das emoções nos processos de mediação e, sobretudo, no domínio da mediação no campo de trabalho.

Categoria 4 – A pandemia de Covid-19 e seus impactos na educação

É fato incontestável que a pandemia de Covid-19 (coronavírus) representou uma ameaça ao avanço da educação em todo o mundo, porque produziu dois impactos significativos: 1) o fechamento de escolas em quase todo o mundo; 2) a recessão econômica que se produziu a partir das medidas restritivas com foco no controle sanitário (AQUINO *et al.*, 2020). Com base na gama bibliográfica analisada sobre esta categoria, foi possível notar que a pandemia já teve um enorme impacto na educação com o fechamento de escolas em quase todas as partes do planeta, no que representa a mais importante crise simultânea de que padeceram todos os sistemas educacionais do mundo em nosso tempo. O dano foi ainda mais grave à medida que a emergência de saúde se espalhou para a economia, causando uma profunda recessão global.

De acordo com Souza (2020), os sistemas educacionais do mundo estão em modo de resposta a emergências. A prioridade imediata é proteger a saúde e a segurança e, em seguida, fazer todo o possível para manter os alunos engajados por meio do ensino à distância e outros vínculos com a escola. Mesmo com os sistemas enfrentando o período de fechamento das instituições, eles devem começar a planejar como a continuidade será gerenciada quando as escolas reabrirem, e como o aprendizado será aprimorado e acelerado.

Categoria 5 – O uso da TIC como instrumento de aprendizagem significativa

Ao analisar este ponto, foi possível constatar que o papel fundamental das TICs (on-line) está em reforçar e transformar as práticas educativas. Para fazer isso, é preciso se apropriar das redes de aprendizagem e entender que todos os atores devem se ver como iguais, isso porque a ideia fundamental é contribuir, discutir, debater e abrir novos caminhos de comunicação, colaboração e produção de conhecimento.

Para Moreira (2011), os alunos precisam se integrar com as áreas de conhecimento especializado, ou seja, negócios, tecnologia da informação, ciência ou engenharia, e não ficar apenas com habilidades humanísticas. Para isso, os alunos devem ter a oportunidade de se comunicar entre si, bem como com seus professores e com outras pessoas que estão no ambiente virtual e podem fornecer ferramentas de aprendizagem.

Nesse ponto de vista, com a implementação das TICs, ou seja o uso da metodologia de formal presencial e on-line, o que se busca é que o aprendiz trabalhe em colaboração com colegas de lugares diferentes e remotos, e que também possam ter a oportunidade de trabalhar com especialistas que já possuem experiência profissional e possam se tornar seus instrutores para orientar e supervisionar o aprendizado. Assim, o desafio do ensino superior é se apropriar das redes e converter suas salas de aula em salas de aula virtuais e interativas e, assim, estimular descobertas e estimular alunos/professores a investigar, fazendo suas contribuições alcançarem uma aprendizagem significativa.

Categoria 6 – Processo de inovação social

A inovação social, conforme ressalta Aros (2014), aponta novas estratégias, conceitos, ideias e organizações, que atendam necessidades sociais de todos os tipos, desde condições de emprego e educação até desenvolvimento comunitário e saúde, expandindo e fortalecendo a sociedade civil. Além disso, está associada, na maioria das vezes, à ação de modificar ou transformar um produto para introduzi-lo no mercado na forma de algo novo.

Observando o que foi colocado na pesquisa, é possível gerar mudanças positivas nas pessoas quanto ao seu próprio desenvolvimento e descoberta de novas capacidades, podendo falar em geração de potencial de inovação social. Assim, os gestores destas não só colocaram em prática os conhecimentos adquiridos, mas, alargando as suas perspectivas e a sua capacidade

de sonhar, privilegiaram uma visão centrada num futuro coletivo, o que os motivou a trabalhar em soluções alternativas para fazer face a alguns problemas sociais (AROS, 2014).

A partir desse processo e de iniciativas como foram aqui apresentadas, é possível empoderar a comunidade e desenvolver iniciativas concretas de participação da sociedade desde o nível local, que busquem articular e criar redes colaborativas, que impactam, de uma forma ou outra, na tomada de decisão de políticas públicas. Soma-se a isso o fato de que a complexidade do contexto em que se desenvolvem os pressiona a buscar elementos a partir dos quais possam gerar processos criativos para a transformação social sustentável de suas comunidades.

Categoria 7 – A metodologia World Café

Com ampla abordagem presente nesse assunto, a metodologia World Café é um processo de conversação humana, calorosa e significativa, que permite a um grupo de pessoas discutir questões potentes, gerar ideias, acordos e caminhos de ação criativos e inovadores, em um ambiente acolhedor e amigável, tipo cafeteria (PREWITT, 2011). É importante colocar também que essa metodologia promove a participação de todos os participantes, que contribuem com seus próprios conhecimentos, intuições e experiências, desenvolvendo condições que inspirem a conversa e a transformem em algo motivador e agradável.

Vale ressaltar que, ao instalar a metodologia do World Café, se deve saber que fazer as perguntas corretamente é a chave para o sucesso. Respostas significativas são muitas vezes precedidas por perguntas poderosas e claramente formuladas. Além disso, é importante que os participantes estejam abertos, pois uma resposta “sim” ou “não” pode interromper a conversa (BROWN, 2012).

Categoria 8 – Aplicação do World Café no ambiente corporativo

Ao ser associada com o ambiente corporativo, a metodologia World Café possui uma série de diretrizes que se recomenda seguir para obter o máximo benefício. As orientações são: (1) estabelecer o contexto – definir os objetivos e como vão ser traçados; (2) criar um espaço acolhedor – há a crença de que a produtividade melhora conforme a qualidade do ambiente; (3) investigar questões que importam – são essenciais para o melhor crescimento da equipe; (4) incentivar a entrada de todos os participantes – a interação e troca de ideias são fatores-chave para o fortalecimento de ideias; (5) escuta ativa – ouvir diferentes vozes gera uma maior

conexão com o assunto abordado; (6) conectar diferentes pessoas e ideias quanto maior a pluralidade de ideias, melhores são os círculos de pensamento; (7) tornar visível o conhecimento coletivo – troca de ideias deixam os debates mais ricos nos grupos (PREWITT, 2011). Portanto, esses fatores são essenciais para o melhor desenvolvimento da metodologia World Café no que tange ao treinamento – foco deste trabalho – no ambiente corporativo (seja presencial ou on-line).

***

A análise de dados acima apresentada revelou-se fundamental para a estruturação do produto técnico modelado por ocasião desta dissertação (apresentado a seguir no capítulo 8). As categorias acima analisadas e as reflexões correlatas serviram de base para a construção do material em formato E-book com o título “World Café - #Experiência”.

8. PRODUTO – APRESENTAÇÃO

O produto desenvolvido se trata de *e-book* que foi estruturado com o objetivo de explicar a aplicação e a metodologia do World Café como mecanismo de treinamento em ambiente corporativo, adentrando na inovação tecnológica educacional no ambiente pós-Covid-19. O *e-book* desenvolvido possui 38 páginas, com 14 tópicos que consistem em apresentar a metodologia, a sua aplicação e ganhos na prática, e tem como objetivo atender profissionais responsáveis por treinamento nas universidades corporativas que buscam um instrumento prático, útil, compreensivo e que aponte o direcionamento na aplicação da metodologia de trabalho.

8.1. Estrutura do *e-book*

O *e-book* traz de forma estruturada a estratégia de aplicação do World Café no treinamento corporativo. O primeiro ponto desenvolvido no material é a exploração sobre a experiência da metodologia, a importância dos princípios, tais como: diálogo colaborativo, compromisso ativo e possibilidades construtivas para ação.

Considerando a premissa de ser um guia simplificado para auxiliar os diálogos através da metodologia do World Café, o material foi estruturado com os seguintes itens: *O que é um World Café; O essencial do método ,Café; Diretrizes do Café; Etiqueta do Café; A importância das perguntas; Conhecimento coletivo visível; Como criar uma atmosfera de Café; Materiais para o Café; O papel do anfitrião do Café; O papel do anfitrião de mesa; Instruções para atividade: anfitrião; Instruções para atividade: participantes*.

Os primeiros tópicos, *O que é um World Café* e *O essencial do método* contemplam a definição e teoria da metodologia. Nesses capítulos exponho que o método é de fácil utilização e tem por objetivo a criação de uma rede viva de diálogo colaborativo sobre perguntas relevantes a serviço de assuntos reais do dia a dia, sejam da vida ou do trabalho. Já o tópico *Café*, tem por objetivo apresentar a temática do material desenvolvido. O próximo tópico, *Diretrizes do Café*, aborda o ambiente, ou seja, o espaço ideal para realização da metodologia, as perguntas que devem ser realizadas para a promoção da colaboração com relevância, a conexão entre a diversidade de ideias, as descobertas possíveis através dessa estrutura, e os possíveis resultados. O tópico, *Etiqueta do Café*, tem por objetivo apresentar dicas para que o moderador, ou treinador, possa utilizar e facilitar o uso da metodologia. Em seguida, abordamos *A importância das perguntas*, ou seja, o planejamento prévio, considerando a problemática

central e os resultados pertinentes. Esse tópico é fundamental, afinal é a temática central da metodologia, e por esse motivo vale ressaltar que as perguntas primorosas atraem energia, direcionam a nossa atenção ao que realmente importa e incentivam o foco no resultado e na colaboração de todos os envolvidos. O tópico *Conhecimento coletivo visível* é a formatação da estrutura visual que a metodologia utiliza, e possui cinco passos para a realização, que são: facilitação gráfica, interação, *insights*, agrupamento de ideias e a construção da história – linha de raciocínio e resultados. O item "*Como criar uma atmosfera de Café"* apresenta dicas para que o treinador proporcione um ambiente amigável e acessível para que o resultado seja atingido. Para complementar essa atmosfera, contemplamos todos os devidos *Materiais para o Café*, sendo que ambos os tópicos são dicas que proporcionam a facilitação do trajeto da metodologia. Os próximos itens, *O papel do anfitrião do Café* e *O papel do anfitrião de mesa*, têm por objetivo direcionar o trabalho através da metodologia, e contam com dicas, tais como: compartilhar os *insights-chave* das conversas realizadas para que os outros integrantes possam se conectar e construir ideias seria a ação do mediador na interação e no produto a ser gerado. Os capítulos finais, *Instruções para atividade: anfitrião* e *Instruções para atividade: participantes*, são as informações práticas que devem ser entregues aos envolvidos na ação da metodologia. Podemos considerar como um passo a passo da aplicação, resultados e instruções práticas.

No final do *e-book*, reforçamos a sua aplicabilidade, a utilização e a necessidade de compartilhar, anotar todas as ideias e respeitar todas as observações dos envolvidos e a experiência como um todo. Esse produto foi criado para facilitar a compreensão da metodologia, sua aplicabilidade, envolvimento e engajamento, e os possíveis resultados através da colaboração e a visão ampla de ideias e inovação.

8.2. Preliminar de pesquisa: percepção de profissionais sobre o e-book

A fim de buscar a efetividade do material desenvolvido (*e-book*) e sua eficácia na aplicabilidade dentro do contexto empresarial, aplicou-se uma preliminar de pesquisa, com base nas normativas propostas pela Resolução nº 510, de 2016, do Conselho Nacional de Saúde (BRASIL, 2016), para identificar se o conteúdo do produto desenvolvido estava sendo capaz de apresentar a metodologia de modo didático, visando a obtenção de resultados significativos na condução da metodologia e o retorno para a instituição e os envolvidos.

Importante salientar sobre a etapa preliminar de uma pesquisa:

> São assim consideradas as atividades que o pesquisador tem que desenvolver para averiguar as condições de possibilidade de realização da pesquisa, incluindo investigação documental e contatos diretos com possíveis participantes, sem sua identificação e sem o registro público e formal das informações assim obtidas; não devendo ser confundidas com "estudos exploratórios" ou com "pesquisas piloto", que devem ser consideradas como projetos de pesquisas. (BRASIL, 2016, p. 3)

O *e-book* foi disponibilizado para uma equipe, que atua em uma universidade corporativa, composta por três integrantes, que possuem cargos complementares, a saber: uma analista sênior (E1 – Entrevistada 1), uma consultora (E2 – Entrevistada 2) e um estagiário (E3 – Entrevistado 3). Eles decidiram utilizar o material e, em conjunto, apenas com as informações do conteúdo, realizaram um treinamento, contemplando as metodologias ágeis com foco no World café. Em seguida, elaboraram comentários sobre o valor e a relevância do produto quanto aos resultados para os envolvidos e para instituição. O *e-book* foi disponibilizado com três semanas de antecedência do treinamento que eles haviam programado, para que houvesse interação e compreensão da metodologia. Sendo assim, obteve-se *insights* do produto, sua didática, clareza, estrutura, etc.

Os profissionais que se dispuseram a participar desta preliminar de pesquisa avaliaram os seguintes pontos: (1) a aplicação da metodologia World Café para o treinamento e capacitação de executivos dentro das organizações competitivas; (2) o prévio conhecimento da metodologia, e se o produto gerado contribui para a realização do treinamento e seus resultados – compreensão, entendimento, aplicabilidade, usabilidade e resultado; (3) o aprendizado conquistado – conteúdo teórico e conteúdo prático.

Como processo colaborativo, o foco do World Café está em ouvir e cooperar com os demais participantes, e na vontade de realizar um processo dinâmico, prático e com resultados que atendam à necessidade levantada. A avaliação geral do grupo revelou que o *e-book* é de fácil compreensão:

> Acredito que ele propõe ganhos significativos para o profissional que trabalha com educação corporativa, dada sua didática. (E1)

Constatou-se, na preliminar de pesquisa, que o produto gerado foi fundamental para a compreensão da metodologia, sua aplicabilidade e o passo a passo direcionado para os públicos

envolvidos. Outro ponto abordado no levantamento dos dados foi a produção visual e didática do material:

> Além de ser de fácil compreensão, possibilitou uma leitura simples, de fácil aplicabilidade e com visual que tende a envolver. (E2)

A percepção de que o *e-book* está visualmente modelado de forma a atrair foi bastante satisfatória. Para além, um dos envolvidos no processo de avaliação fez a seguinte observação:

> Usar o *e-book*, o passo a passo detalhado do material, fez com que os usuários compreendessem a aplicabilidade e tivessem engajamento no processo. Foi a primeira vez que enviamos um material anteriormente para os líderes para compreensão da dinâmica, e isso facilitou muito. (E3)

Com esse *feedback* é possível perceber que o produto gerado, baseado no estudo detalhado nesta dissertação, pode ser aplicado, melhorado e adaptado para qualquer treinamento *in company* inclusive nas universidades corporativas que foi o ambiente de levantamento e estudo de caso e aplicabilidade, e obter resultados que realmente contem com a colaboração e contribuição de todos os envolvidos no processo.

Tendo em mente as reflexões apresentadas acima, acredita-se que o produto não apenas atende às necessidades prementes de profissionais que trabalham com treinamento e capacitação dentro de corporações, mas supera tais expectativas, haja vista que está organizado didaticamente, com informações relevantes, e também possui apelo visual que o torna amigável e claro.

9. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao encerrar este trabalho, é possível constatar que a metodologia World Café é uma ação fundamental para que as organizações se informem sobre suas necessidades, se sintam responsáveis pela formação dos alunos, através de estágios, e lhes permitam uma maior participação, como a rotação por várias áreas afins e a consideração das boas ideias com as quais os estagiários possam contribuir, abrindo espaço para a participação.

A metodologia World Café está sendo utilizada em todo o mundo com resultados positivos. Este trabalho apresentou vários exemplos bem-sucedidos, também sendo possível indicar várias maneiras de promover um ambiente de cafeteria e a quais funções se deve ficar atento ao promover uma conversa sobre a temática em questão. Já o diagnóstico situacional, com base na pesquisa bibliográfica, permitiu identificar pontos fortes e fracos na qualidade de vida profissional oferecida pelas corporações, principalmente em tempos de pós-pandemia.

Existem fatores protetores de risco que devem ser nutridos para continuar a ter um impacto positivo. Os fatores de risco psicossociais que se encontram em risco médio devem ser objeto de intervenção para que não se deteriorem e se tornem de risco elevado ou muito elevado, pelo contrário, devem ser envidados esforços para que passem para um risco baixo ou insignificante.

É importante ressaltar que a convicção subjacente é que não há nada mais poderoso do que uma comunidade envolvida no debate sobre o que importa para ela. Com este processo, ganhou-se um contato pessoal Empresas – Instituição, que podem continuar a ser reforçadas, realizando atividades de vários tipos que mantêm uma relação personalizada entre ambas as organizações. Nesta comunicação constante, é possível incluir informações sobre o processo de acordos, banco de empregos, projetos e as diferentes carreiras onde os alunos podem ter acesso.

Outras pesquisas que podem ser realizadas, a partir dessas ações de portas abertas da academia para as organizações, são sobre a importância do fortalecimento da relação empresa-universidade como parte de uma estratégia de relacionamento que favoreça a identidade e a imagem institucional da universidade. Da mesma forma, sugere-se analisar se esses esforços promovem o aumento das oportunidades de empregabilidade para os estudantes.

Com isso, envolver os trabalhadores no processo de adquirir conhecimentos básicos sobre a empresa através da roda de conversa permitirá definir com mais certeza as ações a serem realizadas no que tange ao processo de treinamento. As informações obtidas nas sessões de World Café contribuirão para a elaboração do plano de fortalecimento do clima organizacional

dentro da empresa, adaptando as propostas feitas pela equipe, transformando-as em estratégias que beneficiem o ambiente de trabalho.

Portanto, esta pesquisa permitiu conhecer as formas de motivar um grupo de pessoas que é integrado por diferentes gerações, que têm interesses diferentes devido à idade em que se encontram. Por fim, recomenda-se a aplicação da World Café para se mensurar o ambiente de trabalho para comparar os resultados iniciais obtidos, com os obtidos após a implementação e, assim, concluir os benefícios das ações realizadas. Além disso, se recomenda que o responsável pelos Recursos Humano lidere responsavelmente a implementação e o monitoramento do plano de fortalecimento do clima organizacional.

REFERÊNCIAS

ACLAND, Andrew Floyer. Como usar a mediação para resolver conflitos nas organizações. Barcelona: Paidós, 1993.

ALMEIDA, Maria Elizabeth B. *et al*. Cenários de inovação para a educação na sociedade digital. São Paulo: Edições Loyola, 2013.

ALDRED, R. From community participation to organizational therapy? World Café and Appreciative Inquiry as research methods. Community Development Journal, 46(1), 2011, 57–71. https://doi. org/10.1093/cdj/bsp039

ANDERSON, Liz. Uso do conceito do World Café para criar um ambiente de aprendizado interativo. Educação para atenção primária, v. 22, n. 5, p. 337-338, 2011.

AQUINO, E. *et al*. Medidas de distanciamento social no controle da pandemia de COVID-19: Potenciais impactos e desafios no Brasil. Ciênc. Saúde Coletiva, 2020. Disponível em: http://www.cienciaesaudecoletiva.com.br/artigos/medidas-de-distanciamento-social-nocontrole-da-pandemia-de-covid19-potenciais-impactos-e-desafios-no-brasil/17550. Acesso em: 18 de jun. 2022.

AQUINO, Greyce Kelly Silva. A importância da aprendizagem significativa: uma introdução de área e volume em prismas. 2015. 70f. Trabalho de conclusão de curso (graduação) – Fundação Universidade Federal do Amapá, Coordenação do Curso de Licenciatura em Matemática. Macapá: UFAP, 2015.

AROS, K. C. Gestão de design e inovação social: uma revisão estruturada de literatura. Strategic Design Research Journal, 2014.

BACICH Lilian. Metodologias ativas para uma Educação inovadora: uma abordagem teórico-prática. Porto Alegre: Penso, 2018.

BARROS, Marli Cristiane. Inteligência emocional, confiança do empregado na organização e bem-estar no trabalho: um estudo com executivos. 2017. 98 f. Trabalho de Conclusão de Curso

(Pós-Graduação) – Faculdade de Saúde, Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, 2017.

BENDASSOLLI, P. F. Recomposição da relação sujeito-trabalho nos modelos emergentes de carreira. Revista de Administração de Empresas. v.49, n.4, p. 387-400, São Paulo, 2009.

BENSON, P. Concepts of autonomy in language learning. En R. Pemberton, S. L. Edward, W. F. Or, & H. D. Pierson, Taking Control: Autonomy in Language Learning. Hong Kong: Hong Kong University Press, 1996.

_____. Teaching and researching Autonomy. Harlow: Pearson Education, 2011.

BERTOTTI, M. et. al. The contribution of a social enterprise to the building of social capital in a disadvantaged urban area of London. Community Development Journal, 2012, 47(2), 168–183.

BETHLEM, Agricola de Souza. Estratégia empresarial: conceitos, processo e administração estratégica – 5 ed. – São Paulo: Atlas, 2009.

BIGNETTI, L. Social innovation: ideas, tendencies and research possibilities. Ciências Sociais Unisinos, São Leopoldo, v. 47, n. 1, p. 3-14, jan./abr. 2011.

BRASIL. Resolução nº 510, de 07 de abril de 2016. Dispõe sobre as normas aplicáveis a pesquisas em Ciências Humanas e Sociais. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 24 maio 2016.

BREITHAUPT, Janice Hafermann. Aspectos Relevantes da Terceirizacão na Area de Recursos Humanos— Uma Comparação Entre a Literatura e a Concepção de Executivos da Area de RH. Estudo Multicasos. Florianópolis, 2009.

BRESCIANI, L. P. O contrato da mudança: a inovação e os papéis dos trabalhadores na indústria brasileira de caminhões. Tese (Doutorado) - Universidade Estadual de Campinas, 2011.

BRITO, Lydia Maria Pinto. Gestão de competência, gestão do conhecimento e organização de aprendizagem: instrumentos de apropriação pelo capital do saber do trabalhador. Fortaleza: Imprensa Universitária, 2015.

BROWN, Juanita. O World Café: dando forma ao nosso futuro por meio de conversações significativas e estratégicas. São Paulo. Cultrix, 2012.

_____. World Café Community. A Resource Guide for Hosting Conversations That Matter at The World Café. Whole Systems Associates, 2002 http://www.meadowlark.co/world_cafe_resource_guide.pdf. Acesso em: 15 jul. 2022.

CALDERINI, Mario. The social investment race: toward an interpretative framework. European Business Review, v. 30, n. 1, p. 66-81. Emerald, 2018.

CÂMARA, Rosana Hoffman. Análise de conteúdo: da teoria à prática em pesquisas sociais aplicadas às organizações. Minas Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia, 6 (2), jul - dez, 2013,179-191.

CARRION, V. Comentários à Consolidação das Leis Trabalhistas. 32. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2007.

CARVALHO JUNIOR, José Murilo. Por uma cultura digital participativa. Cultura digital.br. Rio de Janeiro: Beco do Azougue, 2009. p. 9-11.

CHAVES, L. I. Design para inovação social: uma experiência para inclusão do tema como atividade disciplinar. DAPesquisa, 2016, 11, 15, 130-146. Disponível em: <http://www.revistas.udesc.br/index.php/dapesquisa/article/view/6747/5260>.Acesso em: 29 jun. 2022.

CHIAVENATO, I. Administração nos novos tempos. 2ª ed. Rio de Janeiro. Campus. 1999.

_____. Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos na organização. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

COSTANZO, C. World Café for leadership development. Nurse Leader, 12(6), 2014, 98–101.

DE JESUS, Pamala Tainan Nascimento. Impactos Educacionais Causados pela Pandemia. 2021. 59 f.: il. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências biológicas) – UniAGES. Paripiranga: UniAGES, 2021.

DELGADO, Mauricio Godinho. Curso de Direito do Trabalho. 18. ed. São Paulo: Ltr, 2019.

DUARTE, R. Pesquisa qualitativa: reflexões sobre o trabalho de campo. Caderno de Pesquisa, n. 115, p. 139-154, março/2002.

FERNANDES, Maria Eugênia Seixas de Arruda Camargo. O World Café e o aprendizado pelo diálogo: limites e possibilidades de um território de sentidos no processo de formação. "Diagnóstico socioambiental na APA Embu Verde: Educação Ambiental para a sustentabilidade na bacia do Rio Cotia", Embu das Artes, SP. Universidade de São Paulo, Faculdade de Educação. Orientação: Marcos Ferreira Santos. São Paulo, 2015.

FERREIRA, F. Inteligência Emocional. A Casa do Aprendiz. Rio de Janeiro: Moderna, 2010. Disponível em: http://www.acasadoaprendiz.com.br/inteligencia_emocional.html. Acesso em: 12 jun. 2022.

FRANCO, Maria Lara Publisi Barbosa. Análise de conteúdo. Brasília: Líber Livro Editora, 2008.

GARDNER, H. Inteligência: Um Conceito Reformulado. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

_____. Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais – 1 ed. 12 – reimp. - São Paulo: Atlas, 2012.

GIROTTO, M. Inteligência Emocional nas Organizações. 2016. 47p. Trabalho de Conclusão de Curso (Administração de Empresas) – Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA/Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA.

GOLEMAN, D. Inteligência Emocional. 82. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.

GOULART, I. B. Psicologia Organizacional e do Trabalho: teoria, pesquisas e temas correlatos. 1. ed. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2009.

HEW, K. F.; BRUSH, T. Integrando a tecnologia no ensino e aprendizagem K-12: lacunas de conhecimento atuais e recomendações para pesquisas futuras. Pesquisa e Desenvolvimento de Tecnologia Educacional, v. 55, p. 223-252, 2017.

ISAACS, David. The World Cafe: Shaping Our Futures Through Conversations That Matter. São Francisco, California: Berrett-Koehler Publishers, Inc. 2008.

ISTE - SOCIEDADE INTERNACIONAL DE TECNOLOGIA NA EDUCAÇÃO. Condições essenciais: condições necessárias para alavancar efetivamente a tecnologia para a aprendizagem. 2009. Disponível em: <http://www.iste.org/standards/tools-resources/essential-conditions>. Acesso em: 21 jun. 2022.

KENSKI, Vani Moreira. Educação e Tecnologia: o novo ritmo da informação. 7. ed. Campinas: Papirus, 2010.

_____. Tecnologias e tempo docente. Campinas: Papirus, 2013.

KNOWL Eng. Manag. Geração de ideias: aplicação da técnica World Café. ISSN 2361-6517, Florianópolis, v.3, n.3m p.1-14, jul/out, 2013.

KOMATSU, Tamami. Social innovation business models: coping with antagonistic objectives and assets. Critical Studies on Corporate Responsibility, Governance and Sustainability, Volume 11, p. 315-347. Emerald. 2017.

KOMM, Asmus et al. O novo perfil: como o RH pode ajudar a construir a organização do futuro. Mckinsey, 2021. Disponível em: https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-in sights/the-new-possible-how-hr-can-help-build-the-organization-of-the-future/pt-BR. Acesso em: 05 jul. 2022.

LOPES, Gabriela Alvarenga Colmenero. Motivação no trabalho. 2008. 45 f. Trabalho de conclusão de curso (Pós-Graduação), Universidade Candido Mendes, Rio de Janeiro 2008. Disponível em: <http://www.avm.edu.br/monopdf/23/GABRIELA%20ALVARENGA%20COLMENERO%20LOPES.pdf> Acesso em 5 jul. 2022.

LUZ, Ricardo. Gestão do Clima Organizacional. Rio de Janeiro, RJ: Qualitymark, 2010.

MANZINI, E. Design para a Inovação Social e Sustentabilidade: comunidades criativas, organizações colaborativas e novas redes projetuais. Rio de Janeiro: Epapers, 2008.

MARRAS, Jean Pierre. Administração de recursos humanos. São Paulo: Saraiva, 2017.

MARTINS, D. M. Comunidades Criativas das Gerais: Um Caso de Inovação Social na Produção Artesanal Sob a Perspectiva do Design. 206 f. Dissertação (Mestrado) - Escola de Design, Programa de Pós-Graduação em Design da Universidade do Estado de Minas Gerais. Belo Horizonte: UFMG, 2013.

MASLOW, Abraham. Motivação e personalidade. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A., 1991.

MAYER, Verônica Feder (Org.). Modernas práticas na gestão de pessoas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

MAZZARELLA, M. Decifrar Pessoas: Como Entender e Prever o Comportamento Humano. 33. ed. Tradução de Sonia Augusto, Claudia Amorim. São Paulo: Elsevier, 2013.

MENEZES, L. O vídeo nos processos de ensino e aprendizagem. Curso de produção de vídeo, São Paulo: 2008.

MORÁN, José. Mudando a educação com metodologias ativas. Coleção mídias contemporâneas. Convergências midiáticas, educação e cidadania: aproximações jovens, v. 2, n. 1, p. 15-33, 2015. Disponível em:

<http://www2.eca.usp.br/moran/wpcontent/uploads/2013/12/mudando_moran.pdf>. Acesso: 19 de jun. 2022.

MOREIRA, Marco A. Aprendizagem significativa: a teoria e textos complementares. São Paulo: Livraria da Física, 2011

MURRAY, R. et. al. Open Book of Innovation. The Young Foundation y Nesta, 2010.

NETO, A. C. Relações de trabalho e negociação coletiva na virada do milênio. Estudo em quatro setores dinâmicos da economia brasileira. Belo Horizonte: Vozes, IRT PUC Minas, 2009.

NOGUEIRA, A. J. F. M. Gestão estratégica das relações de trabalho. São Paulo: Ed.Gente, 2010.

OLIVEIRA, C. M. Aplicação de metodologia ativa no processo de ensino aprendizagem: Relato de Experiência. São Paulo: Revista Pesquiseduca, v. 09, n. 19, p. 674-684, set-dez. 2017.

OLIVEIRA, I. (org.). Avaliação das aprendizagens: Perspetivas, contextos e práticas. Lisboa: Universidade Aberta, 2016. p.75-98.

OLIVEIRA, R. M. Inteligência Emocional e Sua Influência no Processo Decisório das Organizações. 2005. 36p. Trabalho de Conclusão de Curso (Administração de Empresas) – Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA/Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA.

OMS. Mental health and psychosocial considerations during the COVID-19 outbreak. World Health Organization (WHO). 18 de março de 2020. Disponível em: https://www.who.int/publications-detail/mental-health-and-psychosocial-considerations-during-the-covid-19-outbreak. Acesso em 18 jun. 2022.

PALERMO, J. Evaluation of a large group method in an educational institution: The World Café versus large group facilitation. Journal of Institutional Research, 14(1), 2008, 109–117.

PASTORE, J. A administração do conflito trabalhista no Brasil. São Paulo: Ed. IPE/USP, 2005.

PERRENOUD, P. Aprender a negociar a mudança em educação: Novas estratégias de inovação. Porto: Edições ASA, 2010.

PFEFFER, J. Morrendo por um salário: como práticas modernas de gerenciamento prejudicam a saúde dos trabalhadores e o desempenho da empresa - e o que podemos fazer a respeito. Rio de Janeiro: Alta Book, 2019.

PISCHETOLA, Magda. Inclusão digital e educação: a nova cultura da sala de aula. Petrópolis: Vozes; Rio de janeiro: PUC-Rio, 2016.

PRADO, Maria Elisabette Brisola Brito (orgs). O computador portátil na escola: mudanças e desafios nos processos de ensino e aprendizagem. São Paulo:Avercamp, 2011.

PREWITT, V. Working in the café: Lessons in group dialogue. The Learning Organization, 18(3), 2011, 189–202.

PRIM, M. A. Elementos constitutivos das redes de colaboração para inovação social no contexto de incubadoras sociais. 216 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2017. Disponível em: <http://btd.egc.ufsc.br/wp-content/uploads/2017/05/Marcia-A.-Prim.pdf>. Acesso em: 29 jun. 2022.

RAHIM, M. A. Managing conflict in organizations. 3. ed. Westport, CO: Quorum Books, 2016.

REINDERS, H. Towards a Classroom Pedagogy for Lerner Autonomy: a Framework of Independent Language Learning Skills. Australian Journal of Teacher Education, 35 (5), 2010, 40-55.

ROBBINS, Stephen P. Comportamento organizacional. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

_____. Fundamentos de Administração: conceitos essenciais e aplicações. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

RODRIGUES, A. Modelos de gestão e inovação social em organizações sem fins lucrativos: divergências e convergências entre nonprofit sector e economia social. Organizações & Sociedade, Salvador, v. 14, n. 43, p. 111-128, out./dez. 2012.

RODRIGUES, P. J. Ambientes pessoais de aprendizagem: concepções e práticas. RELATEC - Revista Latinoamericana de Tecnología Educativa, v. 12, p. 23-34, 2013.

ROLKOUSKI, E. Tecnologias no ensino de matemática. Curitiba: Ibpex, 2014.

SILVA, Janete Borges. O vídeo como recurso didático. Monografia - Programa de Formação Continuada em Mídias na Educação, Universidade Federal do Rio Grande, Chuí, Rio Grande do Sul, 2012.

SILVA, Luciana Vicente da. Design de Inovação Social: Projetando Esperança. 2013, p. 145. Trabalho de Conclusão de Curso – Curso de Bacharelado em Design, Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba, 2013.

SILVA, Marco. Sala de aula interativa: a educação presencial e a distância em sintonia com a era digital e com a cidadania. Campo Grande. Anais do XXIV Congresso Brasileiro da Comunicação, Campo Grande: CBC, set. 2008.

SIQUEIRA, Moema Miranda de. Gerenciando o poder nas organizações. Belo Horizonte: Faculdade de Ciências Econômicas, 2014.

SOUZA, E. P. de. Educação em tempos de pandemia: desafios e possibilidades. Cadernos De Ciências Sociais Aplicadas, 17(30), 2020, p. 110-118. https://doi.org/10.22481/ccsa.v17i30.7127.

SOUZA, Mariana Aranha. O World Café como uma possibilidade interdisciplinar de aprendizagem ativa. CIET:EnPED, São Carlos, maio 2018. ISSN 2316-8722. Disponível em:

<https://cietenped.ufscar.br/submissao/index.php/2018/article/view/850>. Acesso em: 15 jul. 2022.

SPREA, Joseney. Inteligência emocional: o diferencial nas organizações educacionais competitivas. [S.I], 2013. Disponível em: <http://ebookbrowsee.net/disserta%C3%A7%C3%A3o-de-mestrado-joseney-sprea-oficialversao-6-0-pdf-d521376933 > Acesso em: 5. jul. 2022.

SWAAY, Gustavo v. Inovação social e Investimentos de Impacto Social: uma investigação sobre as iniciativas do G8. 2021. 90f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Engenharia de Produção) – Centro de Ciências Exatas e de Tecnologia, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2021.

TAKEDA, Roberta. Retenção de Talentos: um estudo de caso na Softplan/Poligraph. 87 p. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2012.

TEZA, Pierry et al. Geração de ideias: aplicação da técnica world café. International Journal of Knowledge Engineering and Management (IJKEM), v. 2, n. 3, p. 1-14, 2013.

TIMBOÍBA, C. A. P. Et. Al. A inserção das TICs no ensino fundamental: limites e possibilidades. Revista Científica de Educação à distância, v.2, n.4, 2011.

UNESCO. Transformando a educação: o poder das políticas de TIC. Paris: UNESCO, 2008.

VERGARA, S. C. Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração. 3ª Edição; Ed. Atlas; São Paulo; 2000.

VIEIRA, Rosângela Souza. O papel das tecnologias da informação e comunicação na educação: um estudo sobre a percepção do professor/aluno. Formoso - BA: Universidade Federal do Vale do São Francisco (UNIVASF), 2011. v. 10, p.66-72.

ZANELLI, José Carlos. ANDRADE, Jairo Eduardo Borges. BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. Psicologia, organizações e trabalho: no Brasil. Porto Alegre: Artmed, 2011.