

# O WORLD CAFÉ PARA TREINAMENTO E CAPACITAÇÃO DENTRO DE ORGANIZAÇÕES COMPETITIVAS

*THE WORLD CAFÉ FOR TRAINING AND EDUCATION INSIDE COMPETITIVE ORGANIZATIONS*

*EL WORLD CAFÉ EN EL ENTRENAMIENTO Y CAPACITACIÓN EN ORGANIZACIONES COMPETITIVAS*

Bianca Ferreira Campos da Costa Glaciano<sup>1</sup>  
Rosa Lidice de Moraes Valim<sup>2</sup>  
Regina Celia Pereira de Moraes<sup>3</sup>

## Resumo

A metodologia do World Café é amplamente utilizada para promover a participação cidadã em processos de mudança organizacional. Todavia, também ganhou alguma tração como abordagem metodológica para coletar dados qualitativos. Enquanto metodologia participativa, tem potencial para beneficiar os participantes, ao facilitar o diálogo e a aprendizagem mútua, mas também por produzir dados valiosos para os pesquisadores abordarem questões científicas. O objetivo deste trabalho é propor reflexões bibliográficas sobre o valor da metodologia World Café para o treinamento e a capacitação em organizações competitivas. Embora note-se o uso crescente do World Café como método de pesquisa, sua aplicação ainda está limitada a certos espaços organizacionais e acadêmicos, talvez por ser relativamente recente (com pouco menos de 30 anos). O World Café propõe conversa articulada para facilitar discussão aberta entre ideias de grandes grupos, que acessam à “inteligência coletiva” da sala. Para tanto, propõem-se uma pergunta específica ou um grupo de perguntas com antecedência. Cria-se um ambiente informal e descontraído para facilitar a conversação, onde os participantes se movem entre mesas de discussão sobre questões específicas.

**Palavras-chave:** Metodologia do World Café; processos de mudança organizacional; aprendizagem mútua.

## Abstract

World Café methodology is widely used to stimulate participation in processes of organizational change; however, it has also gained some grip as a methodological approach for gathering qualitative data. As a participatory methodology, it not only has the potential to benefit participants, as it facilitates dialogue and mutual learning, but also produces valuable data for researchers to address their scientific questions. This article aims to propose bibliographical research to elaborate about the World Café methodology for training and capacity building within competitive organizations. Although there is a growing use of the World Café as a research method, its application is still limited to certain organizational and academic spaces, perhaps since it is a relatively recent methodology (less than 30 years old). The World Café is a process of articulated conversation, which aims to facilitate open discussion, articulating ideas arising from large groups accessing the “collective intelligence” of the room. To achieve this, a specific question or group of questions is proposed in advance. An informal and relaxed environment is created to facilitate conversation, where participants move from one table to another and continue with the discussion on specific issues.

**Keywords:** World Café methodology; organizational change processes; mutual learning.

## Resumen

---

<sup>1</sup>Unicarioca, Discente do Mestrado Profissional em Novas Tecnologias Digitais na Educação da Unicarioca (MPNTDE). E-mail: biancaglaciano@gmail.com

<sup>2</sup>D.Sc em Psicossociologia (UFRJ/EICOS), Unicarioca, Professora e orientadora do Mestrado Profissional em Novas Tecnologias Digitais na Educação da Unicarioca (MPNTDE). E-mail: rosa\_valim@outlook.com

<sup>3</sup>D.Sc. em Engenharia de Sistemas e Computação, Unicarioca, Professora e orientadora do Mestrado Profissional em Novas Tecnologias Digitais na Educação da Unicarioca (MPNTDE). E-mail: regmoraes@outlook.com

La metodología del World Café es ampliamente utilizada para promover la participación ciudadana en los procesos de cambio organizacional. Sin embargo, también ha ganado cierto interés como enfoque metodológico para recopilar datos cualitativos. Como metodología participativa, tiene el potencial de beneficiar a los participantes, al facilitar el diálogo y el aprendizaje mutuos, pero también al producir datos valiosos para que los investigadores traten cuestiones científicas. El objetivo de este trabajo es proponer reflexiones bibliográficas sobre el valor de la metodología World Café para la formación y capacitación en organizaciones competitivas. Si bien se advierte el uso creciente del World Café como método de investigación, su aplicación aún se encuentra limitada a ciertos espacios organizacionales y académicos, quizás por ser relativamente reciente (menos de 30 años). El World Café propone conversación articulada para facilitar la discusión abierta entre ideas de grandes grupos, que acceden a la “inteligencia colectiva” de la sala. Para ello, se propone previamente una pregunta específica o un grupo de preguntas. Se crea un ambiente informal y relajado para facilitar la conversación y los participantes se mueven entre las mesas para discutir temas específicos.

**Palabras-clave:** Metodología World Café; procesos de cambio organizacional; aprendizaje mutuo.

## 1 Introdução: a origem do World Café

O processo do World Café surgiu 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 com 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, 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, de modo que as ideias e percepções pudessem circular, aprofundar e se conectar (BROWN; ISAACS, 2008).

Passando pelas diferentes mesas, começaram a notar novos padrões em seu pensamento, os quais foram a base para novas rodadas de conversas. Aquela manhã tornou-se uma experiência de inteligência coletiva. Posteriormente, discutiram uns com os outros sobre o que aconteceu e o que desencadeou esse resultado. Através de pesquisas de ação e experimentação, criaram a metodologia World Café como a conhecemos atualmente (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, projetada como um fórum para o pensamento criativo e aberto, em vez de apenas conduzir a uma resposta ou solução predeterminada.

Atualmente, 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. Entretanto, 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, como em uma 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.

Outras pessoas estão sentadas nas mesas próximas do Café ou em pequenos grupos de conversa, 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 de café, conhecer novas pessoas, cruzar ideias e percepções (FERNANDES, 2015). 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, de maneira que as organizações e comunidades são sistemas realmente vivos e, como em qualquer outro sistema, eles evoluem. Quando as pessoas se envolvem em conversas do World Café, a evolução do sistema se torna mais controlada pelos participantes. 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, desde os *lounges* movimentados de um hotel com mil e duzentas 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 ocorreram em apenas 1 hora ou até em meia hora. Contudo, algumas sessões duraram vários dias. Os objetivos de cada um desses cafés são tão diversos quanto as pessoas que os frequentam. No entanto, o processo do World Café demonstrou notável capacidade de promover conversas autênticas entre pessoas que não se conheciam e que nunca tinham sido formalmente treinadas para dialogar (BROWN; ISAACS, 2012). Portanto, de acordo com Brown e Isaacs (2012), as características do World Café são as seguintes: (i) 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; (ii) o pensamento coletivo oferece uma oportunidade de mudar o *status quo* e criar um contexto para a ação coletiva; (iii) os desafios enfrentados pelos sistemas e as organizações podem ser trabalhados utilizando-se o conhecimento das pessoas que fazem parte de tal sistema ou organização, mobilizando a sabedoria coletiva; (iv) quando se desenvolve um ambiente que reconhece a contribuição de todos, as pessoas querem participar sem parar. Portanto, é possível promover um forte compromisso para alcançar objetivos comuns; (v) 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.

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 nas 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 a construção do arcabouço epistemológico encontram-se registrados nas referências, ao fim deste artigo.

### 1.1 World Café: princípios

Existem sete princípios cujo estabelecimento simultâneo permite ter uma conversa que importe e transcenda. Esses princípios são a base da metodologia do World Café. O local onde essas conversas ocorrem não é decisivo: os cafés do mundo acontecem tanto em salas de companhia quanto em salões de igrejas, centros para idosos, salas de aula, salas de estar, cafés e tendas. O sucesso não depende tanto do lugar como do respeito aos princípios (BROWN; ISAACS, 2012).

O primeiro princípio é “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, delimita-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, etc. (BROWN; ISAACS, 2012).

O segundo princípio diz respeito a “criar um espaço acolhedor”. É importante que as pessoas se sintam livres para participar, para serem honestas e contribuir com suas opiniões e seus 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; o convite deve refletir essa atmosfera imediatamente (BROWN; ISAACS, 2012). O convite deve transmitir ao convidado que não se trata de qualquer encontro, mas de uma conversa especial, uma conversa do World Café — divertida, envolvente e criativa. A contribuição de cada um fará a diferença em relação ao que os participantes descobrirão finalmente, juntos, sobre as questões que discutiram (BROWN; ISAACS, 2012).

O terceiro princípio 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 apresentadas devem representar o que importa e interessa aos participantes. As pessoas se sentirão relutantes em falar sobre coisas que não consideram importantes. Resultados satisfatórios em uma reunião do World Café dependem de dedicação e reflexão sobre a seleção e a exposição das questões que interessam aos participantes.

Quando as pessoas debatem questões que lhes interessam, consegue pensar juntas, produzir pensamento coletivo. Questões bem elaboradas focam na intenção, chamam atenção direta para o que realmente conta. De repente, a mesa ganha vida, instigada por curiosidade e excitação. Especialistas do World Café afirmam globalmente que as perguntas devem ser abertas, sem envolver ações ou etapas de resolução de problemas, assim como devem convidar a novas pesquisas e descobertas. Se possível, uma sondagem prévia com os potenciais convidados serviria para verificar o interesse nas perguntas, avaliar-lhes boas ou ruins para gerarem novas ideias e possibilidades (PREWITT, 2011).

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/empresa?” Em vez disso, ele colocou a questão desta forma: “O que poderia ser uma boa escola para você?”. Isto 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 Cafe 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 quarto princípio pressupõe “incentivar a entrada de todos os participantes”. Sabe-se bem que a participação de todos é muito importante para a coletividade, mas a verdade é que muitas pessoas desejam mais do que participar. Elas querem contribuir ativamente, fazer a diferença. Se 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. Entretanto, alguns participantes terão uma presença mais ouvinte e silenciosa. Pessoas normalmente quietas em grandes grupos são mais propensas a se tornarem mais ativas quando 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, sempre que se apresenta determinada questão, os participantes são encorajados a iniciarem a conversa, explorarem e compartilharem ideias em cada mesa. Essa troca contribui para um engajamento emocionante e mais trocas de ideias. Por outro lado, pode ser útil ter uma participação mais estruturada em cada mesa, usando um objeto que incite reflexão, análise e diálogo (“objetos falantes”) (ALDRED, 2011).

A utilização de “objetos falantes” tem uma longa história. Originalmente, os povos indígenas os usavam para apoiar conversas corajosas e sinceras, respeito mútuo, escuta compartilhada e decisões sábias. Em uma reunião do World Café, tal objeto proporciona a sensação de liberdade para falar com o coração e ouvir mais profundamente aos outros. Qualquer objeto pode ser usado, de uma pedra a uma caneta (ALDRED, 2011).

Pode-se posicionar o objeto no centro da mesa para que seus integrantes o segurem quando quiserem falar. Ou, entregá-lo de mão em mão entre os participantes, que usarão seu turno o mais livremente possível para falarem o que desejarem, de modo que se sintam confortáveis para participar, um dos objetivos da reunião (BROWN; ISAACS, 2012).

As regras para usar o objeto são: não se deve interromper a pessoa que o segura; os outros membros devem escutar atentamente ao orador; todos devem ouvir às ideias, suposições, perspectivas e conexões advindas da contribuição única do portador do objeto. Também se pode encorajar os membros do World Café a estabelecerem um momento de silêncio após a fala de cada participante, em uma breve pausa para reflexão antes das contribuições de outros membros (BROWN; ISAACS, 2012).

O quinto princípio estabelece a ideia de “escuta ativa”, isto é, de estimular uma escuta conjunta, do grupo, para descobrir padrões, percepções e questões mais profundas. Saber ouvir é fundamental nesse contexto. Aqueles que ouvem são capazes de modelar melhor às novas propostas (TEZA *et al.*, 2013).

O sexto princípio propõe “conectar diferentes pessoas e ideias”. Em um World Café, as pessoas não ficam na mesma mesa o tempo todo, mas têm a oportunidade de se deslocarem entre todas as mesas, conhecerem novas pessoas e contribuir ativamente com seus pensamentos, unindo ideias em um círculo mais amplo. O propósito disto é gerar uma mistura cruzada de pessoas e ideias. Desta forma, novas sugestões podem voltar à vida. Isto só é possível quando o pensamento coletivo aparece (BUSSOLOTI; SOUZA; CUNHA, 2018).

A maneira mais comum de conseguir isso é fazer três 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 for 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 na parede para que todos possam descobrir as outras ideias (TEZA *et al.*, 2013). Do ponto de vista prático, é isto que pode acontecer. Há uma pergunta, discutida por cada mesa até que se chegue a algumas ideias-chaves registradas em um papel em cada mesa. Quando o *host* o indicar, as pessoas de determinada mesa se dividirão entre as outras, exceto por uma que permanecerá na mesa desagregada. A segunda rodada começa com o anfitrião da mesa lendo as principais ideias das anteriores, 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 fim, cada tabela deve registrar as ideias-chave finais e compartilhá-las entre todo o grupo através de uma discussão ou apresentando-as na parede (BROWN; ISAACS, 2012).

Por fim, o sétimo princípio 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 tanto, você sempre precisará de papéis, canetas e pinturas coloridas. Para registrar ideias, você pode usar palavras, contornos, desenhos ou uma combinação de tudo isso, de modo que é importante todos os participantes poderem ver as ideias que surgiram em cada mesa e seus significados. Ao escrever e desenhar, o grupo cria um espaço compartilhado para tecer e conectar ideias em um nível coletivo ainda mais profundo. Há algo de libertador em ver uma ideia ou percepção colocada no papel na frente das pessoas, sabendo que todas as ideias e os pontos-chave surgindo podem ser registrados. Isto também proporciona referência visual ou lembrete imediatos, refletindo juntos todo o conteúdo que está emergindo da conversa (ANDERSON, 2011).

Gravar e compartilhar ideias com outros participantes de outras mesas pode ocorrer de diferentes maneiras. Ao fim de cada rodada, ou do World Café, cada representante da mesa poderá colocar nas toalhas de mesa de papel ou na parede as últimas ideias-chave registradas para que todos as vejam. Os membros de cada mesa poderão escrever ideias-chave em um *post-it*, e todos os *post-its* de todas as tabelas serão colocados em uma placa branca ou parede (FERNANDES, 2015). Às vezes, isso é seguido por *post-its* com ideias conectadas. Participaram de alguns World Café profissionais com habilidades para usar palavras e imagens agrupadas em um grande mural de 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 possível estabelecer uma maneira própria de tornar visível o conhecimento e as percepções do grupo. Independentemente da ferramenta usada ou da atividade desenvolvida, os participantes poderão alcançar maior compreensão coletiva e estabelecer novas conexões para ampliar a visão da totalidade.

O processo World Café oferece oportunidade real para qualquer organização ou grupo de pessoas construírem uma comunidade, compartilharem aprendizado, desenvolverem novas formas de pensar e de agir colaborativamente. 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 tinham 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, pois os participantes se fundamentam nos mesmos princípios de um projeto criado para gerar conversas que importam (FULLARTON; PALERMO, 2008).

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).

## 1.2 Aplicação do World Café no ambiente corporativo

Pode-se afirmar o World Café como um método bastante adequado para obter dados qualitativos de um grande grupo de participantes, complementarmente a outros métodos de pesquisa, por lhes orientar a exploração e a verificação de temas. Integrar o método a projetos de pesquisa pode ajudar a aumentar o tamanho da amostra de referência, bem como o alcance e o escopo de visões individuais sobre 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 produz 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 seis mesas para analisar o passado, o presente e o 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 propõe processo relativamente simples, pois o facilitador pode proceder praticamente sem intervir (portanto, não requer habilidades específicas), em apenas duas horas por sessão. Além disso, o método 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; elas falam sobre um problema que lhes diz respeito (principais questões); no fim do diálogo, em uma próxima rodada, movem-se para outras mesas; ao fim das rodadas, apresentam-se 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: em primeiro lugar, os humanos sempre buscam falar sobre coisas que importam para si, de maneira que satisfaçam suas necessidades e atribuam significado as suas existências; em segundo, ao dialogar, evoca-se a capacidade de acessar uma sabedoria maior encontrada apenas 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, buscam-se padrões, conectam-se visões diversas, compartilha-se descobertas.

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 seu 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, os conhecimentos e as habilidades 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 demonstrarem a alcançaram. 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 co-criadores dos modelos de competência.

Em seu estudo, Komatsu *et al.* (2016) investigaram o impacto do diálogo colaborativo e da documentação pedagógica como ferramentas de consulta com estudantes de graduação da pré-escola matriculados em experiências de ensino, através do uso da técnica do World Café e com o manuseio das questões: como as reuniões semanais da equipe de ensino contribuem para a documentação como ferramenta de pesquisa? Qual é o papel do diálogo e da troca de

opiniões? Especificamente, como o processo de diálogo e compartilhamento de perspectivas facilita a aprendizagem e/ou o ensino dos alunos? E de que maneira? Afinal, uma das principais reflexões foi: os professores devem dialogar com seus pares, filhos, pais e famílias para melhorar o currículo, já que todos desempenham um papel ativo no desenvolvimento dele. Dessa forma, as experiências e o uso do diálogo terão sentido para aumentar um entendimento conjunto que permita transformar o currículo. No entanto, a ferramenta não é uma panaceia (KOMATSU *et al.*, 2016).

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, sofre com o uso por facilitadores inexperientes e, por várias razões, não foi bem adaptada. Portanto, 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, no inquérito disciplinado, na polinização cruzada de ideias e no pensamento de possibilidades. Trata-se de um processo de conversação que ajuda os grupos a dialogarem em torno de questões críticas, construírem relações pessoais e promoverem aprendizado mútuo.

Os criadores 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 foi 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, criam-se 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 vão para uma nova mesa, 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 fim, 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. Neste 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. Na pesquisa científica, uma mudança de paradigma em curso substitui abordagens de cima para baixo e conhecimento produzido principalmente para a comunidade científica por 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 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 (BUSSOLOTI; SOUZA; CUNHA, 2018).

Os participantes do World Café não são beneficiários do conhecimento criado em outros lugares, mas partes interessadas engajadas no processo de produção de conhecimento, do qual também se beneficiam. O World Café facilita o compartilhamento de conhecimento coletivo ao criar 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 atualmente enfatizados 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 (BUSSOLOTI; SOUZA; CUNHA, 2018).

## **2 Análise de dados**

A metodologia World Café é um processo de conversação humana, calorosa e significativa, que permita a um grupo de pessoas discutir questões potentes, gerar ideias, acordos e caminhos de ação criativos e inovadores, em um ambiente acolhedor e amigável, como em cafeteria (PREWITT, 2011). Além disso, importa dizer que essa metodologia promove a participação de todos, que contribuem com seus próprios conhecimentos, suas intuições e experiências, desenvolvendo condições que inspirem a conversa, transformando-a em algo motivador e agradável. Além disso, uma boa maneira de medir a força de uma pergunta é ver sua capacidade de inspirar. Boas perguntas geram conversas ricas que abrem novas perguntas e pontos de vista. Vale ressaltar que, ao utilizar a metodologia do World Café, deve-se 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 estejam abertas, pois uma resposta sim ou não pode interromper a conversa (BROWN; ISAACS, 2012).

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.

### **3 Considerações finais**

Estudos demonstram que o World Café é um processo que ajuda os grupos a se engajarem no diálogo construtivo, contribuindo para o reenquadramento e o senso individual, permitindo uma percepção diferente da geração de conhecimento e movendo os participantes da transferência de informações para o intercâmbio de informações, enquanto o foco nas descobertas coletivas permite o aproveitamento da desenvoltura e do senso de esperança, assim como o impulso para a aprendizagem colaborativa permite uma participação equitativa e coletiva. No entanto, embora isso destaque as vantagens do World Café em ambientes de pesquisa participativos, a questão de saber se ela é útil em ambientes de pesquisa mais tradicionais permanece (TEZA *et al.*, 2013).

Embora o uso crescente do World Café como método de pesquisa seja aparente, a pesquisa que investiga sua adequação como método de pesquisa qualitativa ainda é limitada, incluindo comparações com outros métodos qualitativos mais estabelecidos de coleta de dados. Uma exceção é Bertotti *et al.* (2012), que comparam World Café com grupos focais. Ambos são descritos como métodos discursivos que facilitam “diálogos colaborativos em que o conhecimento é coletado e compartilhado”. Porém, enquanto os grupos focais são adequados apenas para pequenos grupos, o World Café é “um formato simples, eficaz e flexível para hospedar um diálogo em grandes grupos”. Ao contrário do World Café, os grupos focais são liderados por um moderador, sem quebras e sem alterações na configuração do grupo. Em grupos focais, o moderador estimula a discussão entre um pequeno número de participantes. O World Café, por outro lado, permite que grupos de todos os tamanhos participem de rodadas de diálogo em evolução com alguns outros, enquanto permanecem parte de uma única, maior e conectada conversa, isso permite que pequenas conversas íntimas se conectem e se baseiem em outras: O World Café é inerentemente projetado para que as pessoas se movam entre pequenos grupos, descobrindo assim novas percepções sobre questões. Com a revisão de trabalhos como

o de Brown (2012), é possível denotar resultados positivos da aplicação do World Café para resolver diversas situações nas instituições de ensino. No caso apontado por Prewitt (2011), a dinâmica de trabalho utilizada gerou um ambiente agradável e promotor de trabalho colaborativo. No entanto, é necessário ressaltar que os facilitadores devem monitorar continuamente o processo, especialmente no início, pois tende a cair nos antigos vícios da comunicação em grupo.

Quanto às fragilidades detectadas nos graduados atuais, houve consenso de que as atitudes são mais importantes do que conhecimentos e habilidades, e que isso vai depender da função a ser desenvolvida, mas que o conhecimento é preponderante sobretudo relacionado à flexibilidade, para manter a aprendizagem contínua, uma vez que as ferramentas utilizadas na área mudam continuamente. Os resultados também devem apontar que a abordagem dos dois mundos, da universidade e do negócio, é vital para o aprimoramento das habilidades da pós-graduação na área analisada, e que um esquema de vinculação orientado aos resultados empresariais provavelmente aumentará as possibilidades de criação de condições para o desenvolvimento do futuro profissional (PREWITT, 2011).

## Referências

ALDRED, Rachel. From community participation to organizational therapy? World Café and Appreciative Inquiry as research methods. **Community Development Journal**, [S. l.], v. 46, n. 1, p. 57-71, 2011.

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.

BERTOTTI, Marcello *et al.* The contribution of a social enterprise to the building of social capital in a disadvantaged urban area of London. **Community Development Journal**, [S. l.], v. 47, n. 2, p. 168-183, 2012.

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

BROWN, Juanita; ISAACS, David. **The World Cafe: shaping our futures through conversations that matter**. São Francisco, California: Berrett-Koehler Publishers, 2008.

BUSSOLOTI, Juliana Marcondes; SOUZA, Mariana Aranha de; CUNHA, Virginia Mara Próspero da. O World Café como uma possibilidade interdisciplinar de aprendizagem ativa. *In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE EDUCAÇÃO E TECNOLOGIAS*, 2018, São Carlos. **Anais [...]**. São Carlos: CIET:EnPED, 26 jun./13 jul. 2018.

COSTANZO, Cindy. World Café for leadership development. **Nurse Leader**, [S. l.], v. 12, n. 6, p. 98-101, 2014.



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. 2015. 210 p. Tese (Doutorado em Educação) — Faculdade de Educação, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2015.

FULLARTON, Christie; PALERMO, Josephine. Evaluation of a large group method in an educational institution: The World Café *versus* large group facilitation. **Journal of Institutional Research**, [S. l.], v. 14, n. 1, p. 109-117, 2008.

KOMATSU, Tamami *et al.* Social innovation business models: coping with antagonistic objectives and assets. **Critical Studies on Corporate Responsibility, Governance and Sustainability**, [S. l.], v. 11, p. 315-347. Emerald, 2016.

PREWITT, Vana. Working in the café: lessons in group dialogue. **Learning Organization**, [S. l.], v. 18, n. 3, p. 189-202, 2011.

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