



CÍRCULO DO CONHECIMENTO: UMA PROPOSTA METODOLÓGICA PARA TRATAR PROBLEMAS COMPLEXOS

Valéria Macedo

Doutora em Ciência da Informação pela Universidade Federal do Rio de Janeiro, Brasil.

E-mail: valeriamacademico@gmail.com

André Saito

Doutor em *Knowledge Science* pelo *Japan Advanced Institute of Science and Technology*, Japão.

E-mail: andsaito@gmail.com

Susi Meire Fátima Carvalho

Mestre em Ciência da Computação pela Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil. Analista de sistemas do Tribunal de Justiça do Estado de Santa Catarina, Brasil.

E-mail: susicarvalho@gmail.com

Flavia Celidonio

MBA em Gestão de Negócios, Inovação e Empreendedorismo pela Fundação Instituto de Administração, Brasil.

E-mail: fcelidonio@gmail.com

Resumo

Este estudo de caso apresenta a metodologia de engajamento e interação intitulada "Círculo do Conhecimento". O objetivo da metodologia é reunir pessoas, criar vínculos e construir um ambiente virtuoso de aprendizagem. A formação de um grupo de pessoas pertencentes à comunidade da Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento (SBGC) colaborou para a criação deste ambiente. Encontros virtuais semanais ocorreram durante três meses, entre março e maio de 2021. Temas sobre os momentos de incerteza promovidos pela pandemia (MORIN, 2020) e o impacto do confinamento na vida pessoal e profissional dos participantes foram abordados. Metodologicamente, a experiência contou com técnicas da Teoria U, *Working Out Loud* e *The Art of Hosting*. Durante as práticas, ferramentas e aplicativos digitais - CoDigital, Mural, Discord, Zoom - e editor de texto e planilhas foram utilizados para a consolidação das ideias e geração de conhecimento coletivo. O anfitrião, responsável pela criação do grupo, assumiu o papel de condutor e facilitador e, durante a experiência, tornou-se um ator ativo nas conversas e interação. Matrizes foram construídas para explicitar os resultados obtidos dos temas abordados durante a realização do ciclo. Os resultados foram o compartilhamento de conhecimento, aprendizado coletivo e a formação de um caleidoscópio de ideias devido à troca de informações por meio de ferramentas online, inclusive colaborando para o aumento da literacia digital dos participantes. Também foi observado resultado efetivo com alto grau de engajamento coletivo devidas as práticas da comunidade utilizadas na gestão do conhecimento.

Palavras-chave: Metodologia. Engajamento. Teoria U. Gestão do Conhecimento. Covid-19.

KNOWLEDGE CIRCLE: A METHODOLOGICAL PROPOSAL TO DEAL WITH COMPLEX PROBLEMS

Abstract

This case study presents the engagement and interaction methodology entitled "Knowledge Circle". The objective of the methodology is to bring people together, create bonds and build a virtuous learning environment. The formation of a group of people belonging to the community of the Brazilian Society of Knowledge Management - SBGC contributed to the creation of this environment. Weekly virtual meetings took place for three months, between March and May 2021. Themes about the moments of uncertainty promoted by the pandemic (MORIN, 2020) and the impact of confinement on the personal and professional lives of the participants were addressed. Methodologically, the experience featured techniques of Theory U (SCHARMER, 2010), Working Out Loud (STEPPER, 2020) and The Art of Hosting. During the practices, digital tools, and applications - CoDigital, Mural, Discord, Zoom - and a text editor and spreadsheets were used to consolidate ideas and generate collective knowledge. The host, responsible for creating the group, assumed the role of conductor and facilitator and, during the experience, became an active actor in conversations and interaction. Matrices were built to explain the results obtained from the topics covered during the cycle. The results were the sharing of knowledge, collective learning, and the formation of a kaleidoscope of ideas due to the exchange of information through online tools, including collaborating to increase the participants' digital literacy. Effective results were also observed with a high degree of collective engagement due to the practices of the community used in knowledge management.

Keywords: Methodology. Engagement, Teoria U. Knowledge management. Covid-19.

1 INTRODUÇÃO

A Organização Mundial da Saúde (OMS) declarou em 11 de março de 2020 a chegada de uma pandemia provocada pelo avanço de um novo coronavírus procedente da cidade de Wuhan, na China¹. A notícia alarmou os líderes e a sociedade devido ao fato inesperado de uma epidemia a nível global em pleno século XXI. Segundo Morin (2020) a epidemia atual produz uma série de eventos de incertezas e impacta setores econômico, político e social no mundo.

Uma das formas de acompanhar os impactos e monitorar o avanço de eventos inesperados é por meio de observatórios que divulgam dados e informações periodicamente sobre os eventos para a sociedade. No Brasil, a pandemia tem sido monitorada pelo Observatório Covid 19 da Fiocruz² e Observatório Covid 19 da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE)³. Mundialmente existem outros observatórios sendo que a *John Hopkins University* se tornou uma referência para o mundo acadêmico.

Com a necessidade de confinamento da população em suas casas e interrupção de escolas e atividades profissionais nas infraestruturas físicas das empresas, o uso dos dispositivos móveis revelou ser um dos principais meios de comunicação entre as pessoas. O setor de tecnologia de informação e comunicação rapidamente investiu em soluções de melhoria dos seus processos e ofereceu serviços ágeis de comunicação por meio dos seus aplicativos. O setor de tecnologia e comunicações foi um dos poucos setores que conseguiu alavancar seus negócios durante a pandemia.

¹ Informação divulgada no site da BBC, disponível em: <https://www.bbc.com/portuguese/geral-51842518>. Acesso em: 04 set. 2021.

² Observatório Covid-19 da Fundação Oswaldo Cruz. Disponível em: <https://portal.fiocruz.br/impactos-sociais-economicos-culturais-e-politicos-da-pandemia>. Acesso em: 04 set. 2021.

³ Observatório Covid-19 – Universidade Federal de Pernambuco. Disponível em <https://www.ufpe.br/observatorio-covid-19> Acesso em: 04 set. 2021..

Segundo estudo realizado pela empresa especializada em marketing digital, SEMrush, as organizações que mais alavancaram na pandemia foram as que ofertaram soluções para o trabalho remoto, aplicativos de mensageria, aplicativos que atuam na área de bem-estar como saúde e cuidados com o corpo. Adicionalmente, os aplicativos que ofertam serviços de delivery e soluções de streaming também foram beneficiados durante a pandemia.⁴

A adoção de aplicativos como Zoom e WhatsApp pelos indivíduos contribuiu para diminuição do contato físico, necessário devido o isolamento da população, e garantiu a continuidade das atividades produtivas, comerciais, sociais entre outras. Pesquisa realizada pela KPMG em setembro de 2020 com 1.300 CEOs das principais economias do mundo mostrou que 80% dos respondentes acreditam que a pandemia acelerou a transformação digital com avanço acima do esperado para o momento.

Durante a pandemia as pessoas interagiram por meio de redes sociais com comunidades formadas pelos profissionais da empresa, com familiares e amigos, bem como grupos de pessoas que se aproximaram com objetivos de solidariedade, por exemplo. Assim, com o uso mais intenso da internet e aplicativos, ocorreu uma melhora no nível da literacia digital das pessoas.

Gilster (1997) popularizou o conceito de *literacy digital*, traduzido para o português em literacia digital ou letramento digital, ao defender que os indivíduos necessitariam adquirir quatro competências fundamentais para o uso da internet: combinação de conhecimentos, busca online, navegação hipertextual e avaliação de conteúdo. Este conceito é mais abrangente na atualidade, envolvendo habilidades quanto ao uso de ferramentas das redes sociais e soluções de vídeo conferência para que as interações ocorram de forma segura.

Mesmo com a transformação digital, questões relacionadas ao entendimento do mundo pós-pandemia tornaram-se inevitáveis. Rapidamente o meio acadêmico começou a gerar conhecimento sobre o tema. Por meio de uma pesquisa realizada em 06/09/2021 no Google Acadêmico com as palavras "covid pandemia" verificou-se que desde 2020 aproximadamente 61 mil novos documentos entre relatórios, estudos, artigos e livros foram criados⁵.

Rapidamente as empresas de consultorias começaram a divulgar estudos, pesquisas e relatórios sobre a temática abordando vários setores econômicos e áreas que poderiam sofrer impacto como o trabalho, a saúde, as finanças com análise de riscos envolvidos nestes ambientes com o início da pandemia. A KPMG divulgou "The Future of work after COVID-19" (LUND, 2021), o primeiro relatório de uma série de estudos sobre o tema.

Diante deste cenário complexo e cheio de incertezas, como é possível tratar os problemas advindos da pandemia e qual o seu impacto na vida das pessoas? O projeto Círculo do Conhecimento surgiu no contexto da pandemia com o objetivo de unir pessoas para repensar o mundo, identificar qual o impacto e as consequências deste momento único do século XXI na vida de cada um, além de capturar percepções, avaliar possibilidades e elencar ações viáveis para problemas complexos.

O objetivo principal deste estudo de caso é apresentar o percurso metodológico desta experiência realizada em ambiente virtual, ocorrida no período de março a maio de 2021 com a participação efetiva de 10 pessoas que estavam isoladas e que buscaram compreender como tratar problemas e incertezas advindos da pandemia.

⁴ Disponível em: <https://startupi.com.br/2020/04/estudo-avalia-setores-que-ganharam-e-perderam-durante-a-pandemia/>. Acesso em: 04 set. 2021.

⁵ Dados capturados no Site do Google Acadêmico - https://scholar.google.com.br/scholar?as_ylo=2020&q=covid+pandemia&hl=pt-BR&as_sdt=0,5&as_vis=1. Acesso em: 06 set. 2021.

Este trabalho apresenta um estudo de caso sobre a concepção de uma metodologia utilizada para a realização do I Círculo do Conhecimento formado por um grupo de pessoas interessadas em discutir o tema da pandemia e buscar respostas para: 1. O que está acontecendo? (agora) 2. Como lidar com isso? 3. Quais os impactos, desdobramentos? (1~3 anos) 4. Quais as lições/aprendizados? 5. Quais as mudanças no médio e longo prazo? (5~10 anos) 6. Como se preparar

A base teórica que fundamenta este estudo traz contribuições de filósofos e pensadores que aprofundaram o entendimento da teoria da complexidade e das relações humanas com destaque às práticas utilizadas para o engajamento de pessoas na busca de alternativas para tratar problemas complexos em momentos de incertezas por meio de uma rede de relacionamento e uso de ferramentas digitais de interação e gestão do conhecimento.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Problemas complexos

Importantes contribuições de filósofos e pensadores da história moderna inspiraram teorias relevantes sobre complexidade e relações humanas. Epistemologicamente complexidade é um ramo da ciência que estuda sistemas complexos e fenômenos emergentes associados. Morin (2005) acredita que vivemos em um momento de emergência da complexidade e solidariedade, onde o ecossistema convive em uma organização viva, com uma interligação entre a desorganização e a organização complexa.

Este fenômeno é construído por Morin (2005) como um tecido de acontecimentos, ações, interações, retroações, determinações e acasos. E, o conjunto de fios deste tecido ao mesmo tempo que constitui o todo pode não representar a soma das partes. Capra (2005) defende que a vida e toda a sua complexidade – filosófica, científica, social e natural – necessitam ser analisadas para a compreensão da sua essência.

Para Capra somos um fio na teia da vida. Sua tese, a teoria do gaia, envolve uma visão sistêmica do mundo, onde tudo é interligado e interdependente. Capra e Luisi (2014) contextualizam uma nova concepção de vida ao associar a visão sistêmica às interações mútuas existentes em um organismo vivo em sua obra “A visão sistêmica da vida”. Nesta obra os autores criticam os paradigmas mecanicistas, darwinista que sustentaram uma visão reducionista do mundo.

Os princípios ecológicos em um sistema auto-eco-organizado une Morin (2005) e Capra (2005, 2014) para uma nova forma de organização baseada em informação, conhecimento e sabedoria caminham por uma rede que por meio dos processos de aprendizagem coletiva buscam soluções de problemas nas redes sociais.

As redes sociais, com seu dinamismo e complexidade, foram conceituadas por Capra (2014) como redes de comunicação que envolvem linguagem simbólica, restrições culturais, relações de poder, trazendo à tona o excessivo consumo de informações sobre crises econômicas, violência, mudanças climáticas, desigualdade social e destruição do meio ambiente.

Na visão de Harari (2016) a construção das organizações complexas perpassa por uma consciência coletiva do ser humano que movimenta uma cooperação de uns com os outros por meio do compartilhamento de uma crença, de um mito. E, esse processo de convencimento coletivo é sustentado por uma rede de comunicação que conecta o ser humano e suas relações através das leis, do dinheiro, dos deuses e da nação. Entretanto, para Harari (2016), o desafio maior do ser humano para o futuro é conhecer a si mesmo, ter consciência das suas fraquezas, além de buscar o aprendizado ao longo da vida para fazer melhores escolhas, refletindo criticamente e participando colaborativamente da sociedade.

Após um ano de pandemia, Harari (2021) destacou 10 lições para o mundo global. São elas: (1) os homo sapiens estão cada vez mais preparados para enfrentar pandemias; (2) liderança política será fundamental para salvar vidas; (3) empresas devem tomar a frente das mudanças; (4) investimento em saúde deve ser prioridade; (5) a digitalização veio para ficar; (6) prepare-se para o colonialismo dos dados; (7) o dilema ético na coleta de dados vai continuar; (8) a Covid-19 não acabará com os abraços; (9) compaixão e solidariedade são os valores do futuro; e (10) corremos contra o tempo para salvar o planeta das mudanças climáticas.

Além das abordagens apresentadas, pesquisas acadêmicas utilizaram do conceito da complexidade como em evento singular, emergente trazendo à tona que eventos críticos necessitam ser articulados com diversos elementos para análise que vão além de correlações e modelagens com dispositivos analíticos numéricos. (ALMEIDA FILHO, 2020). Estudos transdisciplinar buscaram trazer novos olhares para a pandemia na busca do entendimento da mudança repentina que se abateu na vida das pessoas na área da saúde, educação, mente e corpo (CHAMBEL, 2021).

Neto (2012) defende que é importante um novo olhar para a Gestão do conhecimento na perspectiva do pensamento complexo porque esta demanda da existência de organismos vivos e que precisam ser tratados de forma transversal nas disciplinas da inteligência competitiva, aprendizagem organizacional e gestão social de forma integrada.

Conclui-se assim que as redes sociais e as comunidades de práticas são ambientes propícios para análise da organicidade dos indivíduos, suas relações e reações no tratamento de problemas complexos.

2.2 Métodos e práticas: do engajamento à gestão do conhecimento

O mundo sem barreiras colaborou para o aumento da complexidade nas relações sociais trazendo uma série de paradoxos que colocam o ser humano e sua oralidade no centro das atenções. A análise e o estudo deste fenômeno apresentam diferentes linhas de pensamento contemporâneo que permitem contextualizar as relações sociais e identificar o papel do indivíduo e da coletividade neste mundo complexo.

Nota-se que o objetivo comum na contemporaneidade é construir e manter um ecossistema sustentável movido a informação, conhecimento e sabedoria através de processos colaborativos dos indivíduos e participação ativa em intervenções sociais. (MORIN, 2005; CAPRA, 2005, 2014)

Neste contexto, torna-se inevitável o questionamento sobre quais os caminhos possíveis para que os indivíduos se engajem em ações ou iniciativas e que busquem compreender e tratar os vários problemas complexos que ocorrem de forma concomitante na vida de cada um.

Normalmente processos de aprendizados são necessários para que estes sejam incorporados e aplicados no cotidiano do trabalho pelos indivíduos. Este conceito é um dos fundamentos da comunidade de prática (WENGER, 1998). Por meio de encontros periódicos, pessoas participam de atividades que envolvem o compartilhamento do conhecimento, trazem problemas, identificam oportunidades e soluções e laços de confiança são criados.

Para Kaplan (2005) os profissionais que atuam na área de desenvolvimento humano muitas vezes vivenciam processos caóticos de intervenção nos mais diversos níveis e de forma simultânea, sendo necessário estar equilibrado, centrado.

Os processos de intervenção colocam o ser humano muitas vezes dentro e ao mesmo tempo fora do processo, do organismo, devendo-se enxergar o mundo por meio do aprendizado que se inicia enxergando a si mesmo. Também faz parte deste processo compreender os padrões arquetípicos que permeiam os comportamentos humanos, para

identificar os caminhos alternativos neste mapeamento de padrões. Só assim é possível realizar a intervenção em processos sociais.

Neste estudo é fundamental abordar três metodologias desenvolvidas para o tratamento e soluções de problemas em contexto de complexidade e que foram aplicados em organizações antes dos autores se enveredarem em problemas em ecossistemas sociais e questões complexas globais. São elas: (1) Planejamento de Cenários Transformadores, por Adam Kahane (2012); (2) Teoria U, por Otto Scharmer (2010) e (3) *Working Out Loud*, por John Stepper (2017).

Adam Kahane (2012) analisou as necessidades da aprendizagem para lidar com os impulsos da fala e da escuta para interagir com as partes envolvidas em uma situação conflituosa. A construção de redes engajadas favorece a busca de soluções viáveis dos problemas complexos na sociedade. Neste sentido, Kahane (2012) desenvolveu um método que envolve o desenho e redesenho aplicado em casos específicos a fim de permitir possíveis diálogos e interação entre os envolvidos em uma rede.

A rede social de Kahane (2012) é construída por agentes com várias visões do problema em ambiente propício para que a criação de *insights* e empatia dos participantes colaborem para o conhecimento interno emergir e para sistemas de ação coletivas baseada na consciência tomarem força, de modo a poderem contribuir para a formação de comunidades voltadas para solução de problemas emergentes na economia do conhecimento.

Por meio de encontros sociais e intelectuais de pessoas envolvidas em situações de complexa solução, Kahane (2012) desenvolve trabalhos de consultoria estratégica voltada a construção de planejamentos de cenários transformadores e aplicação de práticas com base em *design thinking* e atividades que envolvem processos criativos e participativos movidos pelo diálogo e entendimento coletivo de problemas sociais.

Scharmer (2010) afirma que vivemos em um momento em que existem dois pontos cegos: o econômico e o nosso ego. Defensor da necessidade de uma liderança capaz de escutar os outros e a si mesmo, pensar e permitir que o conhecimento interno emergja do coletivo, Scharmer (2010) criou Presencing Institute⁶ em 2006. O instituto tem o objetivo de trabalhar para a transformação da sociedade e adota a metodologia e *frameworks* da Teoria U. Esta teoria busca tratar problemas complexos nas redes das instituições ou mesmo nos vários setores como meio ambiente, saúde, educação por meio de uma ação coletiva ressaltando a importância da consciência humana.

Segundo Scharmer (2009) a Teoria U resumisse em “a atenção que se presta a uma situação determina a forma como ela evoluirá”. Ou seja, a escuta é muito relevante nos processos de *coach*, por exemplo, porque possibilita compreender melhor as respostas que o outro apresenta ao escutar o seu ponto de vista. Em um mundo onde muitas mudanças estão ocorrendo nem sempre o conhecimento coletivo transmite o que as pessoas estão pensando sendo necessário reduzir o ritmo e buscar ter mais atenção nos acontecimentos. Scharmer (2009) acredita que: “a maneira de lidar com situações difíceis é conectar-se com os três níveis de atenção: mente aberta, coração aberto e vontade aberta. (p.3)

A experiência de John Stepper (2020) em grandes organizações contribuiu para a estruturação da metodologia *Working Out Loud*, traduzido para este estudo como “Trabalho em voz alta”, com o objetivo principal de explorar o enorme poder da generosidade e do propósito do compartilhamento entre as pessoas. Sua motivação ocorreu da necessidade de autonomia e melhor diálogo no ambiente corporativo virtual com estruturas não hierarquizadas e divisões isoladas.

Stepper (2020) desenvolveu um modelo de trabalho baseado no conhecimento coletivo ao acreditar que a criação de relações colabora para o desenvolvimento de uma

⁶ Disponível em: <https://www.presencing.org>. Acesso em: 01 set. 2021

habilidade, o alcance de objetivos, ou a alavancagem de uma carreira profissional. O modelo tem como base o ato de trabalhar em voz alta por meio de práticas que envolvem:

- a) relacionamento (conectar pessoas);
- b) visibilidade do trabalho (expressar quem você é e o que faz);
- c) generosidade na interação (ser autêntico, altruísta e humilde);
- d) capacidade de crescimento (ter a mente aberta, buscar desenvolvimento e aprendizagem);
- e) propósito (orientar as descobertas de vivência).

Outra contribuição veio do *sensemaking*, construído na Psicologia e trazido para a Administração por Karl Weick (1995). Seu conceito ou geração vem da própria terminologia: processo de fazer ou gerar sentido de algo ainda desconhecido (WATERMAN, 1993). É uma abordagem que busca avaliar como os envolvidos percebem, compreendem e sentem suas interações, e como as utilizam, juntamente com outras ferramentas, em um processo de várias etapas que permite um foco nos ambientes sociais e políticos em que a criação de sentido ocorre (WEICK, 1995; MOORE, 2011). Pode-se dizer que a essência do *sensemaking* está no modo pelo qual o indivíduo utiliza suas observações e experiências, e as de outras pessoas, para formar fragmentos de realidade e utilizá-los para orientar sua maneira de agir e pensar em relação aos processos em que está inserido.

Adicionalmente às metodologias e suas práticas, cada vez mais processos participativos utilizados em comunidades de prática como World Café ou Arte de Anfitriar⁷ no ambiente organizacional ou em comunidades que possuem diversidade de integrantes para a discussão de problemas complexos.

No momento atual a pandemia, seus efeitos e consequências tornaram-se pauta de discussões em várias situações, e o uso de métodos e práticas podem facilitar uma boa conversa sobre com a construção de jornadas renovadoras para os participantes.

E, finalmente, no contexto da gestão do conhecimento destacam-se os ambientes necessários, os espaços de conversa, intitulados por Nonaka (1991) como um "BA", tornam-se relevantes e as soluções tecnológicas demonstram que estes ambientes podem ser transferidos para o mundo digital, por meio dos espaços de conversa virtual.

O conhecimento pode ser construído por meio de práticas coletivas favorecendo a sua socialização. O processo de construção do saber é dividido por Nonaka (1991) em 4 fases: socialização, externalização, combinação e internalização – SECI, e é baseado na transformação do conhecimento explícito em tácito e vice-versa. Ou seja, no mundo digital, os "Bas" virtuais e a adoção de práticas do SECI mantêm uma conversa ativa viva, a explicitação de ideias, a combinação de conhecimento e a internalização desse conhecimento propiciando aos indivíduos a ação

3 MÉTODO APLICADO

Este estudo de caso apresenta os passos percorridos para a construção metodológica do Círculo do Conhecimento e os resultados obtidos. O círculo teve como base metodológica inicial o uso da "Arte de Anfitriar", a criação de um ambiente "BA" virtual, a disponibilização de ferramentas de interação, e a criação de processos para o engajamento dos participantes.

Importante ressaltar que, mesmo com a definição dos procedimentos de *onboarding* dos interessados, das regras para a participação, e das temáticas a serem abordadas, o Círculo do Conhecimento adotou a seguinte premissa básica: o círculo é um método em construção

⁷ Disponível em: <https://www.artofhosting.org/pt-br/o-que-e-a-arte-de-anfitriar/>. Acesso em 01 set. 2021.

que tem como base metodologias e práticas existentes no auxílio e orientação das conversas, possibilitando adaptação mediante sinais de maior ou menor engajamento dos participantes.

Em relação ao processo de formação do grupo, o anfitrião encaminhou mensagem para a comunidade da Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento (SBGC) no WhatsApp (ferramenta de mensagem) em 26 de fevereiro de 2021 convidando seus integrantes a compartilhar perspectivas, experiências e reflexões sobre o mundo pós-pandemia por meio de uma construção coletiva.

O convite continha as seguintes informações: o período de realização – doze (12) encontros semanais com a duração de 1 hora cada – e um link para acesso a formulário criado no *Google Forms* (ferramenta do *Google* para a realização de pesquisas) para inscrições dos interessados. O formulário disponibilizou campos para a inserção dos dados de contato, confirmação do interesse, dias da semana e horários sugeridos para a realização dos encontros.

As comunicações e atividades foram informadas por e-mail ao grupo formado, sendo que a primeira atividade foi interagir com a plataforma CoDigital para cocriar uma lista de perguntas relevantes para os participantes sobre: o que você quer saber sobre o mundo pós-pandemia? o que busca aprender, descobrir, conhecer? sobre o que gostaria de conversar?".

Para os encontros em ambiente virtual foi criada uma sala na ferramenta de videoconferência Zoom, sendo que durante o primeiro encontro foram definidas coletivamente as atividades que seriam desenvolvidas em cada um dos 12 encontros, com a concordância de todos.

Dois ferramentas foram utilizadas para facilitar a comunicação e o registro e a troca de ideias: Mural e Discord. Adicionalmente, uma pasta compartilhada no Google Drive foi disponibilizada para guarda de documentos gerados e/ou compartilhados durante a realização do Círculo do Conhecimento para pesquisas futuras.

Para a promoção de engajamento duas regras de participação foram definidas desde o início: (a) o comprometimento do interessado em participar de todo o ciclo com duração de 3 meses; e (b) estar aberto a discussões e compartilhamento de ideias e opiniões, contribuindo para a construção coletiva.

Em relação a dinâmica dos encontros, foi definido um roteiro para que o tempo dedicado às atividades pudesse ser produtivo. O primeiro passo foi a realização do *check-in* durante 5 minutos com cada participante; em seguida a atividade "Acender o fogo" (aquecimento) com o objetivo de até duas pessoas apresentarem um assunto adequado ao objetivo do Círculo do Conhecimento durante um período de no máximo 20 minutos.

Após a apresentação, a "Roda de Conversa", com a formação de grupos menores ou todos na mesma sala e duração em torno de 30 minutos para o final do encontro com a declaração dos principais *highlights* e fechando com o *check-out* nos últimos 5 minutos. Também foi sugerido que, durante o período de realização do Ciclo, os participantes registrassem informações relevantes, indicassem materiais, conceitos, experiências e até sentimentos a serem compartilhados durante o encontro.

4 ANÁLISE E RESULTADOS ALCANÇADOS

O grupo foi formado em 08 de março de 2021 com 16 inscrições e participação efetiva de 10 pessoas nos encontros ocorridos entre os dias 16 de março de 2021 e 01 de junho de 2021, terças-feiras das 20h às 21h. Observou-se que poucos participantes, provenientes da comunidade do SBGC, se conheciam, sendo o principal ator desta rede recém-formada o anfitrião.

Inicialmente, notou-se que os participantes possuíam vários interesses, tais como: conhecer a metodologia do Círculo do Conhecimento, falar sobre gestão do conhecimento, ou interagir com outras pessoas para conversar sobre o mundo pós pandemia.

A primeira atividade foi realizada na plataforma CoDigital. Foi solicitado aos participantes que interagissem com a ferramenta e incluísse perguntas que gostariam que fossem respondidas durante a realização as atividades. Observou-se que a maioria não conhecia o aplicativo, contudo, a facilidade no manuseio tornou possível a participação de todos.

As perguntas incluídas inicialmente foram diversas vezes revisitadas para melhor explicitar o questionamento dos participantes. A disponibilidade da funcionalidade de edição facilitou o processo. Durante a realização do Círculo do Conhecimento, a ferramenta foi revisitada várias vezes porque tornou-se fundamental para os trabalhos a confirmação de que os temas estavam sendo abordados, ou ainda para a inserção de novas perguntas, editar perguntas existentes e melhorá-las, além de classificar as perguntas conforme preferência de cada um. O resultado desta dinâmica apresentado na Figura 1:

Figura 1: Evidência do resultado do primeiro processo de engajamento



Fonte: Captura da informação na ferramenta CoDigital (2020)

Vale ressaltar que foram registradas na plataforma 41 (quarenta e um) perguntas que destaca as 5 (cinco) perguntas mais votadas, na Figura 1, considerando o interesse dos participantes.

Durante o primeiro encontro ocorrido no dia 16 de março ocorreu o *onboarding* com tempo dedicado a apresentação individual de cada um, com destaque a exposição dos motivos que levaram a decisão de participar da atividade, e tomadas de decisão coletivas para o bom andamento dos trabalhos. As decisões coletivas foram agrupadas em cinco atividades listadas a seguir:

- **Atividade 1** - Um participante deve ser responsável pela abertura do Círculo do Conhecimento de conversa (aquecimento), com o encaminhamento prévio de material de apoio aos participantes, caso necessário;
- **Atividade 2** - É necessário estruturar uma pauta de questões para a agenda dos próximos três encontros e revisar esta pauta sempre que necessário;

- **Atividade 3** - Durante os encontros é desejável o compartilhamento de conteúdo, experiências e reflexões ao longo do ciclo, fazendo com que a pauta de discussão possa ser expandida; e
- **Atividade 4** - No final do Círculo do Conhecimento os participantes necessitam tangibilizar os resultados obtidos com uma ação-entrega, por exemplo, a proposta de um evento aberto, relatório final, conjunto de artigos ou vídeos etc.
- **Atividade 5** – No último encontro a realização de um momento de celebração com a efetiva realização da entrega dos resultados.

A adoção das ferramentas Mural permitiu aos participantes a construção de um arcabouço de entendimento dos problemas debatidos durante os encontros. O Mural é um aplicativo que permite aos usuários exprimir em palavras o seu pensamento, conhecimento. O uso das ferramentas CoDigital e Mural foram muito importantes na concepção das perguntas que deveriam ser respondidas pelo grupo e dos *insights* que deram origem as postagens dos participantes para as cinco reflexões, criadas pelo anfitrião:

- a) Como estará o mundo daqui a um ano, ou 3, 5, 10 anos?
- b) Como estarão as coisas?
- c) O que muda no trabalho?
- d) O que muda na rotina, nos métodos, no ambiente?
- e) Como será a geração de valor?

Estes questionamentos fazem parte da complexidade da vida dos participantes durante o isolamento provocado pela pandemia. O papel das cinco reflexões foi permitir que todos tivessem a oportunidade de expor a sua experiência e de propiciar momentos de fala e escuta (KAHANE, 2012), com o anfitrião destacando a relevância da atenção (SHARMER, 2010) para o entendimento das narrativas apresentadas.

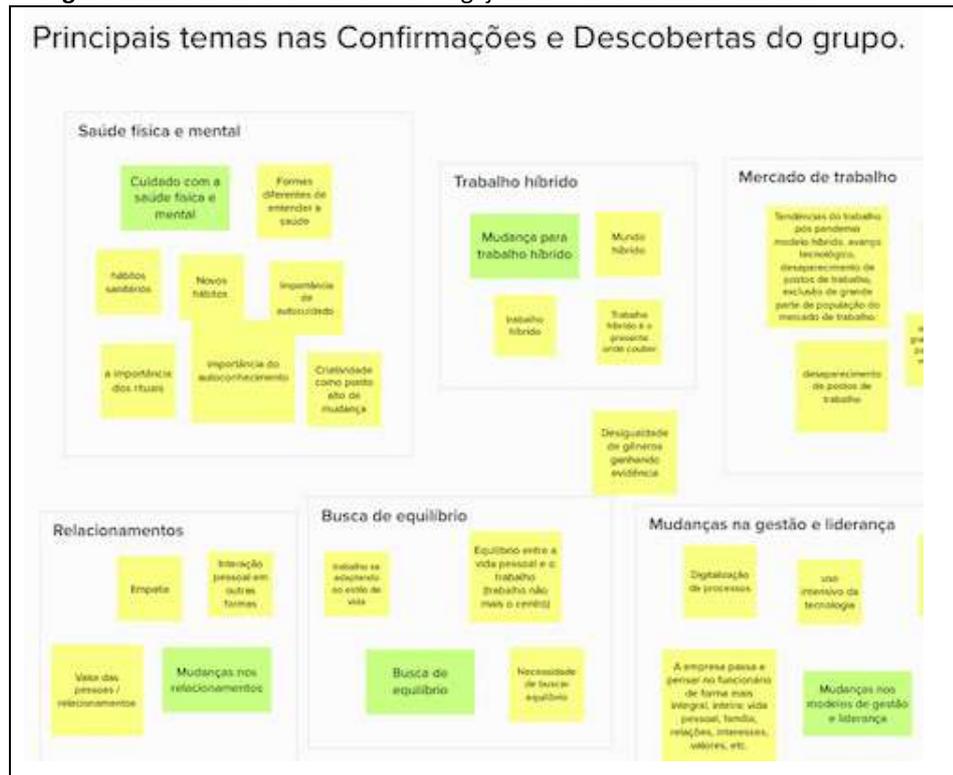
A ferramenta Mural foi compartilhada online durante os encontros virtuais para que todos pudessem analisar, questionar e falar sobre os assuntos tratados. Esta dinâmica é muito comum em comunidades de prática.

O Discord é um aplicativo de voz, muito utilizado para as comunidades dos games, que possibilita aos usuários o compartilhamento de textos e vídeos. O uso da voz é uma das principais funcionalidades e seu uso é gratuito. Este aplicativo foi utilizado como ferramenta de comunicação pelos participantes do Círculo do Conhecimento. Em seu ambiente, além da troca de mensagens foi possível compartilhar diversos materiais como relatórios, links para vídeos ou filmes interessantes para a roda de conversa, inclusive *insights*, tornando-se ainda um repositório de conteúdo aos participantes.

Durante a realização dos encontros duas mudanças foram acrescentadas no planejamento das atividades. A primeira inclusão foi a realização de pontos de checagem nos encontros 4, 8 e 12 para que as possíveis entregas do grupo ocorressem durante a celebração final do Círculo do Conhecimento no último encontro. E, a segunda inclusão foi o registro e organização das principais observações e aprendizados a partir do Encontro 7, mudando a dinâmica da interação de divergente, na primeira metade, para convergente, na segunda metade.

No sétimo encontro, início da segunda metade do círculo, foi feito um balanço da conversa até ali, avaliando os temas e questões discutidos e as principais confirmações e descobertas dos participantes. Com isso, foi possível o registro e organização dos principais aprendizados do grupo até o momento apresentados na Figura 2:

Figura 2: Evidência do resultado do engajamento na ferramenta Mural



Fonte: Captura da informação na ferramenta Mural (2020)

A seguir, o grupo buscou um esquema organizador que pudesse integrar as diferentes maneiras como cada participante vivenciava a pandemia e seus impactos, e as múltiplas perspectivas em relação aos seus desdobramentos nos médio e longo prazos.

O grupo concordou em escrever narrativas individuais descrevendo as mudanças e seus impactos em torno de três dimensões (figura) detalhadas a seguir:

1. Primeira Dimensão: o nível de abrangência das mudanças e impactos, se no nível do indivíduo, das organizações, ou da sociedade como um todo.
2. Segunda Dimensão: os temas a que se referem as mudanças e impactos, entre aqueles mais relevantes para o grupo: trabalho, educação, saúde.
3. Terceira Dimensão: a natureza das mudanças e impactos, se relacionadas ao ambiente físico, aos relacionamentos interpessoais, ou à tecnologia.

As narrativas individuais explicitaram as diferentes formas como cada um vivenciou a pandemia e seus impactos (figura). O registro e compartilhamento das narrativas também permitiu observar os pontos de interseção entre as diversas experiências e os temas comuns entre elas. Por fim, o grupo reuniu os pontos em comum em um cenário macro para integrar e sintetizar a conversa ao longo do círculo.

Figura 3: Evidência da matriz construída pelos participantes do Círculo do Conhecimento

	Trabalho (emprego, trabalho autônomo, empreendedorismo)	Educação (estudantes, funcionários, trabalhadores)	Saúde (física, emocional, mental)
Indivíduo (pessoas, profissionais, estudantes)	1) Com aumento do desemprego, muitos buscaram empreender. É uma chance de fazer algo que realmente faça sentido. ("Não tenho a perder, vou tentar")	1) Foco maior em desenvolvimento pessoal. O isolamento forçou as pessoas a se conhecerem. 2) Investimento proativo na própria educação.	1) Mudanças no estilo de vida. Trabalho não é mais o centro de tudo. Era do bem-estar e do propósito.
Organização (empresas, instituições, órgãos, associações)	2) Redução da equipe fixa de trabalho. Maior número de contratações por projetos. 3) Espaços de trabalho menores. Alguns segmentos não precisam mais de escritórios, lojas físicas.	4) A falta de profissionais de qualidade no mercado fará com que a educação não dependa apenas do Estado. Grandes empresas assumirão responsabilidade.	3) Empresas passam a se importar mais com o bem estar de seus funcionários. A saúde física, emocional, mental passa a ser também prioridade.
Sociedade (comunidade, nação, humanidade)	3) Alguns negócios deixam de fazer sentido da forma como eram. Reinventar (eventos, shows...). 4) Reorganização do ambiente físico, não é mais preciso morar perto do trabalho. Migração para interior, centros "vazios".	1) Oferta muito grande de informação e formação. 2) Troca de serviços por dinheiro, visibilidade, propósito. 4) Mudança na estrutura atual de ensino. Mais rápido e prático, sempre que possível.	1) Busca por novas formas de se relacionar/interagir com o outro. Nós somos, por natureza, seres sociais, dependemos de interação.

Fonte: elaborada pelos participantes com base nas informações e narrativas descritas individualmente em cada dimensão (2021)

O fato de a pergunta principal do Círculo do Conhecimento referenciar um problema presente na vida de todos potencializou as contribuições pessoais, a troca de conhecimento e o apoio quase que psicológico em alguns momentos difíceis. Este resultado evidencia o uso de práticas da Teoria U pelo anfitrião ao levar em consideração a importância do coração e vontade aberta nas rodas de conversa promovida pelos participantes do círculo.

Também foi observado que o uso de diferentes ferramentas de comunicação, inclusive o Zoom utilizado durante os encontros virtuais online, possibilitou aos participantes o desenvolvimento de habilidades necessárias para a realização das atividades, as quais nem todos possuíam no grupo, evoluindo sua competência de literacia digital.

Durante o último encontro, cada participante foi convidado a expressar o resultado da vivência no Círculo do Conhecimento. Os depoimentos foram gravados, com atendimento a LGPD e destacam-se a seguir algumas falas das experiências individuais são resumidas em sequência:

- a) É possível sair da bolha e enxergar novos horizontes.
- b) É importante buscar por meio da interação uma nova forma de enxergar o problema ao invés de ter uma visão isolada de uma situação difícil.
- c) Uma experiência de troca mesmo que virtual.... mesmo sentindo a falta do presencial não inviabilizou os trabalhos e não ficou devendo nada devido a intensidade e entrega de todos.
- d) Aprendi a estruturar o meu pensamento neste momento pós pandemia. Um momento de terapia.
- e) O maior aprendizado é a constatação daquilo que sempre acreditei, que a construção coletiva é a que traz as soluções para a gente, que podemos andar para frente... ocorreram muitas mudanças e surgiram novos pensamentos e reflexões.
- f) Entrei para o Círculo do Conhecimento por um motivo altamente egoísta, para aprender mais uma ferramenta de GC e acabei enxergando como abrir novos horizontes na minha vida.
- g) Fui apresentada a novas ferramentas, conteúdo, conceitos, vídeos que talvez eu nunca assistiria e acabei compartilhando o meu aprendizado no trabalho.

- h) Mudança é um sinal de transformação, e o Círculo do Conhecimento chegou na minha vida e proporcionou conhecer novas pessoas, entender o caminho e estruturar o pensamento, porque a vida possui vários obstáculos e diversos desafios que devem ser valorizadas tanto a nível pessoal/profissional como para com o outro.
- i) Círculo do Conhecimento é uma união de pontos de uma circunferência e seus pontos internos, e a experiência vivida foi isso: a união de pessoas, cada uma com a sua história e profissão, com diferentes pontos de vista, o que me fez muito bem.

O anfitrião e os participantes concluíram no último encontro que: a experiência foi de grande valia devido ao momento de mudança e à transformação proveniente do surgimento da pandemia; e o método adotado para a realização Círculo do Conhecimento fez a diferença porque a não adoção de uma única metodologia já existente ou um único método definido no início dos trabalhos possibilitou ao grupo construir o seu próprio caminho junto, sem o comando de um coach ou instrutor. A facilitação inicial deu início a uma construção coletiva dos passos seguidos por todos, inclusive pelo anfitrião.

É possível que um dos principais ensinamentos tenha sido sustentar o ambiente no modo virtual. Entregas e processos foram surgindo e trazidos pelo grupo. Neste sentido o Círculo de Conhecimento não resultou explicitamente em respostas para as perguntas iniciais elaboradas, mas colaborou para que todos pudessem expressar opiniões e aprender com as trocas e interações coletivas, e promoveu o sentimento de confiança e segurança, necessário para o momento pós-pandemia.

Em relação ao engajamento, verificou-se o envolvimento dos participantes em geração de *insights*, consumo de leituras e apresentações de estudos, abertura para a conversa de temas polêmicos (como questões referentes a gênero e raça), construção de matrizes de análise dos problemas identificados e sugestões de melhorias para cada um dos contextos envolvidos em cada situação-problema. A rede formada tornou-se orgânica tendo seus laços estreitados conforme o aumento da motivação de cada um, evidenciada pelo engajamento coletivo.

Conclui-se que o Círculo de Conhecimento pode ser considerado um novo método onde a roda de conversa tem sido uma demanda dos indivíduos, ou seja, envolve iniciativa das pessoas em se relacionar coletivamente. O I Círculo do Conhecimento permitiu identificar como as relações humanas podem ser intensificadas promovendo a construção de redes no contexto das redes sociais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os acontecimentos ao longo dos encontros corroboram as ideias dos pesquisadores citados neste artigo sobre a relação do indivíduo com o coletivo e vice-versa. E, como essa relação potencializa a imagem de rede, de fios entrelaçados que, na união do individual, formam o todo.

O ambiente complexo proveniente da pandemia colaborou para que os participantes abrissem o seu coração, praticassem a escuta e com atenção compreendessem o impacto que sofreram com o isolamento, permitindo ainda a construção de um ambiente virtual onde todos puderam debater sobre o tema identificando cenários de possibilidade para conviver com o momento de dificuldades e inseguranças e enxergar possíveis futuros e soluções.

Uma das imagens que traduz esse Círculo do Conhecimento de conversas é a do caleidoscópio, que justamente tem sua imagem construída por individualidades. Mas o caleidoscópio não fixa imagens. De acordo com o girar do objeto, as individualidades se movimentam e transformam a imagem formada pelo todo.

Durante três meses, com encontros semanais, as pessoas mudam, acrescentam conhecimentos e emoções de uma semana para outra. A riqueza do caleidoscópio é

exatamente a construção coletiva das várias peças que se movimentam e formam imagens diferentes com a movimentação, em um processo de *sensemaking* (WEICK, 1995) coletivo. O indivíduo tem forte impacto no grupo e o contrário também é verdadeiro, uma vez que a expressão em voz alta do individual provoca ecos e reflexões nos demais.

É importante ressaltar que uma das limitações deste estudo é a falta de experiências desta natureza na literatura ocorrida durante a pandemia da Covid-19, que está em curso, com o uso ferramental de engajamento em ambiente digital. Acredita-se que em relatos e experiências encontram-se em construção por meio de pesquisas acadêmicas sendo possível no futuro análises de resultados destas iniciativas para a identificação de melhores práticas de engajamento e convivência neste mundo digital.

Observou-se que alguns fios na teia da vida (CAPRA, 2005) foram assertivos e de grande significado para os participantes deste círculo. O processo de construção do conhecimento individual e coletivo foi demonstrado com a capacidade de cada um em superar os empecilhos da falta de respostas para a série de questionamentos iniciais e na busca de conceber um entendimento compartilhado das descobertas de cada um no último encontro do grupo.

É fato que as experiências ocorridas neste Círculo do Conhecimento podem ser consideradas únicas devido o perfil de cada um dos participantes. Contudo, faz-se necessário que novos círculos ocorram para que os resultados identificados durante este estudo de caso possam ser avaliados e comparados.

Conclui-se que os métodos e ferramentas utilizadas promoveram o engajamento dos participantes com ações claras de encaminhamento ao problema identificado por meio de planos de ação para a situação real vivida, seja em casa, no ambiente de trabalho ou em sociedade.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA FILHO, Naomar. Modelagem da pandemia Covid-19 como objeto complexo (notas samajiana). *Estudos Avançados*, v.34, p. 97-118, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1590/s0103-4014.2020.3499.007>.

CAPRA, Fritjof. **A teia da vida: uma nova compreensão científica dos sistemas vivos**. São Paulo: Cultrix, 2005.

CAPRA, Fritjof; LUISI, Pier Luigi. **A visão sistêmica da vida: uma concepção unificada e suas implicações filosóficas, políticas, sociais e econômicas**. São Paulo. Cultrix, 2014.

CHAMBEL, Hélder. Mentas Complexas num Mundo Complexo: Sobre o Viver em Pandemia. *Revista PsiRelacional*, n.1. 2021. Disponível em <https://revistapsirelacional.pt/wp-content/uploads/2021/03/helder-chambel-revista-psirelacional-n1-marco-2021.pdf>. Acesso em: 20 ago. 2021

GILSTER, Paul. **Digital literacy**. John Wiley & Sons, Inc., 1997.

HARARI, Yuval Noah. **Homo Deus: uma breve história do amanhã**. Editora Companhia das Letras, 2016.

HARARI, Yuval Noah. **Notas sobre a pandemia e breves lições para o mundo pós-coronavírus**. Tradução Odorico leal. São Paulo: Companhia das Letras, 2020.

KAHANE, Adam. **Transformative scenario planning: working together to change the future.** Berrett-Koehler Publishers, 2012

KAPLAN, Allan. **Artistas do invisível.** Editora Petropolis, 2005.

LUND, Susan et al. The future of work after COVID-19. **McKinsey Global Institute**, v. 18, 2021.

MOORE, David T. **Sensemaking: a Structure for an Intelligence Revolution.** Washington DC, NDIC Press, 2011.

MORIN, Edgar. **Introdução ao Pensamento Complexo.** Porto Alegre, Editora Sulina, 2005.

MORIN, Edgar. As certezas são uma ilusão. **Fronteiras do Pensamento.** Brasil. 2020. Disponível em: <https://www.fronteiras.com/entrevistas/edgar-morin-as-certezas-sao-uma-ilusao>. Acesso em 01 jul. 2021.

NETO, Ivan Rocha. Gestão do conhecimento e complexidade. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 3, n. 1, p. 94-126, 2012.

NONAKA, Ikujiro. A empresa criadora de conhecimento. **Harvard Business Review**, v. 11, 1991.

Relatório KPMG 2020 CEO Outlook: Covid-19 Special Edition. Disponível em <https://home.kpmg/content/dam/kpmg/br/pdf/2020/09/global-ceo-outlook-2020.pdf>. Acesso em: 05 set. 2021

SCHARMER, Otto. **Teoria U – Como liderar pela percepção e realização do futuro emergente.** Rio de Janeiro: Editora Campus, 2010.

SCHARMER, Otto. A Teoria U e a resposta para a crise. **Revista HSM edição 72.** p. 01-05, janeiro-fevereiro.,2009.

STEPPER, John C. **Working out loud.** Page Two, 2020. Disponível em <https://workingoutloud.com/>. Acesso em: 01 jul. 2021

WATERMAN Jr., Robert H. **Adhocracy: The power of change.** W. W. Norton & Company. 1993.

WENGER, Etienne. **Communities of practice: Learning, meaning, and identity.** Cambridge, UK, Cambridge University Press, 1998.

WEICK, Karl E. **Sensemaking in organizations.** Thousand Oaks: Sage Publications, 1995.

Recebido em/Received: 28/01/2022 | Aprovado em/Approved: 28/02/2022
