

**CENTRO UNIVERSITÁRIO INTERNACIONAL UNINTER  
MESTRADO E DOUTORADO PROFISSIONAL EM EDUCAÇÃO E  
NOVAS TECNOLOGIAS**

**HELBE HELIAMARA HERARTH**

**FORMAÇÃO CONTEXTUALIZADA DE LÍDERES  
CORPORATIVOS: *FRAMEWORK* PARA CONCEPÇÃO DE  
*PODCAST* BASEADO NA *DESIGN SCIENCE RESEARCH***

**CURITIBA**

**2020**

**CENTRO UNIVERSITÁRIO INTERNACIONAL UNINTER  
MESTRADO E DOUTORADO PROFISSIONAL EM EDUCAÇÃO E NOVAS  
TECNOLOGIAS**

**HELBE HELIAMARA HERARTH**

**FORMAÇÃO CONTEXTUALIZADA DE LÍDERES CORPORATIVOS:  
*FRAMEWORK* PARA CONCEPÇÃO DE *PODCAST* BASEADO NA *DESIGN  
SCIENCE RESEARCH***

**CURITIBA**

**2020**

**HELBE HELIAMARA HERARTH**

**FORMAÇÃO CONTEXTUALIZADA DE LÍDERES CORPORATIVOS:  
*FRAMEWORK* PARA CONCEPÇÃO DE *PODCAST* BASEADO NA *DESIGN  
SCIENCE RESEARCH***

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação – Mestrado e Doutorado Profissional em Educação e Novas Tecnologias, como parte dos requisitos necessários para obtenção do grau de Mestre em Educação e Novas Tecnologias.

Área de concentração: Educação

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dra. Luana Priscila Wunsch

**CURITIBA**

**2020**

H532f Herarth, Helbe Heliamara  
Formação contextualizada de líderes corporativos:  
framework para concepção de podcast baseado na Design  
Science Research / Helbe Heliamara Herarth. - Curitiba,  
2020.

174 f. : il. (algumas color.)

Orientadora: Profa. Dra. Luana Priscila Wunsch  
Dissertação (Mestrado Profissional em Educação e  
Novas Tecnologias) – Centro Universitário Internacional  
UNINTER.

1. Líderes. 2. Governança corporativa. 3. Framework. 4.  
Podcast. 5. Design Science Research. 6. Pesquisa –  
Metodologia. 7. Tecnologia educacional. I. Título.

CDD 371.334

Catálogo na fonte: Vanda Fattori Dias - CRB-9/ 547

CENTRO UNIVERSITÁRIO INTERNACIONAL UNINTER  
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO, PESQUISA E EXTENSÃO-PGPE  
PROGRAMA DE MESTRADO E DOUTORADO PROFISSIONAL EM EDUCAÇÃO E NOVAS TECNOLOGIAS  
Secretaria do Mestrado e Doutorado Profissional em Educação e Novas Tecnologias

**Defesa Nº 030/2020**

**ATA DE DEFESA DE DISSERTAÇÃO PARA CONCESSÃO DO GRAU DE MESTRE EM  
EDUCAÇÃO E NOVAS TECNOLOGIAS**

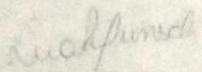
No dia 18 de novembro de 2020, às 9h30 reuniu-se via web conferência a Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Mestrado e Doutorado Profissional em Educação e Novas Tecnologias, composta pelos professores doutores: Luana Priscila Wunsch (Presidente-Orientador-PPGENT/UNINTER), João Batista Bottentuit Junior (Integrante Externo/UFMA), Siderly do Carmo Dahle de Almeida (Integrante Interno Titular-PPGENT/UNINTER), Sueli Pereira Donato (Integrante Interno Suplente-PPGENT/UNINTER), para julgamento da dissertação: "FORMAÇÃO CONTEXTUALIZADA DE LÍDERES CORPORATIVOS: FRAMEWORK PARA CONCEPÇÃO DE PODCAST BASEADO NA DESIGN SCIENCE RESEARCH", da mestranda Helbe Heliamara Herarth. O presidente abriu a sessão apresentando os professores membros da banca, passando a palavra em seguida à mestranda, lembrando-lhe de que teria até vinte minutos para expor oralmente o seu trabalho. Concluída a exposição, a candidata foi arguida oralmente pelos membros da banca.

Concluída a arguição, a Banca Examinadora reuniu-se e comunicou o Parecer Final de que a mestranda foi:

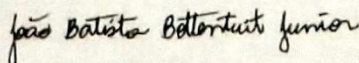
- ( x ) APROVADA, devendo a candidata entregar a versão final no prazo máximo de 60 dias.
- ( ) APROVADA somente após satisfazer as exigências e, ou, recomendações propostas pela banca, no prazo fixado de 60 dias.
- ( ) REPROVADA.

O Presidente da Banca Examinadora declarou que a candidata foi aprovada e cumpriu todos os requisitos para obtenção do título de Mestre em Educação e Novas Tecnologias, devendo encaminhar à Coordenação, em até 60 dias, a contar desta data, a versão final da dissertação devidamente aprovada pelo professor orientador, no formato impresso e PDF, conforme procedimentos que serão encaminhados pela secretaria do Programa. Encerrada a sessão, lavrou-se a presente ata que vai assinada pela Banca Examinadora.

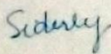
Recomendações: Trabalho indicado para ser publicado em eventos e periódicos científicos. A banca recomenda que Helbe Heliâmara Herarth dê continuidade de seus estudos em âmbito doutoral.



Luana Priscila Wunsch  
Presidente da Banca



João Batista Bottentuit Junior  
Integrante Externo



Siderly do Carmo Dahle de Almeida  
Integrante Interno Titular

Sueli Pereira Donato  
Integrante Interno Suplente



Helbe Heliâmara Herarth  
Mestranda

*Dedico este trabalho a Deus: o maior orientador, líder e mestre da minha vida. Autor do meu destino, minha fonte de vida e sabedoria, socorro presente na hora da dor e da angústia. Ele me guia, me ilumina, me conduz, me guarda, me corrige e nunca me abandona. A Ele toda honra e toda glória, hoje e eternamente!*

## AGRADECIMENTOS

Do processo seletivo, passando pela aprovação até a conclusão do mestrado, foi um longo caminho percorrido. Nada foi fácil, nem tampouco tranquilo, mas foi um caminho gratificante, de muito amor, dedicação, angústias, muitas renúncias, novas amizades, companheirismo, aprendizado, surpresas e alegrias.

Este caminho não foi percorrido sozinho, muito pelo contrário. Muitas pessoas especiais passaram pela minha vida e quero levá-las eternamente comigo. Outras sempre fizeram parte da minha vida e me apoiaram e fortaleceram durante o percurso. Por isso, agradecer é um pequeno gesto de reconhecimento a todos que me incentivaram, tiveram paciência, reconhecem e respeitam o meu sonho.

A Deus, minha fonte de vida.

À Nossa Senhora do Rocio, intercessora fundamental, que além de me abençoar com o sonho do mestrado, me proporcionou no próprio mestrado encontrar quem eu tanto procurava: o amor da minha vida, meu futuro marido.

À minha amada família, que é o bem mais importante da minha vida aqui na terra, e que se viu privada da minha presença por um longo período para que eu pudesse concluir esta pesquisa.

Ao meu pai João Luiz Herarth e à minha mãe Eva Herarth, exemplo de casal e exemplo de vida para mim, por terem me dado educação e valores de que tanto me orgulho.

À minha irmã Helen Heloiza Herarth e meu cunhado Marcelo de Souza Herarth, incentivadores dos meus sonhos e apoiadores fiéis das minhas conquistas e da realização dos meus objetivos.

A todos os meus familiares que apoiaram direta ou indiretamente, em especial minha tia e madrinha Edith Herarth, sendo de fundamental apoio durante meu primeiro ano de mestrado.

Ao amor da minha vida, Darlan Rodrigues Martins, inicialmente apenas um colega do mestrado, o qual conheci durante as aulas e, hoje, meu noivo e meu futuro marido e pai dos meus filhos, com o qual vou conviver pelo resto da minha vida. Seu amor, paciência, cuidado e apoio foram minha fortaleza para finalização deste sonho.



A todos os meus amigos e amigas, que são os irmãos que Deus me permitiu escolher, que me apoiaram, incentivaram e lutaram comigo para a realização deste sonho, em especial: Analu, César, Flavia, Maria, Rosana, Sandra e Thaysa. Jamais vou esquecer tudo que passamos juntos e o apoio essencial de vocês em todos os momentos.

À professora Dra. Marilene Santana dos Santos Garcia, minha orientadora no mestrado durante o ano de 2019, que trouxe contribuições importantes e, por meio dela, comecei a pesquisar sobre *Podcast*.

À minha orientadora, professora Dra. Luana Priscila Wunsch, que me orientou durante o ano de 2020, rapidamente se adequou à minha pesquisa e me trouxe excelentes contribuições, incentivos, reconhecimentos, correções e ensinamentos. A minha eterna gratidão, professora Lua querida!

Aos professores da minha banca, professora Dra. Siderly do Carmo Dahle de Almeida que, além de abrilhantar nossas aulas do Mestrado, sempre demonstrou uma coordenação do programa PPGENT com esmero, cuidado, dedicação e humanidade ímpar e, por ser este modelo exemplar de líder, torna meu trabalho privilegiado pela sua grandiosa participação. Ao professor Dr. João Batista Bottentuit Junior que conheci por meio dos seus artigos sobre *Podcast*; seus textos me proporcionaram ampliação dos conhecimentos sobre o recurso e ratificaram minha vontade de pesquisar sobre o tema. Posso afirmar com convicção que os artigos do professor João Batista Bottentuit Junior foram essenciais para meu entendimento sobre tecnologias educacionais e para o foco desta dissertação, que é *Podcast*.

Aos professores do Mestrado, por terem dedicado seu tempo, carinho e ensinamentos: Ademir Aparecido Pinheli Mendes, Alvin Moser, Germano Bruno Afonso, Ivo José Both, Joana Paulin Romanowski, João Augusto Mattar Neto, Marilene Santana dos Santos Garcia, Luana Priscila Wunsch, Luciano Frontino de Medeiros, Marcia Maria Fernandes de Oliveira, Mario Sérgio Cunha Alencastro (*in memoriam*), Rodrigo Otavio dos Santos, Siderly do Carmo Dahle de Almeida, e nossa querida secretária do Mestrado Daniele Motta, por toda sua atenção e incentivo.

Aos amigos da turma do mestrado, pela paciência, companheirismo, segredos, discussões e discordâncias que enriqueceram a sala de aula e nosso

aprendizado. Nossos momentos felizes e nossas risadas estão memorizados eternamente porque todos vocês fazem parte da realização do meu sonho.

A todos que de uma forma ou de outra estiveram e estão presentes na minha história de vida.

Com vocês, meus queridos, divido a alegria deste sonho realizado.

Minha eterna gratidão a todos vocês!

*“Deus marcou o tempo certo para cada coisa”*

*Eclesiastes 3:11*

## RESUMO

Ao considerar que a tecnologia faz parte da rotina das pessoas, utilizá-la a favor da aprendizagem foi o ponto de partida desta pesquisa. Pautando-se nisso, o estudo, de cunho qualitativo, teve o seguinte objetivo geral: mapear quais são as características necessárias para concepção de *Podcast* destinado à formação contextualizada de líderes no cenário corporativo. A pesquisa, inserida no projeto “Formação do docente no contexto da sua prática: integração significativa das tecnologias”, do Programa de Pós-Graduação – Mestrado e Doutorado – Profissional do Centro Universitário Internacional UNINTER, tem sua estrutura metodológica norteada pelo método de pesquisa *Design Science Research*, sendo que os resultados obtidos foram validados por especialistas da área de *Podcast* enquanto tecnologia para (in)formação; liderança corporativa de diferentes cenários no ano de 2020, formadores de líderes e *designers* educacionais. Os resultados obtidos emergiram 4 etapas para concepção de *Podcast*, cujos episódios consideram a seleção de 10 temas essenciais destinados à formação contextualizada destes profissionais. Fato este que fez originar um produto de aplicabilidade pedagógica, aqui denominado “*Framework* para concepção de *Podcast*”, naturalmente encontrado em formato visual, portanto, foi disponibilizado em uma plataforma digital gratuita, sendo uma configuração para apresentá-lo para fins de escuta (*Podcast*), bem como em formato visual (*Framework*). Assim, é possível considerar que a pesquisa apresentou a relevância em revisitar as bases da tecnologia educacional, formulando novas propostas para diferentes práticas formativas. Destaca-se que em cenário pós-pandêmico, no qual a otimização do tempo de formadores e formandos será tão necessário, o recurso apresentado pode servir de referência para além da finalidade proposta, podendo ser fonte para futuras pesquisas voltadas à concepção e validação de tecnologias similares, que permitam dar suporte para o projetar e/ou o desenvolver algo novo, não esquecendo o rigor e as especificidades pessoais e profissionais reais dos envolvidos.

**Palavras-chave:** Liderança corporativa. Formação em contexto corporativo. *Podcast*. *Framework*. *Design Science Research*.

## ABSTRACT

Considering that technology is part of people's routine, using it in favor of learning was the starting point of this research. Based on this, the study, of qualitative nature, had the following general objective: to map the necessary characteristics for the conception of Podcast destined to the contextualized training of leaders in the corporate scenario. The research, part of the "Teacher training in the context of their practice: significant integration of technologies" project, of the Postgraduate Program – Master and Doctorate – Professional at the UNINTER International University Center, has its methodological structure guided by the Design Science Research method, and the results obtained were validated by specialists in the area of Podcast as technology for information and training; corporate leadership of different scenarios in 2020, leaders trainers and educational designers. The results obtained emerged 4 stages for the conception of Podcast, whose episodes consider the selection of 10 essential themes destined to the contextualized training of these professionals. This fact led to a product of pedagogical applicability, here called "Framework for Podcast conception", naturally found in a visual format, therefore, it was made available on a free digital platform, being a configuration to present it for listening purposes (Podcast), as well as in visual format (Framework). Thus, it is possible to consider that the research showed relevance by revisiting the educational technology's bases, formulating new proposals for different training practices. It is noteworthy that in a post-pandemic scenario, in which the optimization of the time of trainers and trainees will be so necessary, the presented resource can serve as a reference beyond the proposed purpose, and may be a source for future research aimed at the design and validation of similar technologies, that allow to support to design and/or to develop something new, not forgetting the rigor and the real personal and professional specificities of those involved.

**Keywords:** Corporate leadership. Training in corporate scenario. Podcast. Framework. Design Science Research.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Definições das Teorias sobre a Liderança .....	31
Quadro 2: Definições de chefe e líder/gestor .....	34
Quadro 3: Resultado da pesquisa avançada sobre Liderança <i>Scholar.Google</i>	35
Quadro 4: Resultado da pesquisa avançada sobre Liderança BDTD .....	35
Quadro 5: Definições de Liderança .....	36
Quadro 6: Aprendizagem do líder sobre si mesmo, sobre o outro e sobre o contexto.....	38
Quadro 7: Características para formar um bom líder .....	41
Quadro 8: Comparando a demanda de habilidades, 2018 X 2022, as dez principais .....	43
Quadro 9: Terminologias que envolvem o ensino e aprendizagem no contexto corporativo.....	45
Quadro 10: Conceitos de Tecnologia .....	56
Quadro 11: Ramificações do <i>Podcast</i> .....	57
Quadro 12: Classificações de <i>Podcast</i> segundo Carvalho.....	58
Quadro 13: Classificações de <i>Podcast</i> segundo Freire.....	59
Quadro 14: Definições de <i>Podcast</i> .....	64
Quadro 15: Origem do <i>Podcast</i> no mundo .....	65
Quadro 16: <i>Podcast</i> em ambientes corporativos.....	72
Quadro 17: O conceito de microaprendizagem .....	79
Quadro 18: Principais elementos/etapas do método que compõem a <i>Design Science Research</i> .....	88
Quadro 19: Agrupamentos e categorias.....	95
Quadro 20: Resumo dos <i>feedbacks</i> positivos dos validadores .....	108
Quadro 21: Ficha Técnica do <i>Podcast</i> de Boas-Vindas .....	125
Quadro 22: Ficha Técnica do <i>Podcast</i> de encerramento .....	134
Quadro 23: Base de validação para profissionais na área de <i>Podcast</i> enquanto tecnologia para (in)formação.....	154
Quadro 24: Base de validação para líderes corporativos e/ou para Formadores de líderes.....	155
Quadro 25: Base de validação para <i>designers</i> da área educacional .....	156
Quadro 26: Resumo das contribuições dos validadores .....	164

Quadro 27: Material de validação enviado por *e-mail* de um especialista do Grupo  
C..... 176

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Abordagem histórica da liderança, considerando o contexto da Administração.....	30
Figura 2: Trajetória ABPod – Associação Brasileira de <i>Podcast</i> .....	67
Figura 3: Elementos que compõem o <i>e-learning</i> , <i>m-learning</i> e <i>u-learning</i> .....	78
Figura 4: Etapas da <i>Design Science Research</i> .....	89
Figura 5: Modelo de mundo VUCA.....	90
Figura 6: <i>Framework</i> – Etapas para produção de <i>Podcast</i> .....	115
Figura 7: Tela 1 – Apresentação pessoal da autora.....	123
Figura 8: Tela 2 – Instruções de navegabilidade na plataforma digital.....	124
Figura 9: Tela 3 – Boas-vindas e <i>Podcast</i> .....	124
Figura 10: Tela 4 – Apresentação do produto em dois ambientes distintos ...	126
Figura 11: Tela 5 – Apresentação do primeiro ambiente do produto.....	127
Figura 12: Tela 6 – Apresentação sobre como os 10 temas foram identificados .....	128
Figura 13: Tela 7 – Apresentação dos 10 temas essenciais para episódios de <i>Podcast</i> , direcionado à formação contextualizada de líderes corporativos ...	129
Figura 14: Tela 8 – Apresentação do segundo ambiente do produto.....	130
Figura 15: Tela 9 – Apresentação das 4 etapas para produção de <i>Podcast</i> ..	130
Figura 16: Tela 10 – Apresentação das subetapas do Planejamento .....	131
Figura 17: Tela 11 – Apresentação das subetapas da Produção.....	132
Figura 18: Tela 12 – Apresentação da subetapa da Edição.....	132
Figura 19: Tela 13 – Apresentação das subetapa da Publicação .....	133
Figura 20: Tela 14 – Agradecimentos finais e direcionamento para <i>Podcast</i> .	133
Figura 21: Tela 1 – Apresentação pessoal da autora.....	157
Figura 22: Tela 2 – Instruções de navegabilidade na plataforma digital.....	157
Figura 23: Tela 3 – Apresentação do produto em dois ambientes distintos ...	158
Figura 24: Tela 4 – Apresentação do 1º ambiente do produto .....	158
Figura 25: Tela 5 – Apresentação sobre como os 10 temas foram identificados .....	159
Figura 26: Tela 6 – Apresentação dos 10 temas essenciais para episódios de <i>Podcast</i> , direcionado à formação contextualizada de líderes corporativos ...	159
Figura 27: Tela 7 – Apresentação do 2º ambiente do produto .....	160
Figura 28: Tela 8 – Apresentação das 4 etapas para produção de <i>Podcast</i> ..	160
Figura 29: Tela 9 – Apresentação das subetapas do Planejamento .....	161
Figura 30: Tela 10 – Apresentação das subetapas da Produção.....	161



Figura 31: Tela 11 – Apresentação das subetapas da Edição e Publicação..	162
Figura 32: Tela 12 – Agradecimentos finais e direcionamento para validação .....	162
Figura 33: Tela 13 – <i>Link</i> de validação para cada especialista por área de atuação .....	163
Figura 34: Etapas do <i>Design Science Research</i> e sua abordagem científica, com base em Dresch; Lacerda; Antunes Junior (2015) .....	174

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Gênero dos ouvintes de <i>Podcast</i> .....	168
Gráfico 2: Escolaridade dos ouvintes de <i>Podcast</i> .....	168
Gráfico 3: Situação Empregatícia dos ouvintes de <i>Podcast</i> .....	169
Gráfico 4: Motivação dos ouvintes de <i>Podcast</i> .....	169
Gráfico 5: Equipamentos mais utilizados para ouvir <i>Podcast</i> .....	170
Gráfico 6: Grau de atenção dedicado aos <i>Podcasts</i> .....	170
Gráfico 7: Objetivo de escutade um <i>Podcast</i> .....	171
Gráfico 8: Tempo ideal de um episódio de <i>Podcast</i> .....	171
Gráfico 9: Frequência de divulgação de um episódio de <i>Podcast</i> .....	171
Gráfico 10: Conteúdo preferido dos ouvintes de <i>Podcast</i> .....	172
Gráfico 11: Ocasões em que os ouvintes consomem <i>Podcasts</i> .....	172

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABPOD	Associação Brasileira de <i>Podcast</i>
APP	<i>Application</i>
BDTD	Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações
BLOG	<i>Weblog</i>
COVID	Corona Vírus <i>Disease</i>
DS	<i>Design Science</i>
DSR	<i>Design Science Research</i>
E-LEARNING	<i>Eletronic Learning</i>
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
LMS	<i>Learning Management System</i>
MBA	<i>Master of Business Administration</i>
M-LEARNING	<i>Mobile Learning</i>
MP3	<i>MPEG Layer 3</i>
MTV	<i>Music Televison</i>
PC	<i>Personal Computer</i>
PODPESQUISA	Pesquisa Nacional de <i>Podcast</i>
PPGENT	Programa de Pós-Graduação em Educação e Novas tecnologias
RH	Recursos Humanos
RSS	<i>Really Simple Syndication</i>
T&D	Treinamento e Desenvolvimento
TIC	Tecnologia da Informação e Comunicação
UC	Universidade Corporativa
U-LEARNING	<i>Ubiquitous Learning</i>
UNESCO	Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura
VJ	<i>Video Jockey</i>
VUCA	<i>Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity</i>
WEB	<i>World Wide Web</i>
WEF	<i>World Economic Forum</i>
WWW	<i>World Wide Web</i>

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>22</b>
<b>1. LIDERANÇA COMO BASE DA ESTRUTURA CORPORATIVA</b> .....	<b>29</b>
1.1 O perfil do líder no contexto corporativo do século XXI .....	39
1.2 Formação contextualizada no cenário corporativo .....	45
1.3 Aprendizagem organizacional .....	49
1.4 O conceito da escuta .....	51
<b>2. PODCAST COMO RECURSO DE APOIO NA FORMAÇÃO CONTEXTUALIZADA EM AMBIENTE CORPORATIVO</b> .....	<b>56</b>
2.1 Tecnologias cast .....	57
2.2 <i>Podcast</i> : classificações e suas aplicações gerais.....	58
2.2.1 ABPod e PodPesquisa.....	67
2.3 <i>Podcast</i> : suas aplicações na formação contextualizada para líderes corporativos.....	72
2.3.1 <i>Podcast</i> e aprendizagem móvel na formação contextualizada e corporativa.....	77
<b>3. METODOLOGIA DA PESQUISA</b> .....	<b>82</b>
3.1 Ciclo 1 – Revisões de Literatura .....	83
3.2 Ciclo 2: Organização do método de pesquisa <i>Design Science Research</i> (DSR) .....	84
3.3 Ciclo 3: Concepção de um <i>Framework</i> piloto para <i>Podcast</i> , destinado à formação contextualizada de líderes corporativos .....	90
3.4 Ciclo 4: Validação do <i>Framework</i> .....	92
3.5 Ciclo 5: Reorganização do <i>Framework</i> piloto após análise das validações, para consolidação do <i>Framework</i> final – Produto desta dissertação .....	96
<b>4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	<b>98</b>
4.1 Categoria: Sobre os temas do <i>Podcast</i> e as etapas para sua produção	99
4.2 Categoria: Sobre a apresentação do produto na plataforma digital .....	102
<b>5. PRODUTO DE APLICABILIDADE PEDAGÓGICA</b> .....	<b>109</b>
<b>6. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>136</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>142</b>
APÊNDICE A: Convite para validação do produto de mestrado, enviado por e-mail aos 8 especialistas .....	151
APÊNDICE B: Base de validação para profissionais na área de <i>Podcast</i> enquanto tecnologia para (in)formação.....	154
APÊNDICE C: Base de validação para líderes corporativos e/ou para Formadores de líderes .....	155

APÊNDICE D: Base de validação para <i>designers</i> da área educacional ....	156
APÊNDICE E: Composição das telas na plataforma digital <i>Genially</i> , do piloto do <i>Framework</i> (antes da validação) .....	157
APÊNDICE F: Resumo das contribuições dos validadores .....	164
APÊNDICE G: Fala que consta no primeiro <i>Podcast</i> , na plataforma <i>Genially</i> (após validação).....	166
APÊNDICE H: Fala que consta no último <i>Podcast</i> , na plataforma <i>Genially</i> (após validação).....	167
APÊNDICE I: Resultados da Podpesquisa 2018 e 2019 .....	168
APÊNDICE J: Texto enviado para banca, para a defesa da dissertação. <b>Erro! Indicador não definido.</b>	
ANEXO 1: Etapas do <i>Design Science Research</i> e sua abordagem científica, com base em Dresch; Lacerda; Antunes Junior (2015) .....	174
ANEXO 2: Material de validação enviado por <i>WhatsApp</i> de um validador do Grupo B.....	175
ANEXO 3: Material de validação enviado por e-mail de um especialista do Grupo C .....	176

## INTRODUÇÃO

Transformações ocorrem incessantemente e de forma inesperada na sociedade, trazendo mudanças de ordem social, tecnológica, educativa e econômica. Como protagonistas do ambiente de negócios e face à atual pandemia global, muitas empresas e seus colaboradores precisaram se reinventar, modificar conceitos, prioridades e se adaptar rapidamente a um novo momento no século XXI.

A pandemia da COVID-19 chegou de forma incontrolável, não planejada e altamente impactante, impondo à humanidade novos padrões de comportamento, mudança de hábitos e expectativas ainda incertas quanto ao futuro, atingindo a todos de forma indistinta. Diante do cenário itinerante e mutável, é inquestionável a necessidade de renovações contínuas dentro das organizações para enfrentar os desafios.

Compreender de forma mais abrangente o fenômeno da liderança, torna-se imprescindível para as empresas que, inseridas neste contexto denominado mundo VUCA<sup>1</sup> – volátil, incerto, complexo e ambíguo – marcado por transformações, precisam se adaptar e se remodelar, devido à competitividade e à globalização de mercados.

No percurso da liderança, a responsabilidade de conduzir e influenciar pessoas faz do líder um sujeito essencial e de grande relevância dentro das organizações, que tem demandas para formações de líderes, com vistas a atender às necessidades corporativas e individuais.

Os líderes da atualidade, de forma geral, possuem um papel desafiador e, ao mesmo tempo, fundamental na condução da sociedade para um futuro melhor, mais inovador, plural e colaborativo. Uma liderança bem preparada e formada é um grande passo em direção a um ambiente corporativo mais humano, justo, equânime e que valoriza diversidades.

---

<sup>1</sup> VUCA – *Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity*: Volátil, Incerto, Complexo e Ambíguo (tradução livre).

Essa denominação teve origem nos anos 1990 para descrever a volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade nos diversos contextos de guerra, devido a mudanças em ritmo acelerado e destinos incertos. O uso no mundo dos negócios se remete ao fato de que o ambiente empresarial também é desafiador, veloz, competitivo e precisa gerenciar riscos. (HORNEY; PASMORE; O'SHEA, 2010).

Perante esta perspectiva, buscando adequar-se aos recursos tecnológicos atuais que são atrativos às pessoas, e que sejam possíveis de trazer a valorização do ser humano, bem como formar líderes em competências que promovam reflexões sobre seu papel, o *Podcast*<sup>2</sup> passa a ser vislumbrado como um recurso de apoio para formação corporativa de líderes, principalmente voltado à formação contextualizada, que proporciona a vinculação de um contexto realista, que esteja em acordo com as especificidades dos usuários, e que, a partir da sua utilização, tenha impacto pessoal e profissional para estes, bem como para a comunidade na qual está inserido.

O *Podcast*, assim, representa uma possibilidade de ampliação formativa, por ser um recurso de oralidade distribuído sob demanda, possível de ser adaptado com conteúdo específico para formação de líderes corporativos, que precisam de tecnologias acessíveis e adaptáveis aos anseios e às demandas organizacionais.

Aliado a isso, o recurso *Podcast* acompanha o senso de mobilidade do profissional, visto como itinerante, nesta realidade. Adentra ao conceito da escuta móvel, e ainda faz surgir várias outras realidades que se mesclam na constante movimentação diária dos seus agentes. O recurso permite a gestão do tempo e do espaço, proporcionando liberdade e autonomia de decisão do melhor momento para aprender e, inclusive, considerando momentos e intervalos que, antes, não eram pensados como possíveis de serem aproveitados para esta finalidade.

Ainda nesta realidade móvel, os conceitos de tempo também são revisitados e surgem os formatos de microconteúdos e microaprendizagem. Esta renovação do conceito de tempo formativo que a inclusão de tecnologias móveis traz é uma modalidade cujo foco está no nível de ações reduzidas de conteúdo, nomeados de pílulas. Conteúdos reduzidos são direcionados a públicos com altas demandas, como os líderes organizacionais, com tempo e acessos acelerados (FILATRO, 2018b).

Viver e conviver numa sociedade cada vez mais conectada, conforme denomina Castells (1999), em uma “sociedade em rede”, traz significativas

---

<sup>2</sup> Uma tecnologia de oralidade. Um modo de produção/disseminação livre de programas distribuídos sob demanda e focados na reprodução de oralidade, que pode veicular músicas/sons (FREIRE, 2013c).

mudanças e necessidades de adequações nos mais diversos contextos formais ou informais, como na educação, no ambiente corporativo, social e acadêmico.

Essa nova realidade transforma não apenas os modelos de aprendizagem na educação, mas a forma de preparar os sujeitos para a sociedade, para o mercado de trabalho e aprendizado contínuo, pois as práticas sociais, as relações de trabalho e as demandas de formação profissional mudam rapidamente.

Pautando-se nessas constatações, foi utilizado o seguinte problema de pesquisa: Quais características precisam ser consideradas para a concepção de *Podcast* destinado à formação contextualizada de líderes no cenário corporativo?

A partir dessa problemática, estabeleceu-se como objetivo geral mapear quais são as características necessárias para concepção de *Podcast* destinado à formação contextualizada de líderes no cenário corporativo.

E na busca, inclusive, de reflexão a respeito de ações viáveis financeiramente, estimulantes pedagogicamente, eficazes no caminho da aquisição de competências, a pesquisa destaca os seguintes objetivos específicos:

1. Revisitar os conceitos de Liderança e *Podcast* de forma ampla, para sustentação teórica da pesquisa;
2. Aprofundar o conhecimento do método de pesquisa *Design Science Research* e, com base em seus princípios, conceber como produto de aplicabilidade pedagógica um *Framework* para *Podcast*;
3. Submeter o produto descrito para validação de especialistas nas áreas de *Podcast* enquanto tecnologia para (in)formação, liderança corporativa, formação de líderes e *design* educacional.

Denominou-se como o produto desta dissertação um *Framework*<sup>3</sup> para concepção de *Podcast* destinado à formação contextualizada de líderes no cenário corporativo, que identificou os temas essenciais para os episódios de *Podcast*, bem como as etapas necessárias para sua produção. Como um

---

<sup>3</sup> Uma estrutura que utiliza fragmentos de projetos que deram certo em seus segmentos e que, agora, unidos, formam um novo modelo de aplicabilidade.



*Framework* naturalmente é encontrado em formato visual, o produto foi disponibilizado em uma plataforma digital gratuita<sup>4</sup>, sendo esta a melhor configuração para apresentar o produto que, mesmo sendo para fins de escuta (*Podcast*) é estruturado num formato visual (*Framework*).

Toda a pesquisa foi pautada no método *Design Science Research* (DSR)<sup>5</sup>, para garantir que seja reconhecida como sólida e potencialmente relevante, tanto pelo campo acadêmico quanto pela sociedade em geral, pois demonstra, assim, que foi desenvolvida com rigor e que foi validada por especialistas na área, garantindo sua aplicação em ambientes reais.

Este método de pesquisa é voltado à solução de problemas, que busca, após entendê-lo, conceber e validar produtos que permitam modificar ou melhorar contextos, projetar ou desenvolver algo novo. A DSR é utilizada nas pesquisas como forma de diminuir a distância entre teoria e prática, principalmente em pesquisas com fins organizacionais/corporativos (DRESCH; LACERDA; ANTUNES JUNIOR, 2015).

Esta proposta acompanha o conceito de Educação ao longo da vida da Comissão Internacional sobre Educação no Século XXI (UNESCO, 2010) sobre sociedade educativa, em que todas as situações podem ser uma oportunidade para aprender e desenvolver as pessoas, pois é possível tirar proveito de todas as oportunidades de aprendizagem oferecidas pela sociedade. Este conceito ainda é caracterizado como a chave que abre as portas do século XXI.

Neste trabalho serão discutidos conceitos sobre Liderança corporativa, Competências, Formação contextualizada, Aprendizagem organizacional, Conceito da escuta, *Podcast*, Aprendizagem móvel e Microaprendizagem, com o intuito de analisar possibilidades educacionais associadas ao recurso proposto, para responder aos interesses das organizações e, assim, ampliar e qualificar as ações de aprendizado dos seus líderes.

Com relação às justificativas pessoais, profissionais e acadêmicas que levaram a autora a desejar pesquisar sobre este assunto e investir esforços nesta pesquisa, se justifica pela atuação há dezesseis anos na área corporativa

---

<sup>4</sup> <https://www.genial.ly/>

<sup>5</sup> Tradução: Pesquisa em ciência do projeto, com base em Manson (2006 *apud* LACERDA; DRESCH; PROENÇA; ANTUNES JUNIOR, 2013).

de Recursos Humanos, com foco em desenvolvimento humano e organizacional, em empresas nacionais e multinacionais no ramo do agronegócio.

A autora, além de ocupar cargo formal de gestão, é identificada como uma líder pela sua equipe e na empresa em que trabalha, e tem como missão de vida pessoal e profissional o desenvolvimento de pessoas, por isso trabalha com formação de outros líderes por meio de diversas propostas e recursos.

É formada na área de negócios, no curso Administração de empresas e possui MBA em Gestão de Pessoas. Paralelamente à carreira corporativa, iniciou a carreira docente há onze anos, atuando como professora de cursos profissionalizantes, técnicos, graduação, pós-graduação – *lato-sensu* – na modalidade presencial e a distância, com foco nas áreas de negócio, em disciplinas de Liderança, Empreendedorismo, Gestão de pessoas, Aprendizagem organizacional, dentre outras. O mestrado, então, se vislumbrou como um sonho, para um melhor preparo acadêmico.

Neste íterim, a autora se formou como *Coach*<sup>6</sup>, que tem por objetivo apoiar as pessoas a descobrirem seu potencial, fato que consolidou sua carreira ainda mais na área corporativa de Recursos Humanos, com foco no desenvolvimento de pessoas.

Além dessas razões pessoais e profissionais, academicamente, a autora identificou uma lacuna para contribuir com o processo de ensino e aprendizagem dos líderes no ambiente corporativo, proporcionando a formação contextualizada com apoio do recurso *Podcast*, utilizando microconteúdos, aderentes a um público que necessita de informações rápidas, com qualidade e facilmente acessíveis.

Constitui-se como relevância da pesquisa a proposição de um *Framework* para concepção de *Podcast* destinado à formação contextualizada de líderes corporativos, sendo esta concepção de produto original à medida que amplia o caminho para a construção de estratégias educacionais não convencionais de formação de líderes, gerando novas possibilidades de otimização de tempo e espaço de aprendizagem.

Também pode ser considerado como relevância para esta pesquisa a pouca incidência de publicações com temas neste sentido, sob o viés

---

<sup>6</sup> Treinador (tradução livre).

organizacional (quadro 16), fato este que enfatiza a necessidade de pesquisa acadêmica sobre o assunto, despertando uma grande oportunidade de inovação, considerando-o como um recurso de aprendizagem nos mais diversos ambientes, formal, informal, não formal, sejam escolares ou organizacionais.

Ademais, diante do crescimento significativo de práticas de formação de pessoas nas organizações, buscar recursos de fácil acesso, gratuitos ou de baixo custo é um grande diferencial para a área corporativa.

Com relação ao descritivo dos capítulos, a dissertação está dividida em 6 capítulos, a partir da Introdução. O primeiro capítulo aborda a Liderança como base da estrutura corporativa, e está dividido em 4 subcapítulos. O primeiro subcapítulo apresenta o perfil do líder no contexto corporativo do século XXI, o segundo cita sobre a formação contextualizada no cenário corporativo. O terceiro subcapítulo aborda a aprendizagem organizacional, e o quarto abrange o conceito da escuta.

O segundo capítulo detalha o *Podcast* como recurso de apoio na formação contextualizada em ambiente corporativo, e está dividido em 3 subcapítulos. O primeiro apresenta as tecnologias *cast*, o segundo aborda as classificações e aplicações gerais do *Podcast* e expõem alguns resultados da Pesquisa Nacional de *Podcast* dos anos 2018 e 2019; no terceiro subcapítulo são apresentadas as aplicações na formação contextualizada para líderes corporativos, abrindo para uma reflexão mais detalhada sobre aprendizagem móvel e microaprendizagem.

O terceiro capítulo aborda a metodologia da pesquisa, e está dividido em 5 subcapítulos, que se desmembram nos 5 ciclos metodológicos, sendo o primeiro sobre revisões de literatura, o segundo sobre a organização do método de pesquisa *Design Science Research (DSR)*, o terceiro aborda a concepção de um *Framework* piloto para *Podcast*, o quarto, a validação do *Framework* e, por fim, o quinto, relata a reorganização do *Framework* piloto para o *Framework na sua versão final*.

O quarto capítulo apresenta a descrição e análise dos resultados da presente dissertação, dividido em 2 subcapítulos, sendo que o primeiro demonstra os resultados e as análises da categoria de validação referente aos temas do *Podcast* e as etapas para sua produção, e o segundo evidencia os resultados e as análises da categoria relativa à apresentação do produto na plataforma digital.

O penúltimo capítulo é dedicado à descrição do produto de aplicabilidade pedagógica, que é o *Framework* para concepção de *Podcast* resultante desta investigação. Esta pesquisa finaliza no sexto capítulo, com as considerações finais, informando limitações da pesquisa e, portanto, as oportunidades de continuação do estudo.

## 1. LIDERANÇA COMO BASE DA ESTRUTURA CORPORATIVA

O ato de liderar acompanha a história da humanidade, mesmo que com denominações e características distintas do que é efetivamente o conceito de liderança do século XXI. Muitos líderes, no decorrer de toda a história, mobilizaram pessoas em prol de objetivos comuns, definindo fatos e marcos históricos para todo o mundo. Os autores Bennis e Nanus, no ano de 1988, já reforçavam sobre a importância do líder e seu papel na história, bem como a influência e a transformação gerada por eles.

Em 1996, o mesmo autor Bennis, em seu livro “A formação do líder” reafirma que os líderes têm papel fundamental nas práticas organizacionais e transformadoras e que, sem liderança, torna-se difícil moldar um futuro desejável. Em 2010, Bennis e Goldsmith trazem o contexto do século XXI e as necessidades de adaptações oriundas do novo século e, portanto, a importância dos líderes diante deste cenário, bem como distinguem as figuras de líder e gerente, citando que nem todo gerente é efetivamente um líder. Assim, observa-se que em uma linha do tempo pelos referidos autores, o ato de liderar acompanha a história, sua evolução e os mais diversos contextos, bem como permeia seus acontecimentos.

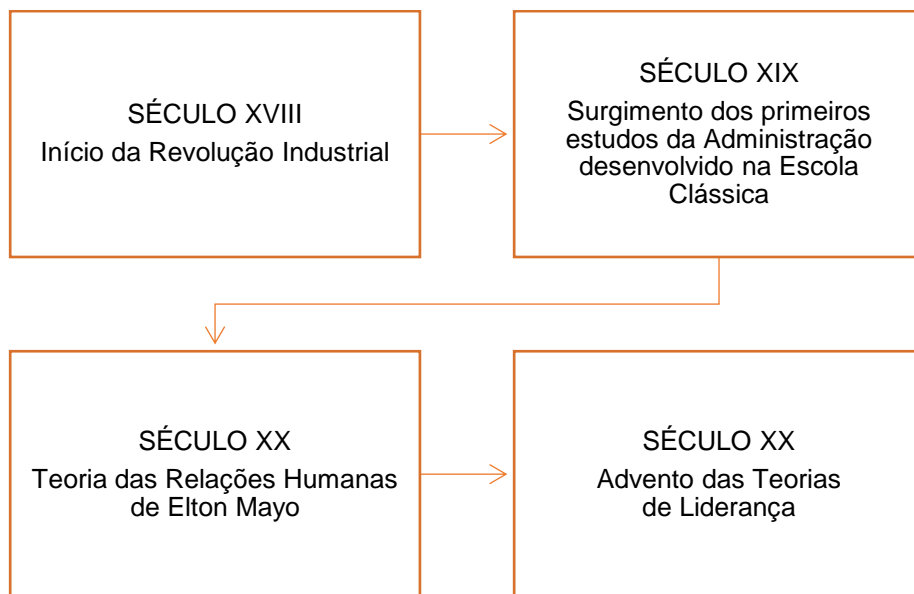
Os conceitos de líder e liderança se moldaram às diversas necessidades e à consciência humana de cada época. Para Soares (2015), a liderança, no passado, se resumia a uma forma de comando, controle e poder, em que a função do líder era estabelecer regras, metas e controlar resultados. Por isso, na liderança de antes, o foco estava no trabalho, e não nas pessoas que o executavam. Em face do século XXI, o papel do líder é muito mais complexo, abrangente, humanizado e responsável, pois ele conduz ações, influencia pessoas e inspira comportamentos dos liderados.

A liderança é um tema estudado por diversas ciências, dando destaque na pesquisa para as áreas de Educação e Gestão. Muitos autores (ROWE, 2002; BERGAMINI, 2009; ANTONAKIS; HOUSE, 2014) se dedicam ao tema, de modo que este possui uma grande variedade e definições de teorias. Apesar do ato de liderar acompanhar a história bem antes do início das pesquisas sobre o tema e dos conceitos e teorias formais a seu respeito, existem alguns marcos oficiais na

abordagem histórica da liderança a partir do século XVIII, considerando o campo da Administração/Gestão.

Como forma de demonstrar uma abordagem histórica sucinta, neste trabalho optou-se por citar apenas quatro momentos da história, que a autora desta dissertação selecionou de Silva (2014), conforme figura 1.

Figura 1: Abordagem histórica da liderança, considerando o contexto da Administração



Fonte: HERARTH e WUNSCH (2020)<sup>7</sup> com base e adaptado de SILVA (2014)

A figura 1 representa quatro momentos importantes na história da liderança. A Revolução Industrial, no século XVIII, foi o surgimento das indústrias nas zonas urbanas em detrimento às atividades de manufaturas nos campos, o que levou os trabalhadores a migrarem para as cidades em busca de trabalho e melhores condições. Esta transformação cultural, por conta do processo fabril da época, trouxe condições inapropriadas de trabalho nas indústrias, como jornadas de trabalho exaustivas e poucas condições de higiene e segurança. A era industrial modificou completamente a organização do trabalho e trouxe uma nova estrutura social (SILVA, 2014).

<sup>7</sup> As autoras Herarth e Wunsch (2020) consideram seus respectivos nomes citados ao longo desta dissertação, sempre que houver uma figura, quadro ou gráfico que seja organizado e criado de forma inédita por elas, mesmo que seja utilizado como base de referência outros autores, que serão devidamente citados neste trabalho.

Devido ao crescimento da economia nas cidades por conta da expansão das indústrias, as empresas precisavam de muitos colaboradores, além de líderes para gerir o processo de produção. Esse rápido desenvolvimento desencadeou necessidades de pesquisas na área da Administração, envolvendo o papel do líder, na época identificado como chefe.

Sobre a Teoria das Relações Humanas, de acordo com Bertero (1968), foi desenvolvida por Elton Mayo, no século XX, o qual destacou o objetivo de trazer uma forma de administração mais humanística, e enfraquecer procedimentos rígidos, mecanicistas e burocráticos da Escola Clássica<sup>8</sup>. Na teoria das relações humanas, as pessoas passam a ser guiadas pelos líderes, considerando fatores emocionais e psicológicos, até então não considerados.

Quanto ao surgimento das Teorias de Liderança, desde o século XX, este tema tem sido objeto de pesquisas, das quais surgiram teorias que foram evoluindo gradativamente ao longo das décadas. As definições de algumas teorias podem ser observadas no quadro 1.

Quadro 1: Definições das Teorias sobre a Liderança

Teoria	Conceito
<b>Teoria dos traços da liderança</b>	<b>Foco no líder – enfatizava os traços da personalidade dos líderes.</b> Quem nascesse com determinadas características, seria um líder. Por outro lado, as pessoas que não possuísssem esses traços seriam lideradas. Os autores vinculados a esta teoria buscaram definir os traços físicos, intelectuais, sociais e direcionados para a tarefa que diferenciam os líderes.
<b>Teorias dos comportamentos ou estilos de liderança</b>	<b>Foco no líder e no liderado – enfatiza o comportamento do líder.</b> Surgiu de questionamentos provenientes da teoria dos traços. A abordagem comportamental buscou oferecer respostas mais adequadas sobre a natureza da liderança, defendendo que o sucesso da liderança não é somente uma combinação de características, mas, sobretudo um padrão de comportamento, o qual caracteriza um estilo de liderança. Kurt Lewin determina três estilos básicos do comportamento de um líder: autocrático, democrático e liberal ou <i>laissez-faire</i> <sup>9</sup> . O estilo

<sup>8</sup>Escola Clássica ou Tradicional de Administração, dava ênfase na produtividade industrial, medidas de racionalização e simplificação do trabalho e objetivava o aumento da produtividade e, como consequência, o aumento de lucros (BERTERO, 1968).

<sup>9</sup>*Laissez-faire*: Liberal, solto (tradução livre).

	<p>autocrático está relacionado a um líder centralizador, ou seja, aquele que toma decisões unilaterais e tem foco nas tarefas. No estilo democrático, os liderados são envolvidos nos processos decisórios, o líder incentiva a participação de todos, delega autoridade e usa o <i>feedback</i> como um método de treinamento de seus subordinados, por isso, tem foco nas tarefas, mas também nas pessoas. O líder de estilo <i>laissez-faire</i> deixa o grupo completamente à vontade; são os liderados que deliberam os trabalhos a serem realizados e decidem a forma de executá-los, por isso, este estilo tem foco na tarefa, mas principalmente nas pessoas.</p>
<p><b>Teorias situacionais ou contingenciais da liderança</b></p>	<p><b>Foco no líder, no liderado e no contexto da liderança – enfatiza o comportamento tanto do líder quanto do liderado.</b> Considera que o líder se adapta diante das situações ou contextos, com base no seu estilo de liderança, na maturidade do liderado e situação encontrada. Esta teoria defende que não há um estilo de liderança adequado para todas as situações, mas contextos que requerem adaptações e estilos diferentes de líderes.</p>

Fonte: CUNHA e SILVA (2010)

As três teorias demonstram as fases iniciais da evolução da liderança, e a teoria situacional reforça a importância da representação do contexto, sendo necessário o líder reconhecer qual a ação a ser tomada conforme a situação. Importante ressaltar que estas três teorias não contemplam a totalidade das teorias da liderança. As referidas neste estudo foram as teorias iniciais e, portanto, o alicerce de todos os estudos que surgiram sobre liderança, posteriormente.

De acordo com Cunha e Silva (2010) existem ainda as abordagens contemporâneas da liderança, dentre as quais se destacam: liderança carismática<sup>10</sup>, liderança visionária<sup>11</sup>, liderança transformacional<sup>12</sup> e liderança

---

<sup>10</sup> Tem como premissa o carisma, que inspira os membros do grupo e facilita as transformações. Determinados comportamentos deste formato são: autoconfiança, visão, sensibilidade ao ambiente (CUNHA; SILVA, 2010).

<sup>11</sup> Tem como premissa a capacidade de visão de futuro, considerada a condição fundamental para uma atuação bem-sucedida de todo líder (CUNHA; SILVA, 2010).

<sup>12</sup> Tem como premissa a liderança estratégica, que provê direção e inspiração da organização. Dá ênfase ao impulso, às mudanças positivas. Estes líderes também são considerados carismáticos e visionários (CUNHA; SILVA, 2010).



baseada em princípios<sup>13</sup>. Existem várias outras abordagens, considerando os mais diversos contextos. Não há um estilo certo ou errado de liderar, mas sim situações em que se façam necessárias adaptações e contextualizações, desde que prevaleça a autenticidade do líder. Para Soares (2015), pode até existir um estilo predominante do líder, mas é preciso ter flexibilidade para incorporar outros estilos, a depender da necessidade e situação.

A globalização e o desenvolvimento das tecnologias trouxeram profundas modificações no cenário econômico, social e corporativo do século XXI. A valorização do capital intelectual, a inclusão de ações socialmente responsáveis, a adaptabilidade, a visão sistêmica e estratégica e a flexibilidade em contextos diversos, são alguns exemplos de necessidades fortalecidas neste século. Com isso, o desenvolvimento das pessoas tornou-se imprescindível para as organizações.

Tiveram início e/ou foram fortalecidos os investimentos em colaboradores, o desenvolvimento dos líderes para melhor suportarem os negócios e a conscientização de empresas humanizadas, com um papel cidadão, que além da visão de lucros e resultados, buscam também formar e desenvolver pessoas para a sociedade.

Entende por empresa humanizada aquela que, voltada para seus funcionários e/ou para o ambiente, agrega outros valores que não somente a maximização do retorno para os acionistas. Realiza ações que, no âmbito interno, promovem a melhoria na qualidade de vida e de trabalho, visam à construção de relações mais democráticas e justas, mitigam as desigualdades e diferenças de raça, sexo ou credo, além de contribuírem para o desenvolvimento das pessoas sob os aspectos físico, emocional, intelectual e espiritual. Ao focalizar o ambiente, essas ações buscam a eliminação de desequilíbrios ecológicos, a superação de injustiças sociais, o apoio a atividades comunitárias, enfim, o que se convencionou chamar de exercício da cidadania corporativa (VERGARA; BRANCO, 2001, p. 21 e 22).

O líder, no contexto corporativo, tem papel fundamental no desenvolvimento de equipes, formação de sucessores, engajamento e obtenção de resultados, condução das equipes alinhada aos propósitos e valores da organização e ações socialmente responsáveis. Para isso, o líder tem como desafio “criar condições propícias para que colaboradores e parceiros

---

<sup>13</sup> Tem como premissa um conjunto de valores que objetivam assegurar tanto a idoneidade pessoal quanto a organizacional (CUNHA; SILVA, 2010).

desenvolvam competências para atingir o desenvolvimento almejado, a partir do alinhamento dos objetivos pessoais de cada um aos objetivos organizacionais” (CUNHA; SILVA, 2010, p. 70).

Diante desta abordagem histórica da liderança, se faz necessário identificar as definições entre chefe e líder/gestor, para uma maior profundidade do conhecimento. As diferenças entre nomenclaturas e suas características podem ser observadas no quadro 2 abaixo:

Quadro 2: Definições de chefe e líder/gestor

Nome	Conceito	Período predominante
<b>Chefe</b>	Prioriza sistemas e estruturas para alguém se fazer obedecido por indivíduos e grupos. Tem a tendência de comandar pessoas, impor ordens e ser centralizador, com foco em tarefas, processos e resultados.	Até meados do século XX
<b>Líder ou Gestor</b>	Exerce influência sobre indivíduos e grupos, de modo que tarefas, estratégias e missões sejam realizadas e resultados sejam obtidos. Não é centralizador, além de resultados, tem foco em pessoas.	A partir de meados do século XX

Fonte: HERARTH e WUNSCH (2020) com base em VERGARA (2007); SILVA (2014)

A principal diferença entre o papel do chefe e do líder/gestor é a mudança do foco exclusivo nas tarefas e resultados, para um foco também nas pessoas. Uma visão estratégica bem mais abrangente, do micro (conhecimento limitado daquilo que está a sua volta) para o macro (conhecimento de todo o negócio, consequências e impactos), do resultado como única prioridade, para as pessoas como tão importante quanto os resultados.

O conceito de gestor/líder está associado a profissionais que têm cargos formais de liderança dentro das organizações, como encarregados, supervisores, coordenadores, gerentes, diretores, presidentes, entre outras denominações. Apesar desta associação, não necessariamente uma pessoa com cargo de liderança efetivamente exerce o real papel de um líder; são estes, inclusive, que têm mais necessidade de formação.

Também podem existir líderes informais dentro do contexto corporativo, que não precisam de um título de liderança no cargo para exercer influência

sobre outras pessoas. Os líderes informais têm autoridade e não dependem do poder instituído pelo cargo. Vergara (2007) não vê diferença entre os conceitos de líder e gestor, pois ambos são sinônimos e têm as mesmas características.

A origem da influência de um líder pode ser formal, dada por um alto cargo na organização, ou informal, quando a influência surge naturalmente de dentro de um grupo de pessoas. Entretanto, nem todos os executivos são líderes. O fato de a organização dar a seus executivos alguns direitos formais não lhes assegura a capacidade de liderança eficaz. Normalmente, a liderança informal é tão importante quanto a influência formal, ou até mais (SOARES, 2015, p. 43).

Com relação aos conceitos sobre liderança, teve-se o cuidado de considerar autores que já foram utilizados anteriormente em meios científicos e acadêmicos. Para tanto, foi analisada a expressão “*Liderança*” em pesquisa avançada, confirmada no mês de outubro de 2020, na plataforma “*Scholar.Google*”, em publicações entre os anos 2000 e 2020, em qualquer idioma, e selecionado os autores que apareceram com maior incidência nas primeiras páginas da busca, obtendo-se os seguintes resultados, conforme quadro 3:

Quadro 3: Resultado da pesquisa avançada sobre Liderança *Scholar.Google*

<b>Autor</b>	<b>Incidências de citações</b>
<b>Vergara</b>	5.980
<b>Maxwell</b>	4.170
<b>Covey</b>	1.770

Fonte: HERARTH e WUNSCH (2020)

Já analisando no banco da Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD), no mesmo período e com os mesmos critérios, os seguintes dados emergiram:

Quadro 4: Resultado da pesquisa avançada sobre Liderança BDTD

<b>Autor</b>	<b>Incidências de citações</b>
<b>Maxwell</b>	20
<b>Vergara</b>	6
<b>Covey</b>	6

Fonte: HERARTH e WUNSCH (2020)

Por isso, estes autores foram elencados para ter o conceito e/ou modelo de liderança aqui demonstrado, ao longo desta dissertação. Com relação aos

autores Chiavenato e Hunter, mesmo que não tenham sido identificados durante a busca mencionada no quadro 3, a pesquisadora, como profissional e atuante na área de formação de pessoas, faz uso efetivo e contínuo dos conceitos destes em sua rotina prática de trabalho e analisa como indispensável a exposição de seus conceitos, dada a importância e renome de ambos para o ambiente corporativo, ambiente este que a autora faz parte como líder e trabalha há mais de dezesseis anos.

Sendo assim, o quadro 5 demonstra o conceito do tema liderança, sob os pontos de vista destes autores. É notável a convergência do conceito, em que liderança está diretamente relacionada à influência de pessoas/grupos.

Quadro 5: Definições de Liderança

Autor	Conceito
<b>Chiavenato, 1999</b>	É uma <b>forma de influência</b> , e esta é uma transação interpessoal em que uma pessoa age para modificar ou provocar o comportamento de outra pessoa, de maneira intencional.
<b>Hunter, 2004</b>	É a <b>habilidade de influenciar pessoas</b> para trabalharem entusiasticamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum.
<b>Vergara, 2007</b>	É a competência de alguém em <b>exercer influência sobre indivíduos e grupos</b> , de modo que tarefas, estratégias e missões sejam realizadas e resultados sejam obtidos. Os ingredientes que compõem essa competência estão na <b>aprendizagem contínua</b> .
<b>Maxwell, 2011</b>	É ter disposição para assumir novos riscos, enxergar possibilidades em vez de dificuldades, <b>inspirar outras pessoas</b> , se importar com os liderados por meio da empatia, ser ousado, ter coragem e, principalmente, <b>liderar primeiro a si mesmo</b> para, após, conseguir liderar outras pessoas.
<b>Khoury, 2020</b>	É <b>exercer influência</b> sobre o que se passa ao seu redor, seja construindo a vida que você deseja para si mesmo, seja inspirando diferentes pessoas a caminhar na mesma direção. Também envolve uma questão de atitude, pois todas as ações diárias podem influenciar a vida das pessoas que estão ao redor, positivamente ou não.

Fonte: HERARTH e WUNSCH (2020) com base em CHIAVENATO (1999); HUNTER (2004); VERGARA (2007); MAXWELL (2011); KHOURY (2020)

Os autores compartilham de pontos em comuns, os quais convergem para a característica principal no que tange à construção da definição de liderança: a habilidade de influenciar ou inspirar pessoas ou grupos. Segundo Hunter (2004), para entender o conceito da palavra influência, é fundamental a compreensão, primeiramente, das diferenças entre poder e autoridade.

O **poder** é a faculdade de forçar ou coagir alguém a fazer sua vontade, por causa de sua posição ou força, mesmo que a pessoa preferisse não o fazer. A **autoridade** é a habilidade de levar as pessoas a fazerem de boa vontade o que você quer por causa da sua influência pessoal (HUNTER, 2004, p. 26, grifos da autora).

Este autor apresenta um modelo de liderança humanizado, baseado na influência e no servir, características que, segundo o autor, são essenciais para ser um bom líder. Neste modelo, a liderança contempla: i) vontade, ii) amor, iii) serviço e sacrifício, iv) autoridade e, conseqüentemente, v) liderança. O amor significa considerar o outro importante, se preocupar com o outro e entender as reais necessidades dos liderados, e não os desejos. Há diferença entre satisfazer desejos e satisfazer necessidades dos liderados. O desejo é um anseio que não considera as conseqüências físicas ou psicológicas daquilo que se almeja. A necessidade, por outro lado, é uma legítima exigência física ou psicológica para o bem-estar do ser humano (HUNTER, 2004).

Para que as necessidades reais sejam atendidas, o líder precisa servir e, até mesmo, se sacrificar em algumas situações, e o ato de servir e de se sacrificar proporciona o agir pela autoridade e influência e, assim, acontece a verdadeira liderança. Hunter (2004) afirma que a liderança é uma habilidade, uma capacidade adquirida, que pode ser aprendida e desenvolvida por meio de ações adequadas.

Outro modelo de liderança humanizado baseado na influência é de Covey (2002). Neste modelo, a liderança contempla: i) servir de modelo por meio de exemplos, ii) estabelecer relacionamentos e iii) influenciar. O autor contextualiza o servir por meio de um modelo correto, ético, de bons exemplos, trazendo a premissa de que as atitudes/ações têm mais valor que as palavras. Ou seja, dar um bom exemplo é o início de uma liderança com influência. Após isso, estabelecer relacionamentos com pessoas é essencial, pois todo líder tem um grupo. Por fim, as tentativas de influenciar serão, com isso, facilitadas, pois o líder já serve de modelo e tem bom relacionamento com o grupo.

As organizações necessitam de líderes competentes que desenvolvam recursos e potencialidades grupais. Não há como mencionar líder sem se referir ao grupo, pois liderança é um fenômeno grupal, que envolve duas ou mais pessoas.

Vergara (2007) considera a liderança como um processo, e não um produto acabado. Este processo fundamenta-se na aprendizagem contínua do líder, com base em três frentes: a aprendizagem do líder sobre si mesmo, sobre o outro e sobre o contexto, a saber por meio do quadro 6.

Quadro 6: Aprendizagem do líder sobre si mesmo, sobre o outro e sobre o contexto

<b>Modelo de Aprendizagem</b>	<b>Conceito</b>
<b>Aprendizagem sobre si mesmo</b>	Se o líder tem um pensamento complexo, na busca da autoaprendizagem, é capaz de admitir que o conhecimento que ele (líder) tem das coisas é, como o de qualquer ser humano, incompleto, e que a consciência dessa incompletude, pode ser elemento estimulador da aquisição de novos conhecimentos. Se o gestor/líder tem um pensamento complexo, percebe que suas decisões e ações se baseiam em estatísticas, formulações matemáticas, análise racional de causa e efeito, mas igualmente em valores, crenças, motivações, expectativas, sensibilidades e intuições que conformam o seu olhar sobre um determinado fato; logo, a sua verdade pode não ser a verdade do outro. A verdade, que provoca a física quântica, é a do olho do observador.
<b>Aprendizagem sobre o outro</b>	As pessoas que o gestor/líder lidera têm motivações, valores, expectativas e histórias de vida diferentes umas das outras, e essa diferenciação necessita ser levada em consideração. O que motiva um indivíduo pode não motivar outro, logo, é preciso sensibilidade do gestor/líder para captar essa diferenciação e transformar motivações em ações. No exercício de seu papel como mentor, o gestor/líder tem a oportunidade de aprender a lidar com a diversidade. Um mentor intencional que ajuda os liderados a se desenvolverem na carreira, a melhorarem seu desempenho, a sistematizarem suas ideias, a fazerem escolhas cuidadosas, a se comprometerem com a empresa, a expandirem sua visão de mundo, a serem éticos. Serve de guia, de exemplo, de provocador de reflexões, de facilitador da aprendizagem. Aprende sobre o outro e sobre si mesmo – e junto com outras pessoas. A autoaprendizagem e a aprendizagem do outro são completadas com o que se espera de um gestor/líder: a aprendizagem do contexto.
<b>Aprendizagem sobre o contexto</b>	Permite ao gestor/líder compreender e atuar em um ambiente caracterizado por adaptabilidade e inovação, continuidade e ruptura, certezas e riscos. Assim, o gestor/líder é capaz de perceber que a empresa na qual ele exerce sua liderança molda as pessoas que nela trabalham e, inversamente, que essas mesmas pessoas constroem a empresa; que a empresa à qual ele empresta suas energias necessita de ordem, portanto, de regras para todos, mas também necessita de tolerância com a desordem, pois esta permite a criatividade; e que soluções existem na mesma situação que gerou problemas e perplexidades, e que estes estão também nas soluções. O tempo-espaço atual, ou seja, o contexto ou ambiente no qual o gestor/ líder está agora inserido, tem muito a lhe ensinar com o desemprego, com a oferta de emprego para pessoas detentoras de certas competências, com a degradação e a preservação do meio ambiente, com a crescente participação feminina no mercado de trabalho, com o envelhecimento das populações, enfim, com um conjunto de fatos e de tendências que caracterizam o mundo contemporâneo.

Fonte: VERGARA (2007, p. 64 e 65)

A liderança é a competência para exercer influência sobre indivíduos e grupos. Para Vergara (2007), caracteriza-se como um processo contínuo – e não como um produto acabado – pois precisa responder constantemente às mudanças que caracterizam o tempo e o espaço contemporâneo. Esse processo fundamenta-se na aprendizagem contínua do gestor/líder, que precisa estar em constante formação para se adequar às necessidades organizacionais e também pessoais enquanto líder de pessoas, responsável pelo desenvolvimento de equipes e sucessores no ambiente corporativo. Na perspectiva aqui utilizada, essa aprendizagem ocorre em três frentes: a aprendizagem do gestor/líder sobre si mesmo, sobre o outro e sobre o contexto.

Para apoiar no processo de aprendizagem contínua dos líderes, os recursos tecnológicos digitais tornam-se aliados das empresas durante a aprendizagem organizacional, principalmente àqueles recursos que proporcionam mobilidade de acesso e diferentes formatos, adaptáveis à rotina do aprendiz.

Diante disso, os *Podcasts* se vislumbram como direcionadores de temas sob demanda para líderes, com o objetivo de promover reflexões e aprendizagem frente a estas três perspectivas, segundo Vergara (2007), dentro de contextos realistas e práticos, que promovam uma experiência significativa de imersão corporativa.

Para entender o perfil da liderança corporativa no contexto do século XXI e, com isso, mapear características necessárias para concepção de *Podcast* destinado a este público, o subcapítulo 1.1 traz estes delineamentos.

### **1.1 O perfil do líder no contexto corporativo do século XXI**

O perfil de um líder deve ser representado pelo delineamento de características essenciais para o exercício da liderança, podendo este conjunto de características ser denominado de competências.

No início da década de 1970, e no âmbito empresarial, surge o termo “competência” para designar o que caracteriza uma pessoa capaz de realizar determinada tarefa real de forma eficiente. A partir de então, esse termo se estendeu de forma generalizada, de modo que, atualmente, dificilmente iremos encontrar uma proposta de

desenvolvimento e formação profissional que não esteja estruturada em torno de competências. É dessa forma que o mundo empresarial fala sobre gestão por competências: formação de competências, desenvolvimento profissional por competências, análise de competências, etc. (ZABALA; ARNAU, 2015<sup>14</sup>).

Zabala e Arnau (2015) conceituam competência como o conjunto de componentes atitudinais, conceituais e procedimentais. Os atitudinais fazem referência a valores, atitudes e normas, e está vinculado ao fazer; os conceituais envolvem fatos e princípios, e está ligado ao aprender; e os procedimentais referem-se aos procedimentos, ou seja, o aprender a fazer.

O conceito de competência, para Zabala e Arnau (2015), significa que apenas a aprendizagem do conceito ou o domínio de técnicas não é suficiente, é necessário que a aprendizagem sirva para poder agir de forma eficiente diante de uma situação real, por isso, a competência e seus componentes procedimentais, atitudinais e conceituais devem ter sentido a quem aprende. O saber por saber não se encaixa no conceito de competência, mas sim o saber para saber fazer (ZABALA; ARNAU, 2015). E, ao trazer o conceito de competências para o ambiente organizacional, o líder precisa aprender (saber), saber fazer e ter a atitude de fazer as tarefas.

O perfil do líder se renovou nos últimos séculos, de uma figura denominada como chefe, predominantemente até o século XX, que priorizava a autocracia, a centralização do poder e o foco centrado em resultados, para um profissional no século XXI que atua de forma mais democrática, delegando atividades, focado em desenvolver pessoas e sucessores e com um perfil humanizado.

Um líder influencia sua equipe com base na autoridade, e não no poder do cargo (HUNTER, 2004); exerce a autoliderança para, após, liderar outras pessoas, e é fonte de inspiração de boas atitudes (MAXWELL, 2011), bem como precisa se manter em processo de aprendizagem contínua para exercer uma boa liderança (VERGARA, 2007). Aliado a isso, é importante que o líder influencie sua equipe por meio de exemplos práticos, ou seja, atitudes – e não utilize apenas um discurso teórico, mas sim ações alinhadas com a teoria (COVEY, 2002).

---

<sup>14</sup> Versão digital sem paginação. Disponível em: <https://bityli.com/fu3l8>. Acesso em 15 abril 2020.



O perfil do líder, no passado, era focado em competências exclusivamente técnicas, estas conhecidas como *hard skills*<sup>15</sup>, que são aquelas específicas ao cargo e à área de atuação. As habilidades técnicas são necessárias e importantes, mas não são suficientes para o sucesso das atividades de gestão. Em um ambiente de trabalho cada vez mais competitivo e exigente, os líderes não podem depender apenas de suas habilidades técnicas, como no passado. Eles precisam também de habilidades interpessoais (ROBBINS, 2005).

As habilidades interpessoais, também conhecidas como habilidades sociais ou competências sociais, são conhecidas como *soft skills*<sup>16</sup>, e englobam comunicação, trabalho em equipe, colaboração, entre várias outras. Tanto as competências técnicas quanto as sociais são necessárias no perfil do líder no ambiente corporativo do século XXI.

Para Soares (2015), algumas características<sup>17</sup> necessárias ao exercício da liderança são demonstradas no quadro 7:

Quadro 7: Características para formar um bom líder

<b>Características</b>	<b>Conceito</b>
<b>Praticar a inteligência emocional</b>	É o conjunto de autoconsciência (autoavaliação realista de si mesmo), autogerenciamento (capacidade de lidar bem com as diferentes situações), automotivação (otimismo e orientação para a conquista), empatia (sensibilidade multicultural, de se colocar no lugar do outro) e habilidades sociais (construção e manutenção de relacionamentos e equipes).
<b>Assegurar um ambiente seguro para a equipe</b>	Criar um ambiente seguro em que as pessoas tenham confiança e se sintam encorajadas em expor seus pontos de vista.
<b>Fazer acontecer</b>	Colocar ações em prática por meio de diálogo com a equipe, se posicionando de forma coerente quando necessário.
<b>Saber comunicar</b>	A capacidade de fazer uma boa comunicação é essencial para todos os líderes, incluindo a comunicação de valores e propósitos corporativos, bem como comunicar as pessoas sobre o desempenho delas.
<b>Desafiar a equipe a pensar</b>	Não apenas prover soluções prontas, mas instigar os liderados a pensar e chegar em definições em equipe.
<b>Dar o exemplo</b>	A teoria e a prática precisam estar alinhadas, pois os líderes são constantemente observados e servem de espelho aos que buscam aprender.

<sup>15</sup>*Hard Skills*: habilidades técnicas (tradução livre).

<sup>16</sup>*Soft Skills*: habilidades sociais (tradução livre).

<sup>17</sup>Características, aqui, podem ser entendidas como conhecimentos, habilidades e atitudes que compõem as competências.

<b>Fornecer <i>feedback</i></b>	Os colaboradores têm a necessidade de saber se estão indo bem e desempenhando corretamente seu papel, por isso, o <i>feedback</i> serve como um guia para ajustar caminhos ou reforçar comportamentos.
<b>Identificar e aproveitar os talentos da equipe</b>	Além de conhecer os talentos da equipe, o líder precisa estar atento em qual é a melhor forma de aproveitá-los, de acordo com a rotina de atividades.
<b>Criar um ambiente de trabalho positivo</b>	Um ambiente positivo é considerado um ambiente ético, respeitoso e agradável para se trabalhar.
<b>Ser um bom professor</b>	O líder é um eterno professor, pois constantemente ensina e aprende com os demais.
<b>Investir em relacionamentos</b>	Relacionamentos são a base de um líder, afinal, um líder nunca será um líder se for sozinho. É necessário investir em relações saudáveis e no desenvolvimento das pessoas.
<b>Entender a influência que possui</b>	A influência de um líder pode causar grandes impactos na vida de outras pessoas, sejam positivos ou negativos, por isso, o líder deve ter a consciência de seu papel.

Fonte: SOARES (2015, p. 73 e 76)

As características listadas acima não são inéditas, nem tampouco desconhecidas. O desafio é o líder agregar todas em sua rotina, primeiramente aperfeiçoando a si mesmo para, após, apoiar no desenvolvimento da sua equipe.

Para Khoury (2020), as características essenciais no perfil de um líder, para desenvolver a habilidade de liderar são: comunicação, iniciativa, respeito, construção de relacionamentos, resolução de conflitos, execução, flexibilidade e o uso de diferentes estratégias com diferentes gerações.

No relatório *New Vision for Education*<sup>18</sup>, da WEF<sup>19</sup> (2015), as competências necessárias no século XXI são: pensamento crítico/resolução de problemas, criatividade, comunicação e colaboração. As competências descrevem, neste relatório, como os alunos abordam desafios complexos na aprendizagem, no ensino fundamental e médio. Considerando que o líder é um eterno aluno e aprendiz, mesmo que o foco deste relatório seja o contexto escolar, as competências são usáveis dentro do ambiente corporativo. “Competências como essas são essenciais para a força de trabalho do século XXI, onde ser capaz de avaliar e transmitir criticamente o conhecimento, bem como trabalhar bem com uma equipe, tornou-se a norma” (WEF, 2015, p. 3).

<sup>18</sup> *New Vision for Education*: Nova visão para a Educação (tradução livre).

<sup>19</sup> *World Economic Forum*: Fórum econômico mundial (tradução livre).

Outro relatório da WEF é o *The Future of Jobs*<sup>20</sup> (2018), um relatório que consolida informações do mercado de trabalho e as principais tendências do cenário corporativo. Ele apresenta e compara as habilidades requeridas no ambiente organizacional em 2018 e a projeção de 2022, em ordem de relevância, conforme quadro 8.

Quadro 8: Comparando a demanda de habilidades, 2018 X 2022, as dez principais

Ano, 2018	Tendências, 2022
<b>Pensamento analítico e inovação</b>	Pensamento analítico e inovação
<b>Resolução de problemas complexos</b>	Aprendizagem ativa e estratégias de aprendizagem
<b>Pensamento e análise críticos</b>	Criatividade, originalidade e iniciativa
<b>Aprendizagem ativa e estratégias de aprendizagem</b>	Projeto e programação de tecnologia
<b>Criatividade, originalidade e iniciativa</b>	Pensamento e análise críticos
<b>Atenção aos detalhes, confiabilidade</b>	Resolução de problemas complexos
<b>Inteligência emocional</b>	Liderança e influência social
<b>Raciocínio, resolução de problemas e ideação</b>	Inteligência emocional
<b>Liderança e influência social</b>	Raciocínio, resolução de problemas e ideação
<b>Coordenação e gestão do tempo</b>	Análise e avaliação de sistemas

Fonte: *Future of Jobs Survey* (2018)

Todas as habilidades descritas no quadro 8 são *soft skills*, ou seja, relacionadas a competências sociais, imprescindíveis para a gestão. A habilidade de aprendizagem ativa e estratégias de aprendizagem, bem como a liderança e influência social subiram no grau de importância da lista nas tendências para 2022, considerando as dez listadas. Isso significa que a capacidade de liderar e influenciar pessoas continua sendo uma forte tendência necessária e requerida no contexto corporativo, seja para cargos formais de liderança ou não.

Além das habilidades e demais características acima descritas, outro aspecto importante associado ao perfil do líder no cenário corporativo do século XXI é a denominação de mundo VUCA<sup>21</sup> – Volátil, Incerto, Complexo e Ambíguo. Essa denominação teve origem nos anos 1990 para descrever a volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade nos diversos contextos de guerra,

<sup>20</sup> *The Future of Jobs*: O futuro do trabalho (tradução livre).

<sup>21</sup> VUCA – *Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity*: Volátil, Incerto, Complexo e Ambíguo (tradução livre).

devido mudanças em ritmo acelerado e destinos incertos (HORNEY; PASMORE; O'SHEA, 2010).

Seu uso no mundo dos negócios se remete ao fato de que o ambiente empresarial também é desafiador, veloz, competitivo e precisa gerenciar riscos. O comportamento do líder receptivo às novas possibilidades em um ambiente de incertezas, certamente passa pela coragem de transitar em novos caminhos antes nunca utilizados. Por isso, se fortalece a necessidade de líderes que se reinventem, sejam encorajados e estejam preparados para diversos desafios e riscos no contexto corporativo. Os autores Horney, Pasmore e O'Shea (2010) e Bennett e Lemoine (2014) sistematizam os conceitos do mundo VUCA a seguir.

A volatilidade é caracterizada pela velocidade em que ocorrem as mudanças e seus impactos. A forma de conduzir as atividades se modifica, os formatos de decisão mudam, o próprio perfil do líder alterou ao longo dos séculos. Portanto, um líder precisa estar pronto para abruptas mudanças e ter muita flexibilidade frente ao novo.

Já a incerteza se relaciona com as dúvidas, a falta de informações precisas, os cenários incertos de futuro e o planejamento do ambiente organizacional com a maior assertividade possível. A complexidade é a dificuldade de compreender situações que tem muitas partes e variáveis interconectadas, como contextos com múltiplos aspectos a serem analisados e compreendidos.

E a ambiguidade se refere a situações que existem diversas possibilidades e caminhos diferentes para resolução e, muitas vezes, mais de um caminho pode ser considerado como certo, mesmo que cada um tenha seus impactos e consequências (HORNEY; PASMORE; O'SHEA, 2010; BENNETT; LEMOINE, 2014).

O perfil do líder corporativo, no contexto do século XXI, necessita de consciência e habilidade para gerenciar os desafios no mundo VUCA, que são a volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade presentes no ambiente organizacional. No mundo VUCA, as empresas precisam de líderes que desafiem o estado atual das situações, não se acomodem em zonas de conforto, criem visões de futuro e sejam capazes de inspirar os membros da organização no engajamento e busca contínua dos mesmos propósitos e valores.

De acordo com o relatório da WEF (2018), que demonstra as tendências de habilidades sociais para o ano 2022, consta que liderança, influência de pessoas e aprendizagem ativa continuam fortemente requisitadas no contexto corporativo, e as empresas precisam instigar inovações nos sistemas de aprendizagem organizacional, que proporcionem formação e desenvolvimento ao longo da vida dos colaboradores.

Adentrando na parte específica de formação, faz-se necessário explicitar com detalhes o conceito de formação contextualizada, bem como trazer outros conceitos que podem ser empregados neste cenário, por isso o capítulo seguinte 1.2 traz estas elucidações.

## 1.2 Formação contextualizada no cenário corporativo

As terminologias utilizadas no contexto do ensino e da aprendizagem corporativos são variadas e demonstram uma pluralidade de aspectos, que passam ao longo do tempo por mudanças e adaptações, de acordo com o contexto, seguindo o aprimoramento e a evolução social e tecnológica.

Uma investigação sobre algumas terminologias utilizadas é imprescindível para desvendar o tema proposto. Neste sentido, será explorado o entendimento dos termos mais empregados neste cenário, que são: Instrução, Treinamento, Desenvolvimento, Treinamento e Desenvolvimento, Educação, Educação Corporativa, Formação e Formação Contextualizada.

Embora apresentem conceitos diversos, estão todos englobados em processos de aprendizagem que visam conduzir a uma mudança de comportamentos e aquisição de conhecimentos dos indivíduos para disponibilizar resultados a empresa de forma prática e eficiente, demonstrados no quadro 9:

Quadro 9: Terminologias que envolvem o ensino e aprendizagem no contexto corporativo

Terminologia	Conceito	Autor e ano
<b>Instrução</b>	Transmissão de conhecimentos performáticos e úteis ao exercício profissional.	LOURENÇO, 2013
<b>Treinamento</b>	É o processo de ensinar aos novos empregados as habilidades básicas que eles	CHIAVENATO, 2008

	necessitam para desempenhar seus cargos; é orientado para o presente, focado no cargo atual e buscando melhorar aquelas habilidades e competências relacionadas com o desempenho imediato do cargo.	
<b>Desenvolvimento</b>	Ações para aperfeiçoamento dos sujeitos para o crescimento na carreira; é orientado para o futuro, em cargos a serem ocupados futuramente na organização e as novas habilidades e competências que serão requeridas.	CHIAVENATO, 2008
<b>Treinamento e Desenvolvimento</b>	Ambos, treinamento e desenvolvimento (T&D) constituem processo de aprendizagem. São termos utilizados de forma agrupada, pois representam o processo que conduz para a aprendizagem e transformação de informações em conhecimentos práticos para ser utilizados a curto, médio e longo prazo.	CHIAVENATO, 2008
<b>Educação</b>	Um conjunto de ações que são praticadas por diversos atores e instituições sociais com a finalidade de preparar os indivíduos para viver em sociedade e capacitar para o exercício laboral, que abrange os processos formativos que se desenvolvem na vida familiar, na convivência humana, no trabalho, nas instituições de ensino e pesquisa, nos movimentos sociais e organizações da sociedade civil e nas manifestações culturais.	BRASIL, LDB, 1996
<b>Educação Corporativa</b>	Um conjunto de ações integradas, que têm como objetivo o desenvolvimento de indivíduos com foco nas competências empresariais e humanas que são estratégicas para o sucesso da organização.	EBOLI, 2004
<b>Formação</b>	Passagem do conhecimento acadêmico para o conhecimento profissional. Conhecimento do eu e dos outros por meio de experiências em comum.	NÓVOA, 1999
<b>Formação contextualizada</b>	Conhecimento da realidade na qual o profissional está inserido e sua transformação em práticas significativas para além da vida profissional, mas sim pessoal do profissional.	WUNSCH, 2013

Fonte: HERARTH e WUNSCH (2020) com base em LOURENÇO (2013); CHIAVENATO (2008); BRASIL (1996); EBOLI (2004); NÓVOA (1999); WUNSCH (2013)

O quadro 9 resume as principais terminologias utilizadas no ambiente corporativo. Todos os conceitos, de uma forma ou de outra, têm por objetivo levar o colaborador ao caminho da aprendizagem. Nesta dissertação, optou-se por utilizar a terminologia Formação Contextualizada, pois acredita-se, por meio das análises realizadas, que é papel do líder diagnosticar as especificidades do contexto em que está liderando, apoiando na transformação e (re)significação da relevância para a vida dos seus liderados.

Em uma formação, as situações representadas com as quais o líder se identifica são condições fundamentais para a contextualização no seu aprendizado. A incorporação de vivências concretas e diversificadas no processo de ensino e de aprendizagem promovem o empoderamento do aprendiz a novas vivências.

Quando a formação é direcionada ao líder e ao contexto em que ele está inserido, ou seja, adaptado às especificidades contextuais, o líder relaciona o significado do ensino a partir da relação com seu conhecimento prévio e, desta forma, segundo Ausubel (1982), novas ideias são aprendidas na medida em que existam estes pontos de ancoragem, promovendo uma aprendizagem significativa.

A formação contextualizada para líderes proporciona a vinculação de um contexto realista, que pode contemplar desafios e dificuldades que englobam a rotina dos líderes e liderados, bem como os contextos de sucessos e insucessos destes profissionais, no sentido de aprimorar vivências, atividades, modelos de trabalho, entre outros cenários do ambiente corporativo, necessários ao enriquecimento dos líderes para se tornarem aptos ao seu importante papel dentro das empresas.

As demandas por formações contextualizadas no ambiente profissional e dentro de um modelo que não é necessariamente formal, está associado ao conceito de educação ao longo da vida que, segundo a Unesco (2010), “é a chave que abre as portas do século XXI”, pois

o conceito de educação ao longo da vida [...] elimina a distinção tradicional entre educação formal inicial e educação permanente. Além disso, converge em direção a outro conceito, proposto com frequência: o da “sociedade educativa” **na qual tudo pode ser uma oportunidade para aprender e desenvolver os talentos.** Sob essa nova perspectiva, a educação permanente é concebida como algo que vai muito mais além do que já se pratica, especialmente nos países desenvolvidos, a saber: **as iniciativas de atualização, reciclagem e conversão, além da promoção profissional, dos adultos.** Ela deve abrir as possibilidades da educação a todos, com vários objetivos: oferecer uma segunda ou terceira oportunidade; dar resposta à sede de conhecimento, de beleza ou de superação de si mesmo; ou, ainda, **aprimorar e ampliar as formações estritamente associadas às exigências da vida profissional,** incluindo as formações práticas. Em suma, a educação ao longo da vida, deve tirar proveito de todas as oportunidades oferecidas pela sociedade (DELORS; MUFT; AMAG; CARNEIRO; CHUNG; GEREMEK; GORHAM; KORNHAUSER; MANLEY; QUERO; SAVANÉ; SINGH; STAVENHAGEN; SUHR; NANZHAO, 2010, p. 32, grifos da autora).

Além disso, a educação baseia-se em quatro pilares: aprender a conhecer, aprender a fazer, aprender a conviver e aprender a ser (UNESCO, 2015) – pilares estes importantes para o ambiente corporativo, principalmente para funções e atividades de líderes, pois estes desempenham papel essencial nas empresas, influenciando equipes e conduzindo valores e objetivos organizacionais.

A considerar a importância de formações contextualizadas no ambiente corporativo, que envolve a representação do meio e as circunstâncias em que o líder está inserido como base do ensino e da aprendizagem, a definição de educação ao longo da vida ou permanente de autores como Delors, Mufti, Amagi, Carneiro, Chung, Gereme, Gorham, Kornhauser, Manley, Quero, Savané, Singh, Stavenhagen, Suhr e Nanzhao (2010) tem relação direta com formação contextualizada, pois a educação ao longo da vida: i) defende a ideia de sociedade educativa, em que a toda oportunidade deve ser aproveitada para aprendizagem e desenvolvimento de talentos; ii) não se restringe à educação formal, ou seja, aquela realizada apenas em salas de aulas, em palestras, congressos e outras formalidades; iii) tem como um de seus objetivos ampliar as formações relacionadas ao ambiente corporativo e tirar proveito de todas as oportunidades de aprendizagem oferecidas pela sociedade e iv) que por todas estas razões, este conceito apresenta vantagens de flexibilidade, diversidade e acessibilidade no tempo e no espaço.

Com base nestes aspectos, pode-se esperar que o uso do *Podcast* como recurso de apoio para a formação de líderes possa atender aos requisitos para uma formação contextualizada, considerando as facilidades de tempo e espaço, em que os episódios podem ser executados em qualquer momento ou local, aproveitando, assim, recursos disponíveis em uma sociedade educativa, tecnológica, móvel, ágil e que precisa aproveitar todos os momentos e ambientes disponíveis, inclusive os momentos e locais antes não pensados como apropriados para aprendizagem.

Vincula-se, então, à aprendizagem organizacional, que propõem ações para o alcance de novos conhecimentos, pautado nas dinâmicas e demandas corporativas, tema que será discutido no próximo subcapítulo, 1.3.



### 1.3 Aprendizagem organizacional

A aprendizagem pode ser considerada um processo de mudança de comportamento, uma mudança de um estado para outro e o protagonista deste processo é o próprio aprendiz. Lefrançois (2018) afirma que a aprendizagem é um processo desencadeado pela experiência e evidencia-se pela mudança do comportamento, “é definida como toda mudança relativamente permanente no potencial de comportamento, que resulta da experiência. As mudanças comportamentais são simplesmente evidências de que a aprendizagem ocorreu” (LEFRANÇOIS, 2018, p. 5).

Assim como a pedagogia estuda o processo de aprendizagem voltado para criança, para compreender o processo de aprendizagem dos adultos surgiu o conceito da Andragogia. Segundo Filatro (2014), este termo ganhou notoriedade com o autor americano Malcolm Knowles ao demonstrar que o processo educacional específico de adultos precisava levar em conta as experiências vividas e, por isso, era diferente das crianças.

Já o modelo de aprendizagem intitulado Heutagogia surgiu como um conceito de autoaprendizagem apoiado por tecnologias, independente de idade e, com isso, a possibilidade de aprendizagem nas mais diversas ferramentas tecnológicas, tempos, espaços, utilizando-se de todo o potencial oferecido pelas tecnologias de informação e comunicação. “Qualquer pessoa hoje pode escolher o que deseja aprender. E faz isso no horário, local e ritmo que lhe for mais conveniente e conforme suas necessidades e preferências de aprendizagem” (FILATRO, 2014, p. 19).

Os estudos sobre os formatos de aprendizagem identificam e compreendem os elementos do processo de ensino e aprendizagem e contribuem com importantes subsídios para a evolução do tema nos ambientes corporativos.

A aprendizagem organizacional pode ser considerada

uma resposta às mudanças enfrentadas pelas empresas em que se busca desenvolver a capacidade de aprender continuamente a partir das experiências organizacionais e a traduzir esses conhecimentos em práticas que contribuam para um melhor desempenho, tornando a empresa mais competitiva. Para tanto, a aprendizagem organizacional tem como pressuposto o desenvolvimento de estratégias e procedimentos a serem continuamente construídos para se atingirem

melhores resultados, contando com a participação efetiva das pessoas no processo de aquisição e disseminação de conhecimento. Tal condição se relaciona diretamente à questão do desenvolvimento de competências (BITENCOURT, 2004, p. 62).

Frente às necessidades de evolução e aprimoramento do processo de aprendizagem organizacional, as empresas adotam diversas estratégias, como formações corporativas para colaboradores e líderes. A formação contextualizada nas empresas representa o processo de educação que conduz à aprendizagem organizacional e, portanto, para a transformação de informações em conhecimentos práticos para serem utilizados a curto, médio e longo prazo. Segundo Bitencourt (2004), a aprendizagem organizacional envolve o aspecto criativo e momentos de desconstrução, devido à necessidade de desaprender para aprender.

A aprendizagem organizacional está disponível independentemente do cargo ocupado e pode ser adquirida em modelos formais, não formais e informais, o que amplia e transforma o processo de Educação Corporativa.

Jennings e Wargnier<sup>22</sup>, autores dos modelos de aprendizagem 80-20 e 70-20-10, apontam que aprendizagem formal e aprendizagem informal coexistem e se inter-relacionam, resultando em aprendizagens contínuas, não importando o tempo e o lugar. O percentual de aquisição de conhecimento dos modelos propostos são o seguinte: no modelo 80-20, os autores asseveram que 80% da aprendizagem ocorrem de maneira informal e 20%, de maneira formal; enquanto no modelo 70-20-10, 70% da aprendizagem se dá por meio de processos práticos, 20% por meio de orientação de outras pessoas, e 10% pelos processos formais.

Vale ressaltar que esses modelos – 80:20 e 70:20:10 – não possuem a pretensão de ser algo fechado. A serventia deles, ao contrário, é validar o fato de que **a aprendizagem não é propriedade apenas da formação estruturada e tradicional**, seja realizada de forma presencial, seja por meio de salas virtuais ou cursos de e-learning. Sendo assim, a aprendizagem não pode e não deve ser vista como uma atividade isolada, segmentada e sem relação com o ambiente e com o cotidiano do profissional. **Trabalho e formação se juntam e se entrelaçam**, e o modelo 70:20:10 oferece um quadro para se refletir além dos parâmetros curso/aula/percurso, abordando o âmbito completo: **formação, troca de informação e desenvolvimento em**

---

<sup>22</sup> In: <https://www.crossknowledge.com/pt/media-center/publications/70-20-10-aprendizagem>. Sem paginação. Acesso em 1 maio 2020.

**contexto profissional** (JENNEINGS; WARGNIER, p. 15 e 16, grifos da autora).

Neste sentido, a organização que aprende é aquela que “está continuamente expandindo sua capacidade de criar seu futuro” (SENGE, 2017, p. 50), sendo necessário desaprender e aprender continuamente para lidar com os desafios empresariais e inovar para garantir a perpetuidade da organização, pois as empresas do futuro ou as que se sobressaem serão aquelas que aprenderão a lidar com as dificuldades que surgirão no ambiente incerto e dinâmico, segundo o mesmo autor.

Diante disso, as empresas precisam repensar os modelos de formação de líderes, para trazer formatos inovadores, atrativos, aderentes aos moldes tecnológicos e às necessidades do público envolvido, para que haja comprometimento com a aprendizagem e, assim, ações e soluções para este contexto complexo, considerando que os líderes podem aprender a todo momento, desde que exista o foco e entendimento da necessidade.

A tecnologia e os dispositivos móveis são ferramentas incorporadas no cotidiano das pessoas, trazendo um forte impacto nos hábitos sociais de comunicação e informação já incorporados pelos cidadãos, e estes podem fazer parte do processo de formação no ambiente corporativo. Estes dispositivos adentram no conceito da escuta móvel, tema abordado no próximo subcapítulo.

#### **1.4 O conceito da escuta**

A comunicação é uma competência muito valorizada, principalmente para líderes corporativos, pois estes exercem influência sobre outras pessoas. Tem como significado tornar comum uma mensagem ou informação e constitui um dos processos essenciais no relacionamento humano e nas organizações (CHIAVENATO, 2014).

O processo de comunicação não envolve apenas o falar, envolve também a escuta, bem como o silêncio durante a fala do outro, para que, assim, a comunicação seja eficaz. As terminologias “ouvir e escutar”, apesar de serem aplicadas com sentidos semelhantes tem diferenças, por isso, se faz necessário um amparo conceitual para diferenciá-las.

Segundo Lima (2006), o conceito de ouvir está relacionado ao sentido da audição, ao próprio ouvido e aquilo que este capta. Escutar, por sua vez, é mais abrangente e significa ouvir de forma genuína, prestar atenção no outro e no assunto. Diante disso, neste trabalho optou-se por utilizar a terminologia escuta, que se refere ao ouvir de forma efetiva, com atenção, silenciando para que o outro possa falar, com respeito a fala do próximo, de forma humanizada colocando-se no lugar do outro.

A escuta passou por diversas transformações ao longo dos séculos. No passado, acontecia em um formato essencialmente presencial, em que o emissor e receptor precisavam ocupar o mesmo espaço. Com o advento das tecnologias da informação e comunicação, a escuta incorporou um modelo a distância, em que emissor e receptor não dependem mais de um mesmo espaço e tempo para que a fala possa ser ouvida.

Predominantemente no XXI, as pessoas introduziram as tecnologias móveis e a internet em sua vida diária, tanto nas atividades profissionais como nas domésticas. Isso trouxe a divisão do tempo das pessoas de um ambiente predominantemente físico e fixo, para um ambiente também virtual e itinerante. Santos (2014) afirma que a escuta incorporou um caráter móvel e cheio de novas possibilidades, e se apresenta como o resultado do desenvolvimento social e tecnológico do século XXI.

Conforme as mídias evoluíam, os hábitos de escuta vinculados a elas também necessitavam ser transformados, e assim como as invenções, um modo de escuta que em um primeiro momento poderia parecer intimidador, logo viria a se tornar habitual. A rotina do cidadão metropolitano do século XXI geralmente é repleta de atividades a serem executadas em um curto espaço de tempo. Especialmente após o advento das mídias portáteis, o cidadão se tornou capaz de associar a escuta a outras atividades concomitantes (SANTOS, 2014, p. 17).

Em uma sociedade movida pelo fluxo de informações e pela mobilidade, é natural se esperar hábitos de escuta de caráter semelhante. Por isso, a escuta pode ser analisada contextualmente, considerando a realidade móvel da sociedade urbana, a fim de se compreender os comportamentos associados à escuta.

O comportamento da escuta musical, segundo Szendy (2008), Adorno (2011) e Ola Stockfelt (2004), pode ser considerado aqui como um referencial

importante para a escuta no ambiente organizacional. Santos (2014) sistematizou estes conceitos a partir dos seguintes autores:

- Adorno (2011) é favorável pela escuta musical intitulada estrutural – aquela que exige grande concentração, escuta minuciosa, atenção aos mínimos detalhes e que não deixe passar sequer uma nota sem compreendê-la;
- Szendy (2008) defende a escuta distraída e a espontaneidade do ouvir, na qual o ouvinte está engajado em outra atividade primária, com apenas parte de sua atenção voltada para a música;
- OlaStockfelt (2004) traz a abordagem contextual de escuta musical, ou seja, a escuta diretamente ligada ao contexto em que ocorre. O autor cita que a mesma sinfonia que tranquiliza determinado ouvinte em ambientes calmos, pode irritar outros ouvintes em ambientes movimentados. Por isso, não se trata de uma forma de escutar prefixada e pré-estabelecida como estrutural ou distraída, mas de uma escuta variante, que necessariamente está vinculada ao contexto.

O *Podcast* é uma tecnologia de oralidade para disseminação de programas distribuídos sob demanda (FREIRE, 2013c), sendo a base desta dissertação como o recurso para apoiar a formação de líderes. Sob esta ótica da escuta musical relacionada ao ambiente corporativo, e considerando o recurso *Podcast*, além do contexto do ouvinte ser importante para definição de qual melhor momento e tempo de escutar apoiado nas tecnologias móveis, é importante que as preferências deste ouvinte também sejam consideradas, a fim de que ele adapte seu estilo ao momento oportuno de ouvi-lo, aderente à suas preferências.

Dentre as competências identificadas no subcapítulo 1.1 desta dissertação como as competências necessárias aos líderes, Soares (2015), WEF (2015) e Khoury (2020) identificam que a comunicação é uma característica essencial ao bom papel de um líder. A comunicação, além do falar, também engloba o escutar. Maxwell (2014) cita que o líder que sabe ouvir efetivamente, estabelece uma relação de confiança com as pessoas, e que a comunicação é muito além do que apenas falar bem, pois as pessoas querem ser compreendidas e ouvidas durante o processo de comunicação.

A comunicação empática, segundo Covey (2006), é primeiro compreender para depois ser compreendido. Por isso, a escuta empática tem por objetivo compreender a outra pessoa, e isso requer intenção, desejo, querer. Para Hunter (2004), quando se interrompe uma pessoa no meio de uma frase, envia-se uma mensagem negativa, pois transparece que o outro não estava com atenção concentrada em quem estava falando, ainda, fica a imagem que não há valorização da opinião do outro, por isso existe recusa ao ouvir e acontece a interrupção e, por fim, quem interrompe acredita que sua fala é mais importante do que o outro tem a dizer.

Os líderes do século XXI estão imersos numa cultura de mobilidade e conectividade e isso proporciona possibilidades plurais, como a realização de mais de uma tarefa ao mesmo tempo e a divisão de atenção a cada uma delas, de uma forma organizada, a fim de evitar a sobrecarga cognitiva.

O *Podcast* como recurso para apoio na formação de líderes pode ajudar a disciplinar o líder na escuta ativa, proporcionar melhorias nas habilidades orais e a otimizar tempo e espaços, haja vista que o líder tem o controle e a liberdade de decisão sobre qual será o melhor momento para escutá-lo. Ainda, pode utilizar tempos e espaços ociosos antes não usufruídos para momentos de aprendizagem, como também, de acordo com a preferência do ouvinte, optar por momentos dedicados com exclusividade para esta tarefa.

Cabe salientar que o *Podcast*, mesmo com os atrativos descritos, não se constitui o único, nem tampouco o melhor recurso para formação de líderes. O *Podcast* pode ser enquadrado como um recurso de apoio nesta formação, em que as organizações descontinuam modelos tradicionais, como a utilização de um instrutor em sala de aula, e migram para formações com o uso de ferramentas digitais já incorporadas no cotidiano das pessoas, como os celulares e tablets, por exemplo.

Estas ferramentas permitem uma variedade de modelos de ensino e aprendizagem, sendo um deles o *Podcast*, em que o instrutor gravou previamente todos os episódios/formações e estas ficam à disposição do aprendiz para ouvir em local e tempo mais oportunos, permitindo, inclusive, um diferencial de mobilidade durante a escuta, por ser um recurso focado na oralidade.

Outros estilos podem ser utilizados, separadamente ou simultaneamente com o *Podcast*, como vídeos e textos. Portanto, o *Podcast* não esgota as possibilidades de modelos, nem é o único e absoluto tipo de formação, mas considerando um perfil de líderes do século XXI tecnológicos, móveis, ágeis, que precisam de soluções rápidas e adequadas à sociedade itinerante, se configura como um recurso aparentemente aderente a estas necessidades.

Sob esta perspectiva, no próximo capítulo será abordado mais sobre este recurso de oralidade, intitulado *Podcast*, bem como suas aplicações e a utilização no contexto corporativo.

## 2. PODCAST COMO RECURSO DE APOIO NA FORMAÇÃO CONTEXTUALIZADA EM AMBIENTE CORPORATIVO

Ao que se analisou, a demanda de formação contextualizada de líderes nas organizações faz emergir a necessidade da inclusão de recursos que fomentem a promoção de aprendizagem organizacional.

Considerando a importância da educação no ambiente corporativo e o uso das tecnologias, Filatro (2018b) cita que a tecnologia não é uma solução em si, mas sim uma ferramenta apoiadora para uma educação apropriada para os novos tempos e gerações. Diante disso, uma investigação sobre a terminologia utilizada em Tecnologia é imprescindível para a continuidade do tema proposto. Neste sentido, o quadro 10 demonstra o conceito dos termos mais empregados neste cenário, que são: Tecnologia, Tecnologia para a aprendizagem e Tecnologia da informação e comunicação.

Quadro 10: Conceitos de Tecnologia

<b>Terminologia</b>	<b>Conceito</b>	<b>Autor e ano</b>
<b>Tecnologia</b>	Homem dentro de seu processo de hominização, sob dois aspectos fundamentais: a aquisição, pela nossa espécie, da capacidade de projetar, e a conformação de um ser social, condição necessária para que se possa produzir o que foi projetado.	VIEIRA PINTO, 2005
<b>Tecnologia para a aprendizagem</b>	Coisas ou ferramentas usadas para apoiar o ensino e a aprendizagem. Assim, computadores, programas, como um ambiente virtual de aprendizagem, ou uma rede de transmissão ou comunicação, são, todos, tecnologias. Um livro impresso é uma tecnologia. A tecnologia frequentemente inclui uma combinação de ferramentas e conexões técnicas específicas que as permitem funcionar como um sistema tecnológico, como a rede de telefone ou a internet. No entanto, para mim, tecnologias ou mesmo os sistemas tecnológicos não se comunicam ou criam significados, apenas esperam até serem comandadas a fazer algo, ativadas ou que uma pessoa comece a interagir com essas tecnologias.	BATES, 2017, p. 247
<b>Tecnologia da Informação e Comunicação – TIC</b>	Refere-se à conjugação da tecnologia computacional ou informática com a tecnologia das telecomunicações e tem na internet e mais particularmente <i>na World Wide Web (WWW)</i> a sua mais forte expressão.	MIRANDA, 2016, p. 43

Fonte: HERARTH e WUNSCH (2020) com base em VEIRA PINTO (2005); BATES (2017); MIRANDA (2016)

A partir das perspectivas expostas, dentre tantas tecnologias possíveis para apoiar a formação contextualizada de líderes, a presente pesquisa destaca



o *Podcast* e também cita os recursos de tecnologia *cast*, por serem tecnologias aptas a propiciar novos modelos de realização de atividades educacionais, que podem contribuir para uma formação de líderes apropriada para os novos tempos e gerações.

## 2.1 Tecnologias *cast*

O *Podcast* pode ser considerado como um “modo de produção/distribuição livre de programas distribuídos sob demanda e focados na reprodução da oralidade e/ou músicas/sons” (FREIRE, 2013c, p. 101). As tecnologias *cast* podem assim ser denominadas, pois abrangem as ramificações do *Podcast*. São elas: *Audiocast*, *Enhanced Podcast*, *Screencast* e *Videocast*. De forma a exemplificar o conceito de cada uma delas, o quadro 11 remete de forma didática às conceituações.

Quadro 11: Ramificações do *Podcast*

Terminologia	Conceito
<b><i>Audiocast</i></b>	Há um entendimento de considerar os diversos formatos de “casts” como forma diferenciada de <i>Podcasts</i> , como, por exemplo, um <i>videocast</i> seria um <i>Podcast</i> de vídeo. McLoughlin & Lee (2007 <i>apud</i> BEHAR, 2011) propõem, ainda, que o termo seja utilizado como referência a <b>publicações semelhantes ao <i>Podcast</i> em áudio, mas sem periodicidade.</b>
<b><i>Enhanced Podcast</i></b>	Modo de produção/distribuição livre de programas distribuídos sob demanda e focados na reprodução da oralidade e/ou músicas/sons ilustrados por imagem. É um <i>Podcast</i> melhorado.
<b><i>Screencast</i></b>	Modo de produção/distribuição livre de programas distribuídos sob demanda e focados na reprodução de imagens em movimento relativas às telas de <i>software</i> , articuladas com oralidade e música/sons.
<b><i>Videocast</i></b>	Modo de produção/distribuição livre de <b>programas distribuídos sob demanda e focados na reprodução de imagens em movimento</b> , que podem ser articuladas com oralidade, música/sons e/ou escritos.

Fonte: FREIRE (2013c, p. 101 e 102, grifos da autora)

A possibilidade de incorporar arquivos de áudio digital na assinatura do RSS (*Really Simple Syndication*) desenvolvido por meio do programador Dave Winner, proporcionou a distribuição da ferramenta *Podcast* sob demanda, sem a necessidade de o ouvinte precisar acessar o *site* ou local de hospedagem da informação para ouvi-la. A assinatura da RSS permite que os ouvintes sejam notificados automaticamente, por meio de uma mensagem de alerta sempre que

um novo episódio for lançado ou houver alguma notícia relevante num canal, desde que o ouvinte tenha realizado a assinatura. A inclusão desta assinatura digital ampliou outros tipos de arquivos multimídia, iniciando a ramificação de *casts* (FREIRE, 2013c), demonstrado no quadro 11.

A palavra *Podcast* tem na sua origem “a abreviação de *podcasting* – uma combinação de marca registrada do *Ipod* (aparelho que executa arquivos digitais em formato de áudio) e do termo *broadcasting*, que significa difusão em larga escala por meio de rádio, televisão ou internet” (FILATRO; CAVALCANTI, 2018, p. 110). Fato confirmado por Bottentuit Junior e Coutinho (2007, p. 840), que afirmaram a etimologia da palavra, “de facto, o termo *podcast* resulta da soma das palavras *Ipod* (dispositivo de reprodução de áudio/ vídeo) e *broadcast* (método de transmissão ou distribuição de dados)”.

A partir de então, tratar-se-á das diversas formas de classificações do *Podcast*, bem como suas aplicações gerais, incluindo algumas ferramentas disponíveis atualmente para operacionalizar na prática a criação de um *Podcast*.

## 2.2 *Podcast*: classificações e suas aplicações gerais

As classificações ou os tipos de *Podcast* denominam a forma pela qual é criado ou adaptado, e o modelo de conteúdo a ser abordado. Neste sentido, Carvalho (2009) apresentou quatro modelos classificação, sendo 1) expositivo/informativo, 2) *feedback*/comentários, 3) instruções/orientações e 4) materiais autênticos, conforme quadro 12.

Quadro 12: Classificações de *Podcast* segundo Carvalho

<b>Classificação</b>	<b>Conceito</b>
<b>Expositivo/Informativo</b>	Pode incidir sobre a apresentação de um determinado conteúdo, uma síntese da matéria lecionada; um resumo de uma obra, um artigo, uma teoria; uma análise; poemas; casos; explicações de conceitos, princípios ou fenômenos; descrição do funcionamento de ferramentas, equipamentos ou software, entre outros;
<b>Feedback / Comentários</b>	Como o próprio nome indica, incide sobre o comentário crítico aos trabalhos dos alunos, devendo esse comentário ser sempre construtivo, salientando os aspectos positivos bem como os aspectos a melhorar, propondo alternativas;
<b>Instruções/Orientações</b>	Disponibiliza indicações e/ou procedimentos para realização de trabalhos práticos; orientações de estudo; recomendações, etc.;

<b>Materiais autênticos</b>	São produtos feitos para o público, não especificamente para estudantes. São exemplo as entrevistas da rádio, telejornal, entre outros. A expressão é comumente usada no ensino das línguas estrangeiras e designa produtos feitos pelos nativos de uma língua para ser consumida pelos nativos dessa mesma língua.
-----------------------------	---

Fonte: CARVALHO (2009, p. 7)

Já Freire (2013b), ao perceber que as denominações existentes, incluindo as expostas no quadro 12, não eram suficientes para abranger todos os tipos de elaborações de *Podcast*, iniciou outra classificação, a partir de três fontes: assimilação de material de outro veículo, material de registro e produção original. Portanto, tendo o modo de produção como critério, a classificação dos *Podcasts* foi separada em três: Ampliação Tecnológica, Registro e Produção Original, como descrito no quadro 13.

Quadro 13: Classificações de *Podcast* segundo Freire

<b>Classificação</b>	<b>Conceito</b>
<b>Produção original</b>	O <i>podcast</i> Produção Original é aquele já produzido como <i>podcast</i> desde seu princípio. Embora, por vezes, seja elaborado sem edição, os <i>podcasts</i> de maior acesso costumam ser marcados pelo cuidado técnico e pela edição, na tentativa de ceder um bom ritmo aos episódios, bem como na busca por formatar os debates e a intercalação das falas dos participantes de modo a tornar o material interessante, leve e divertido. A qualidade técnica, nessa categoria classificativa, também é potencialmente acentuada, com maior controle de ruídos externos, em razão da usual escolha de ambientes propícios para gravações, proporcionando melhor qualidade de captação sonora. Exemplos de <i>podcasts</i> Produção Original são o <i>Nerdcast</i> <sup>23</sup> , vencedor de vários concursos da área, e o <i>Escriba Café</i> <sup>24</sup> , voltado à literatura.
<b>Ampliação tecnológica</b>	Apresentam-se como o formato de elaboração mais simplificada. Trata-se da transposição de um material já elaborado. Dessa forma, constitui-se de uma produção híbrida, formada pelas características da tecnologia original aglutinadas ao modo de distribuição e acesso do <i>podcast</i> . Embora se trate não da elaboração, mas da captura de falas já em exercício em outros contextos, a possibilidade de edição não é ausente nesse tipo de <i>podcast</i> .
<b>Registro</b>	O teor produtivo do <i>podcast</i> Registro constitui sua natureza, na medida em que as falas dessas produções se direcionam a situações, em geral, de atenção exclusiva, seja em sala de aula ou palestras, seja em cenários semelhantes. Desse modo, o teor dessa categoria costuma ser marcado por falas menos céleres, mais formais pelo contexto de origem, por gravação de menor qualidade técnica (por não ocorrer em um ambiente controlado), bem como por maior duração e dificuldade de entendimento, caso a fala registrada esteja articulada com expressões gestuais.

Fonte: FREIRE (2013b, p. 718 e 719)

<sup>23</sup> *Podcast* que aborda temas sobre entretenimento, cinema, séries de televisão, ficção científica, quadrinhos, game e viagens.

<sup>24</sup> *Podcast* que aborda sobre conceitos da história do homem, seu mundo e o universo.

Com base nos modelos de *Podcast* nos quadros 12 e 13, foram identificadas várias tecnologias disponíveis no mercado, para criação e/ou edição de *Podcast*. Algumas destas tecnologias são totalmente gratuitas, outras possuem versões gratuitas e pagas e outras com versões apenas pagas. Considerando o conceito de classificação “Produção Original” de Freire (2013b), que consiste em gravações de *Podcast* especificamente para este objetivo desde o seu princípio, pode-se citar as ferramentas *PODOMATIC*<sup>25</sup>, *ANCHOR*<sup>26</sup> e *SPREAKER STUDIO*<sup>27</sup>, todas gratuitas, com funcionalidades de criação de *Podcast*, personalização com música e inclusão de imagem. Estas três plataformas permitem a criação fácil e rápida de *Podcast* e a publicação imediata nas principais esferas, como o *Spotify*, e o compartilhamento nas principais redes sociais, como *WhatsApp* e *Facebook*.

De acordo com a classificação de Freire (2013b) “Ampliação tecnológica”, que precisa de edição, pode-se citar a ferramenta *AUDACITY*<sup>28</sup> e *ADOBE AUDITION*<sup>29</sup>, a primeira gratuita e a segunda uma versão paga. Ambas permitem a edição de áudios de forma personalizada e, inclusive, a gravação de áudios. Sendo assim, podem ser ferramentas também utilizadas na classificação “Produção Original”, mesmo que esta classificação não necessariamente precise de edição.

Já a classificação “registro”, em que pode ou não haver edição, as cinco ferramentas acima podem ser utilizadas, a depender da necessidade e escolha da melhor plataforma, para atender tais demandas.

As classificações tecnológicas dos *Podcasts* não precisam ser interpretadas como certas ou erradas, haja vista que cada situação e contexto

---

<sup>25</sup> <https://www.podomatic.com/>

<sup>26</sup> <https://anchor.fm/>

<sup>27</sup> <https://www.speaker.com/>

<sup>28</sup> <https://www.audacityteam.org/>

<sup>29</sup> <https://www.adobe.com/br/>

terão uma necessidade diferente, e cada *Podcast* precisará ser criado ou adaptado no formato mais adequado e aderente ao público ouvinte.

Em vista disso, mais do que a escolha da classificação utilizada, o modo de elaboração constitui como o fator principal a determinar as características gerais, relevantes à educação, de um *Podcast*. Esse fator deve ser observado na concepção dos diferentes tipos e estilos de *Podcasts*, de acordo com a classificação proposta. Por isso, a escolha de qual classificação será utilizada denota o potencial educativo do *Podcast*. Não à toa, este é um item que precisa ser criteriosamente considerado para a elaboração de propostas de uso desta tecnologia educacional de oralidade como recurso de aprendizagem (FREIRE, 2013b).

O *Podcast* pode ser conceituado como “uma tecnologia não de áudio, mas de oralidade. Um modo de produção/disseminação livre de programas distribuídos sob demanda e focados na reprodução de oralidade, também podendo veicular músicas/sons” (FREIRE, 2013a, p. 47). A principal diferença entre *Podcast* e rádio está no modelo em que ele é transmitido e consumido pelo público ouvinte. As rádios possuem uma programação pré-estabelecida, e em grande parte das vezes transmitida ao vivo, já o *Podcast* é produzido e consumido sob demanda.

Para Franco (2008), o rádio é focado em radiodifusão (que é a transmissão de ondas de radiofrequência) e produz conteúdo para escuta instantânea no tempo previsto da programação, estabelecido pela emissora. O *Podcast* distribui o conteúdo sob demanda, normalmente por meio de arquivos *mp3*<sup>30</sup>, sendo possível ouvi-lo em qualquer lugar e quando houver interesse, por meio de seus episódios.

Esta é uma significativa diferença entre rádio e *Podcast*, a primeira possibilita acesso ao conteúdo ao vivo e, o segundo, por meio do formato *on demand*<sup>31</sup>, ou seja, comunicação sob demanda, em que a pessoa consome o programa selecionado onde e quando quiser. Os *Podcasts* são distribuídos em

---

<sup>30</sup>É uma abreviação de *MPEG Layer 3*, um formato de compressão de áudio digital que minimiza a perda de qualidade em músicas ou outros arquivos de áudio reproduzidos no computador ou em dispositivo próprio.

<sup>31</sup>*On demand*: Sob demanda (tradução livre).

episódios e os ouvintes têm a flexibilidade de ouvi-los quantas vezes for necessário, podendo parar e/ou reiniciar sempre que houver necessidade.

Para muitos autores, o *Podcast* é considerado um formato de programa radiofônico (HERSCHMANN; KISCHINHEVSKY, 2008; BUFARAH JUNIOR, 2017), mas, apesar de haver esta conexão com a rádio, há outros autores que relatam as distinções entre ambas as tecnologias (BOTTENTUIT JUNIOR; COUTINHO, 2007; TEIXEIRA; SILVA, 2010).

Diante disso, é possível afirmar que, segundo a literatura da área, as diferenças entre rádio e *Podcast* referem-se aos seguintes fatores, conforme Freire (2013c), sistematizou tais autores, descrevendo as suas percepções como:

- Rádio trabalha com radiodifusão, em tempo real, e o *Podcast* é distribuído sob demanda, com possibilidade de ouvir onde e quando for mais adequado (FRANCO, 2008);
- *Podcast* traz a possibilidade de escolha do conteúdo, bem como a repetição quantas vezes forem necessárias e a rádio é uma programação pré-estabelecida, e o ouvinte se adapta à programação e não a escolhe (BOTTENTUIT JUNIOR; COUTINHO, 2007);
- Rádio possui um fluxo de programação que não existe no *Podcast*, pois este último tem como premissa a publicação de episódios com periodicidade normalmente semanal, quinzenal e mensal, diferente de uma rádio (MEDEIROS, 2006);
- *Podcast* é uma ferramenta fácil (pode ser realizada por uma única pessoa) e barata (poucos equipamentos são necessários e a produção pode ser caseira) e pode ser distribuído diretamente ao ouvinte, sem intermediários (PRIMO, 2006);
- *Podcast* demanda equipamentos mais caros de escuta se comparados ao rádio, mas a disseminação do uso de celulares torna o *Podcast* acessível a toda a população (PAULA, 2010).

Diante de todas as diferenças expostas, destaca-se a forma de distribuição entre as tecnologias, sendo o rádio um produtor de conteúdos para

escutas instantâneas, e o *Podcast* um produtor de conteúdo para distribuição sob demanda e para ser ouvido em local e tempo mais adequados ao ouvinte.

Em resumo, ainda que não se possa desvincular totalmente rádio e *Podcast*, haja vista que muitos autores defendem o *Podcast* como um programa radiofônico, pode-se notar claras particularidades entre estas duas tecnologias, o que caracteriza o *Podcast* como um recurso de aprendizagem específico, próprio e distinto da rádio.

Neste sentido, se faz necessário a apresentação de que *Podcasts* são programas em si que possuem episódios, cuja principal característica é um formato de distribuição chamado *podcasting*.

Esta ação, intitulada *podcasting*, é um meio de distribuição e publicação de arquivos de mídia digital através de RSS<sup>32</sup>, o que permite aos seus assinantes o acompanhamento ou *download* automático do conteúdo à medida que é atualizado; isso significa que o ouvinte não precisa acessar o *site* ou a plataforma para verificar se há algum episódio novo, pois ele é automaticamente notificado (ABPod, 2019)<sup>33</sup>.

Estudos que versam sobre o conceito do *Podcast* trazem, em sua maioria, premissas técnicas (BERK; TRIVEDI; WATTO; WILLIAMS; CENTOR, 2020; KÖNIG, 2019). Considerando este contexto técnico, o *Podcast* pode ser interpretado como um arquivo digital de áudio, disponível *online*, que, em vez de uma música, contém programas que podem se utilizar de falas, de músicas ou até mesmo de ambos.

Para além de um conceito técnico, o *Podcast* também é vislumbrado como uma ferramenta de apoio pedagógico, que contribui para formação das pessoas e tem potencialidades educativas. O quadro 14 procura exemplificar o conceito de *Podcast* sob os diferentes pontos de vista.

---

<sup>32</sup> *Really Simple Syndication* – é uma forma simplificada de recebimento de conteúdo em tempo real pela *web*, sem necessidade de acesso à *sites*/plataformas para ter acesso ao conteúdo.

<sup>33</sup> Em 2006, foi fundada no Brasil a ABPod – Associação Brasileira de *Podcast* – que tem como premissa contribuir com a mídia *Podcast* no Brasil, bem “como coordenar, orientar e representar locutores, produtores, comentaristas e divulgadores do *Podcast* brasileiro”. Os direcionadores estratégicos da Associação são: estruturação, transparência, escuta ativa, apoio e crença na pluralidade e diversidade. Analisado a partir do *site*: <http://abpod.com.br/o-que-e-podcast/>. Acesso em 22 março 2020.

Quadro 14: Definições de *Podcast*

Autor	Conceito
<b>Primo, 2005</b>	Um processo mediático que emerge a partir da publicação de arquivos de áudio na Internet.
<b>Moura e Carvalho, 2006</b>	Uma forma de publicação de programas de áudio, vídeo e imagens na Internet.
<b>Willians, 2007</b>	Um método para produzir conteúdo de áudio e vídeo disponível regularmente via <i>web</i> .
<b>Bottentuit Junior, Lisbôa e Coutinho, 2009</b>	uma nova forma de comunicação multidirecional, assumindo um papel de grande importância na divulgação de informações, conteúdos e saberes, a um público diversificado e oriundo de contextos sócio-culturais muito diferenciados.
<b>Freire, 2013c</b>	Uma tecnologia não de áudio, mas de oralidade. Um modo de produção/disseminação livre de programas distribuídos sob demanda e focados na reprodução de oralidade, também podendo veicular músicas/sons.

Fonte: HERARTH e WUNSCH (2020) com base em PRIMO (2005); MOURA; CARVALHO (2006); WILLIANS (2007); BOTTENTUIT JUNIOR; LISBÔA; COUTINHO (2009); FREIRE (2013c)

No quadro 14, observa-se que a prática é especificamente do século XXI. Os autores citados têm em comum, em suas definições, que é uma atividade para além de repositório de áudios, são áudios que envolvem aspectos como: autoria, roteirização e compartilhamento/disponibilização de conteúdo.

Além dos conceitos de *Podcast* observados no quadro 14, há também um escopo inclusivo, como o uso para quem tem alguma deficiência, como é o caso da falta de visão. Os autores Bottentuit Junior e Coutinho (2009), citam que “falar e ouvir constitui uma actividade de aprendizagem muito mais significativa do que a leitura em *Braille*<sup>34</sup>” (BOTTENTUIT JUNIOR; COUTINHO, 2009, p. 2.122).

Freire (2011) também ratifica o conceito inclusivo do *Podcast* no modelo destinado para surdos, que trata da

[...] reprodução em texto das falas dos participantes dos programas. Dessa forma, [...] esse modo, ainda que não utilize arquivos de áudio, mantém uma ligação direta com a oralidade – marca principal do *podcast*. As transcrições das falas são distribuídas atualmente, em geral, através de arquivos pdf – formato digital de texto. Desse modo, por não se tratar de arquivos em áudio, não é possível inseri-los na conceituação corrente de *podcast* apresentada pelos diversos autores que estudam essa tecnologia. Apesar disso, seu caráter de reprodução da oralidade presente nesse conteúdo em áudio lhe possibilita gozar de grande parte da natureza dos programas falados, trazendo no texto, em grande medida, o modo peculiar da fala (FREIRE, 2011, p. 201).

<sup>34</sup> Braille é um sistema de leitura tátil para cegos, inventado pelo francês Louis Braille. (BOTTENTUIT JUNIOR; COUTINHO, 2009).



É possível ponderar o *Podcast* como um modo de produção/disseminação livre de programas distribuídos sob demanda e com objetivo na reprodução da oralidade, sendo possível também utilizar de músicas e/ou sons.

Sobre a origem do *Podcast*, há também diversos pontos de vista entre os autores, a saber por meio do quadro 15.

Quadro 15: Origem do *Podcast* no mundo

<b>Autor e ano</b>	<b>Origem</b>
<b>Campbell, 2005</b>	A partir da evolução do RSS destacando o ano de desenvolvimento da compatibilidade do programa <i>itunes</i> <sup>35</sup> com <i>Podcasts</i> , em 2003.
<b>Medeiros, 2005</b>	Por meio de Adam Curry, ex-vjda MTV <sup>36</sup> .
<b>Matthews, 2006</b>	Ano 2.000, com a chegada do RSS e sua posterior utilização por Adam Curry para a associação com o <i>Podcast</i> , porém não efetivada com sucesso.
<b>Faria, Boas e Dias, 2007</b>	Aparecimento junto com a evolução do RSS destacando o ano de desenvolvimento da compatibilidade do programa <i>itunes</i> com <i>Podcasts</i> , em 2003.
<b>Mota e Coutinho, 2009</b>	Ano de 2004 como o advento do <i>Podcast</i> .
<b>Teixeira e Silva, 2010</b>	Ano 2000, com a chegada do RSS
<b>Pisa, 2012</b>	Criado pelo programador Dave Winer e Adam Curry (ex-vj da MTV), que desenvolveu o primeiro agregador de <i>Podcasts</i> , o <i>iPodder</i>
<b>Freire, 2017</b>	A origem do <i>Podcast</i> associa-se ao <i>blog</i> <sup>37</sup> , marcando uma relação entre essas tecnologias, as quais se mantêm próximas até os dias de hoje, desde 1998.

Fonte: HERARTH e WUNSCH (2020), com base em CAMPBELL (2005); MEDEIROS (2005); MATTHEWS (2006); FARIA; BOAS; DIAS (2007); MOTA; COUTINHO (2009); TEIXEIRA; SILVA (2010); PISA (2012); FREIRE (2017)

Logo, emergem as principais características sobre a origem do *Podcast* no mundo, vinculando-se com a chegada do RSS, conforme as definições descritas no quadro14, e sua relação com Adam Curry, considerado o “pai” do *Podcast* ou *podfather*<sup>38</sup> (CASTRO, 2005).

<sup>35</sup> É um reprodutor de áudio, desenvolvido pela *Apple*, para reproduzir e organizar música digital, arquivos de vídeo.

<sup>36</sup> VJ era o nome dado ao artista com performance em tempo real que conduzia programas na emissora de TV intitulada MTV.

<sup>37</sup> São páginas *on-line*, atualizadas com frequência, que podem ser diários pessoais, periódicos ou empresariais. São formas de comunicação entre pessoas e instituições.

<sup>38</sup> Pai do *Podcast* (tradução livre).

Nesta linha, é importante descrever a origem no Brasil, a qual remonta o ano de 2004, com o advento no primeiro *Podcast* nacional, intitulado *Digital Minds*<sup>39</sup>. Logo após muitos outros *Podcasts* foram iniciados, que acabaram por inspirar um maior número de *podcasters* a realizarem suas produções e, assim, proporcionaram o desenvolvimento de uma esfera comunicativa que superasse o meio unidirecional dos meios tecnológicos tradicionais (FREIRE, 2017).

O crescimento nacional de *Podcasts* trouxe a formação da podosfera brasileira, nome dado ao ambiente de utilização do *Podcast* ou a toda a esfera que o envolve. A podosfera, desde seu início em 2004, veio sendo constituída por programas que tratam de diversos temas.

Em 2006, dois anos após o advento da podosfera nacional, iniciou-se a história do *Podcast* no Brasil vinculada à educação formal. O início aconteceu pelo surgimento do projeto PodEscola, iniciativa que “teve como objectivo o uso do podcast na educação pública como forma de contribuir para a formação de alunos mais críticos, reflexivos e incluídos sociodigitalmente” (BOTTENTUIT JUNIOR; COUTINHO, 2007, p. 8).

Apesar da predominância de aspectos técnicos no *Podcast* em âmbitos nacional e internacional, pela vinculação de arquivos digitais de áudio, observa-se que a parte pedagógica vem sendo utilizada formalmente ao longo dos últimos 14 anos. Segundo Freire (2017), o *Podcast* tem uma apropriação pedagógica acima de um foco técnico, por isso é possível caracterizá-lo não como uma tecnologia de áudio, mas de oralidade.

Além de que a oralidade é a fonte primária da elocução, a qual ganha a transversalidade para a aprendizagem em diferentes aspectos sociais. A ideia da oralidade está relacionada ao uso da modalidade oral nas práticas discursivas, e não se restringe apenas à fala, mas também ao seu ritmo, volume, entonação. É por meio da oralidade que se expressam muitas emoções, direta ou indiretamente, através do tom e de outras nuances vocais, proporcionando viés de humanização no uso das tecnologias. Para Filatro (2018a, p. 110), “os podcasts se beneficiam das potencialidades da linguagem oral, com as

---

<sup>39</sup> Mentem digitais – tradução livre. *Podcast* de Danilo Medeiros, com abordagem em tecnologia, ciência, música, cultura e se encontra paralisado desde 2006.

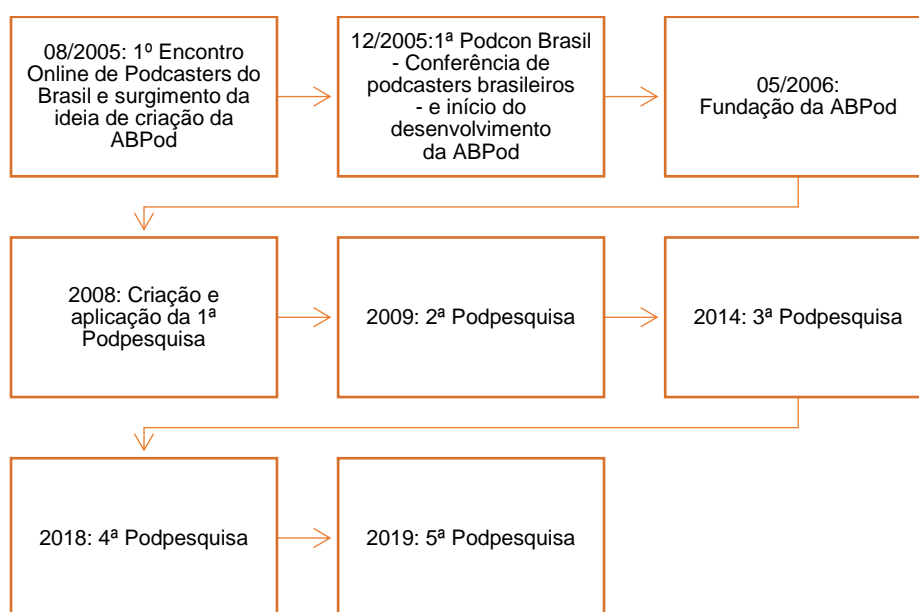
vantagens adicionais da segunda oralidade, em que a fala pode ser planejada antes de ser registrada” (FILATRO, 2018a, p, 110).

Após a demonstração dos conceitos de classificação dos *Podcasts*, faz-se necessário apresentar alguns marcos importantes deste recurso no Brasil, e alguns resultados de pesquisas realizadas sobre o mesmo; é o que se tratará no item 2.2.1.

### 2.2.1 ABPod e PodPesquisa

O surgimento de uma Associação Brasileira de *Podcast* (ABPod<sup>40</sup>), bem como de uma pesquisa nacional estruturada sobre o tema (PodPesquisa<sup>41</sup>), marcou momentos importantes do *Podcast* no Brasil. Em resumo, os principais fatos marcantes relacionados ao *Podcast* que aconteceram no país foram:

Figura 2: Trajetória ABPod – Associação Brasileira de *Podcast*



Fonte: HERARTH e WUNSCH (2020) com base em <https://abpod.com.br/podpesquisa/>

<sup>40</sup> Disponível em: <http://abpod.org/>

<sup>41</sup> Pesquisa nacional sobre *Podcast* – de cunho quantitativo, sendo coletada por meio de formulários online. Disponível em: <http://abpod.org/podpesquisa/>

A autora, com base na experiência em sua área de atuação, elegeu alguns resultados da Podpesquisa 2018 e 2019 que, na sua interpretação, podem ter relação e/ou influência com a utilização do recurso *Podcast* como apoio na formação contextualizada de líderes corporativos. Algumas perguntas da Podpesquisa 2018 foram também consideradas na Podpesquisa de 2019, por isso há oportunidade de comparação, já outras foram consideradas em 2018, mas não existiram em 2019 e, ainda, algumas foram inseridas apenas em 2019. Diante disso, a ordem de apresentação dos resultados nesta dissertação foi organizada, não pelo ano da Podpesquisa, mas buscando colocar em um formato sequencial e lógico.

A seguir, então, serão abordados alguns destes resultados<sup>42</sup> da categoria específica “ouvintes de *Podcast*” – excluem-se desta categoria da Podpesquisa produtores e não ouvintes, de forma a proporcionar uma melhor compreensão específica do público.

Sobre o universo dos ouvintes de *Podcasts* no Brasil, as pesquisas trazem os seguintes resultados: 84% masculino e 16% feminino em 2018, e 72% masculino e 27% feminino em 2019. A quantidade de mulheres como ouvintes de *Podcasts* aumentou na participação da Podpesquisa 2019.

Trazendo esta análise para ambientes corporativos, segundo a pesquisa Panorama Mulher (2019)<sup>43</sup>, que relata sobre a presença feminina em cargos de liderança em organizações no Brasil, apesar do número de homens ser superior ao número de mulheres na liderança, as mulheres ocupam, em média, 19% dos cargos de liderança nas empresas, bem como existe um engajamento das organizações em ações inclusivas para mulheres em cargos de liderança. Por isso, ao considerar o *Podcast* como um recurso para apoiar na formação de líderes, ambos os gêneros seriam aderentes.

Com relação aos níveis de escolaridade dos ouvintes de *Podcast* na pesquisa nacional de 2019, no ensino médio há uma aderência de 12%, no superior incompleto 30%, superior completo 31% e pós-graduação 26%. Diante

---

<sup>42</sup> Os gráficos com os resultados completos podem ser visualizados no apêndice I. Eles foram transcritos do *site* oficial da ABPod: <http://abpod.org/podpesquisa/> para o *Microsoft Excel*, a fim de facilitar o formato e a visualização nesta dissertação.

<sup>43</sup> Disponível em: <http://online.fliphtml5.com/gbcem/wbwh/#p=19>, Acesso em 21 junho 2020.

disso, entende-se que, qualquer que seja o grau de escolaridade do líder num processo de formação corporativa, há possibilidade de uso do recurso *Podcast*, pois a pesquisa demonstra diversa aceitação, independentemente do grau de escolaridade.

A situação empregatícia dos ouvintes de *Podcast*, de acordo com a Podpesquisa 2018, foi que 47% dos ouvintes são empregados em tempo integral, o que leva ao entendimento da autora que o uso do *Podcast* para formação de líderes pode ser possível, pois existe como conciliar o expediente de trabalho e o uso do recurso, seja em intervalos de expediente, refeição, deslocamentos, como fora do ambiente profissional, como academias, caminhadas, em casa, fazendo uso do *Podcast* de maneira exclusiva ou simultânea com outra atividade que permita não gerar sobrecarga cognitiva.

A Podpesquisa de 2018 trouxe também resultados sobre a motivação dos ouvintes, ou seja, por qual motivo eles se tornaram ouvintes do *Podcast*. O maior resultado, com 77%, é oriundo de poder realizar outras atividades enquanto se ouve o *Podcast*, seguido de 75,3% sobre a qualidade e diversidade do conteúdo e 74,6% sobre a liberdade para ouvir quando, como e onde houver interesse.

A mobilidade é o maior fator considerado pelos respondentes, pois permite a pessoa ouvir ao mesmo tempo em que se movimenta e faz outras atividades, bem como escolher e personalizar esta escuta no momento e local mais oportunos. No ambiente corporativo, os líderes têm uma rotina de trabalho extensa e sobrecarregada; quanto mais adaptável à mobilidade deles for o recurso, maior a possibilidade de conciliar o *Podcast* com a rotina pessoal e profissional.

Sobre o equipamento utilizado para ouvir *Podcast*, a pesquisa nacional de 2018 confirma que 92,1% dos ouvintes de *Podcast* utilizam tecnologias móveis para tanto – celular/*smartphone*. Tendo como premissa que o celular/*smartphone* é um dos meios mais utilizados para ouvir *Podcast*, vincular este recurso de oralidade para formação de líderes corporativos parece aderente ao atual cenário de mobilidade tecnológica, que perpassa por anseios de flexibilidade, autonomia e adaptabilidade de tecnologias no mercado de trabalho e na vida pessoal.

O grau de atenção dos ouvintes com os *Podcasts*, segundo a Podpesquisa 2018, é de “muita atenção”, com 58,3%. Já outros 34,7%

consideram o grau de atenção como “moderada”. Mesmo que o *Podcast* seja, muitas vezes, reproduzido enquanto se realiza outra atividade (como se alimentar, dirigir, se exercitar, entre outros), ainda assim, o grau de atenção dos ouvintes, na maioria, é de atenção moderada e muita atenção. Associar um recurso que recebe tanta atenção da maior parte dos ouvintes, como apoio na formação de líderes, parece ser bastante adaptável aos líderes corporativos.

Com relação aos principais objetivos para ouvir um *Podcast*, a pesquisa nacional de 2018 demonstra que, na opinião dos ouvintes, as principais razões são: busca de entretenimento, com 87,7%, busca de aprendizagem, com 80,7% e busca de informação, com 79,9%. Utilizar o *Podcast* como um recurso de aprendizagem está dentro do segundo maior objetivo dos ouvintes de *Podcast*, o que leva a crer que personalizá-lo para apoio na formação de líderes trará relevância para os objetivos pessoais e profissionais destes líderes.

A Podpesquisa de 2018 demonstra que o tempo de duração ideal de um episódio de *Podcast*, para 41,6%, que é a maioria dos ouvintes, fica entre 1h e 1h30, outros 25,1% preferem episódios mais curtos, entre 30min e 1h, e 23,6% entendem como ideal entre 1h30 e 2h. Apenas 4,5% votaram episódios até 30min, o que traz um perfil de ouvintes bem diversificados, com preferências e necessidades distintas.

Com base neste resultado, pode-se entender que o tempo de um episódio para a formação de líderes precisa levar em consideração aspectos específicos do meio organizacional e o envolvimento direto do público-alvo para definição, haja vista que o resultado desta categoria na Podpesquisa 2018 é bastante misto.

Considerando a frequência ideal para publicação de um episódio de *Podcast*, a Podpesquisa 2018 traz como semanal, com 80,5%, a preferência dos ouvintes para vincular uma periodicidade que mantenha a curiosidade do próximo episódio, aliado às necessidades corporativas, de aprendizagem e as expectativas dos ouvintes.

Sobre o formato de conteúdo que os ouvintes têm mais interesse, a Podpesquisa 2018 traz resultados como: 75,4% debate – duas ou mais pessoas discutindo pontos de vistas diferentes sobre determinado assunto, 66,8% em formato de apresentação, com explanação e opinião sobre diversos temas e 55,5% em formato de entrevista. Há uma diversidade de formatos que os

ouvintes preferem e para que estes formatos estejam adaptados ao modelo de formação corporativa, é importante alinhar às necessidades específicas dos líderes dentro do ambiente organizacional.

Por fim, sobre quais ocasiões as pessoas ouvem *Podcast*, a pesquisa nacional de 2018 traz o seguinte resultado: 79% considera durante o deslocamento/trajeto, 68% durante a realização de atividades domésticas, 46% durante a prática de atividades físicas, 39,2% durante o trabalho, 38,6% durante navegação pela internet, 34,6% antes de dormir, 6,9% durante estudos, 6,4% outros motivos e 4,3% dedicam tempo integral para ouvir *Podcasts*. Isso demonstra que os ouvintes buscam por uma tecnologia que permita mobilidade, facilidade e adaptabilidade ao meio em que vivem ou trabalham.

Considerar a mobilidade tecnológica como premissa para um *Podcast* é essencial. Os grandes centros urbanos tendem a ter mais facilidade neste sentido, diante dos momentos de trânsito intensos. Já líderes de cidades menores, podem ter mais utilização do *Podcast* na realização de atividades domésticas, atividades físicas e durante o trabalho.

A Podpesquisa é uma das maiores pesquisas sobre *Podcast* no Brasil e muitos resultados relevantes foram trazidos para a sociedade, como o perfil dos ouvintes e dos produtores e o perfil dos não ouvintes de *Podcast* no país. A análise da Podpesquisa 2018 e 2019 na categoria “ouvintes de *Podcast*” teve válida contribuição para o *Framework* destinado à formação de líderes corporativos, pois os resultados demonstrados na Podpesquisa auxiliaram na compreensão do que é relevante para a maioria dos ouvintes, bem como suas necessidades e principais anseios.

No próximo subcapítulo serão abordadas as aplicações do *Podcast* na formação contextualizada, bem como tratará sobre aprendizagem móvel, adentrando o conceito de microaprendizagem.

### 2.3 *Podcast*: suas aplicações na formação contextualizada para líderes corporativos

No ambiente corporativo, foco desta dissertação, mesmo não havendo publicações com temas neste sentido, um marco foi pouco identificado na literatura, havendo uma lacuna quando o *Podcast* é visto sob o viés organizacional.

Para tal afirmação, foi analisada a expressão “*Podcast* em ambientes corporativos” em pesquisa avançada nas plataformas “*Scholar.Google*” e “*BDTD*”, confirmada no mês de outubro de 2020, em publicações entre os anos 2000 e 2020, e obtiveram-se os seguintes resultados, conforme quadro 16:

Quadro 16: *Podcast* em ambientes corporativos

	<i>Scholar.Google</i>		<i>BDTD</i>
<b>Termo Pesquisado</b>	Incidências de publicações entre os anos 2000–2020	Incidências de publicações entre os anos 2000–2020 em língua portuguesa	
<b><i>Podcast</i> corporativo</b>	8.020	2.770	Nenhum registro encontrado!
<b><i>Podcast</i> e empresa</b>	14.800	6.140	01
<b><i>Podcast</i> em ambientes corporativos</b>	2.420	1.480	Nenhum registro encontrado!

Fonte: HERARTH e WUNSCH (2020)

Apesar de emergir uma intensa quantidade de publicações pelo “*Scholar.Google*”, o que foi observado, durante a leitura dos títulos que apareceram nas 10 primeiras páginas dos resultados de cada busca, é que a pesquisa científica sobre esta temática específica, ainda é voltada para categorias como: “o panorama geral do *Podcast*”, “características do que é *Podcast*” e “as redes sociais e os *Podcast*”. É relevante dizer que, destes, a maioria está em espanhol, na busca realizada.



Outro item a ser observado é ainda a necessidade de pesquisas sobre esta temática específica em âmbitos de teses e dissertações, vide a coluna “BDTD” do quadro 16.

Dentro desta análise, o que foi encontrado sobre o *Podcast* “com/e/para” a atividade corporativa, em sua maioria, destaca ferramentas comunicativas em empresas e organizações e, dentre elas, o *Podcast*, fato este que enfatiza a necessidade de pesquisa acadêmica sobre, despertando grande oportunidade de inovação, considerando-o como um recurso de aprendizagem nos mais diversos ambientes, formal, informal, não formal, sejam escolares ou organizacionais.

Ademais, diante do crescimento significativo de práticas de formação de pessoas nas organizações, buscar tecnologias de fácil acesso e baixo custo é um grande diferencial para a área corporativa, pois “a organização que tem pessoas imbuídas a oferecer soluções inteligentes aos processos, transformando informação em conhecimento, torna-se diferenciada” (SILVA; BURGER, 2018, p. 9).

Perante esta perspectiva, o *Podcast*, no ambiente empresarial, pode ser utilizado para fins de formação, treinamento e desenvolvimento de pessoas, comunicação organizacional, *feedback*<sup>44</sup>, *endomarketing*<sup>45</sup>, fortalecimento da cultura organizacional, entre outros aspectos. “Os *Podcasts* enriquecem a comunicação e a colaboração corporativa, tanto em pequenos como em grandes grupos. Além disso, a publicação regular do *podcasting* pode ajudar a fortalecer vínculos com clientes e funcionários, e isso pode afetar positivamente as vendas” (AGUAYO LÓPEZ, 2015, p. 372)<sup>46</sup>.

---

<sup>44</sup> Segundo Djouki (2017), nesta fase as organizações buscam promover maiores mudanças significativas em sua forma de agir e assim aumentar estratégias de crescimento sustentado. Dentro desta realidade, as mudanças passam pelas ideias geradas pelos colaboradores e os gestores têm como desafio a busca por uma qualidade no gerenciamento das pessoas. Diante disto, o *feedback* se tornou um tema importante, principalmente em um momento no qual o diferencial é o capital intelectual gerado pelas pessoas na organização, procurando desenvolver novas ferramentas, criando novos canais.

<sup>45</sup> Conjunto de estratégias e ações de marketing institucional voltadas para o público interno.

<sup>46</sup> “Los podcasts enriquecen la comunicación y colaboración, tanto en pequeños grupos como en grandes empresas (...) la publicación periódica de podcasts puede ayudar a fortalecer los vínculos con los clientes y empleados. Y, por supuesto, esto repercute en las ventas” (AGUAYO LÓPEZ, 2015, p. 372).

As empresas, buscando adequar-se aos recursos tecnológicos atuais e que são atrativos às pessoas, e que possibilitem disseminação rápida e fácil de conteúdo e com qualidade, começaram a refletir sobre o *Podcast* como parte da formação corporativa das pessoas, seja produzindo conteúdo interno e personalizado ou fazendo adaptações de conteúdos externos.

O *Podcast*, tendo como uma das principais características o teor de distribuição sob demanda, colabora para a ampliação da escuta por meio da possibilidade de acesso a falas em momentos que, de outro modo, seriam ociosos. Exemplos dessa prática, possível pela mobilidade tecnológica, são o uso de *Podcasts* em situações corriqueiras como filas, deslocamentos no trânsito em transporte público ou particular, salas de espera, horários de alimentação, além das atividades que usam o *Podcast* como aliados para complementar e otimizar o bom uso do tempo, como durante a prática de exercícios físicos, durante o período de trabalho, entre outros.

A tecnologia se adapta ao ouvinte, estando disponível para atendê-lo de acordo com as condições cronológicas específicas de cada pessoa e suas necessidades de aprendizagem e desenvolvimento. Além disso, com a possibilidade de utilização do recurso de distribuição de *Podcasts* – RSS (*Really Simple Syndication*), o usuário não precisa acessar constantemente os *sites* em busca de atualizações, pois acaba por recebê-las instantaneamente sempre que estas ocorrem, normalmente a cada novo episódio ou notícia relevante.

O *Podcast* representa uma possibilidade de ampliação educativa, por ser um recurso de oralidade distribuído sob demanda, possível de ser adaptado com conteúdo específico para formação de líderes corporativos, que precisam de tecnologias acessíveis e adaptáveis aos anseios e demandas organizacionais.

Fatos estes que vão ao encontro do que Djouki (2017) descreveu sobre as possibilidades de aprender em ambientes corporativos, afirmando que é preciso pensar em ferramentas e contextos que façam com que os colaboradores compreendam o cenário no qual estão inseridos, que considerem que o erro é um fator de aprendizagem e de desenvolvimento pessoal e profissional.

Sobre ferramentas e desenvolvimento, Kenski (2003, p. 3) afirma que “toda aprendizagem, em todos os tempos é mediada pelas tecnologias disponíveis”. As tecnologias existentes em cada época da sociedade, para

utilização de determinado grupo social, mudaram radicalmente as formas de organização social, a forma de se comunicar, a cultura e a própria aprendizagem.

Sobre a relação entre organização e sociedade, os atributos das novas tecnologias digitais tornam possível o uso das capacidades humanas em processos diferenciados de aprendizagem e trazem a garantia de acesso à informação para todos, indiscriminadamente, por meio da internet e de tecnologias móveis para acesso ao conteúdo. Fato este que destaca a relação do contexto corporativo e o conceito de aprendizagem.

Em tempos de mudanças rápidas, o conhecimento desempenha papel cada vez mais central como fator de mudanças e crescimento, e exige que toda a sociedade se coloque em contínuo processo de aprendizagem (KENSKI, 2003), pois

**na sociedade atual, em constante atualização e reciclagem, as pessoas nunca se encontram plenamente “formadas”.** Ao contrário, o processo dinâmico de interações cotidianas com novas informações coloca-as em estado de permanentes aprendizagens. Esse movimento constante leva-nos à redefinição do processo de aquisição de conhecimentos, caracterizados como saberes personalizados, flexíveis e articulados em permanente construção individual e social (KENSKI, 2003, p. 7, grifos da autora).

A aprendizagem apoiada por tais tecnologias apresenta diversas nomenclaturas, sendo algumas: aprendizagem baseada na *web*, *e-learning*, sala de aula virtual, ambientes de aprendizagem, ciberespaço, *m-learning*, entre outros (COSTA, 2013; WUNSCH, 2013).

E, ao falar do *Podcast* enquanto propulsor da aprendizagem dentro de um cenário corporativo adequado às especificidades desta segunda década do século XXI, é possível revisitar o conceito de aprendizagem significativa de Ausubel (1982), que conceitua que um conteúdo adquire significado para alguém quando é incorporado às suas estruturas de conhecimento, a partir da relação com seu conhecimento prévio.

Novas ideias são aprendidas na medida em que existam pontos de ancoragem, que pode ser considerado como a ponte entre o conhecimento prévio do sujeito e as novas informações a serem integradas em sua estrutura cognitiva. Ou seja, a aprendizagem significativa é um processo de construção dos saberes, quando o sujeito pode associar esse novo saber aos saberes que

já dispõe, transformando-se num processo ativo e construtivo (PELIZZARI; KRIEGL; BARON; FINCK; DOROCINSKI, 2002).

Para que haja formação contextualizada e significativa de líderes com apoio do *Podcast*, é preciso que haja conscientização e valorização dos saberes destes profissionais e formação com base no contexto em que eles estão inseridos (WUNSCH, 2009), problematizando situações, exemplificando contextos, trazendo situações reais e relevantes (WUNSCH; ALVES, 2020) durante os episódios dos *Podcasts*, bem como relacionar os conteúdos com os conhecimentos prévios dos líderes.

E, ao ter como característica o foco na pessoa em formação, o uso de um *Podcast* em uma organização tende a proporcionar maior autonomia e liberdade ao aprendiz, que pode acessar o recurso digital no espaço e tempo mais adequados a ele.

Diante de um demasiado volume de informações disponíveis diariamente, o desafio formativo é organizar os conteúdos realmente relevantes (BOTTENTUIT JUNIOR; MENEZ; WUNSCH, 2018) para que sejam compreendidos e internalizados, evitando, com isso, a sobrecarga cognitiva. As novas experiências mediadas pela utilização de recursos de aprendizagem digitais, como o *Podcast*, podem proporcionar uma aprendizagem significativa no processo de formação contextualizada, apoiada pelas tecnologias digitais.

A aprendizagem por meio do *Podcast* pode ser compreendida, portanto, para apoiar e proporcionar facilidade de acesso, autonomia, reflexão crítica do que está sendo ouvido, concordância ou discordância da situação.

E a reflexão sobre a aplicação do tema no contexto real e prático, com a possibilidade de interação sobre o que foi ouvido e/ou aprendido no cotidiano com pares (outros líderes) e subordinados (equipe do líder) e aplicação prática no contexto da liderança que exercem, lembrando as bases sobre reflexividade na educação dispostas por Schön (2000), que é preciso refletir antes, durante e após a ação entre formador e formando. Estas, por si só, já são características e competências que precisam estar em constante desenvolvimento pelos líderes corporativos.

Diante do exposto, considerando o *Podcast* um contributo com as potencialidades das tecnologias no contexto educacional, espera-se que esses possam contribuir para a promoção de uma aprendizagem mais autônoma, bem

como sejam recursos de aprendizagem apoiadores para o desenvolvimento de competências técnicas e sociais, como as comunicativas e atitudinais, na formação contextualizada de líderes corporativos.

E para falar sobre o uso das tecnologias com autonomia em processos formativos, é intensamente necessário pensar sobre o conceito de mobilidade nos dias atuais.

### **2.3.1 *Podcast* e aprendizagem móvel na formação contextualizada e corporativa**

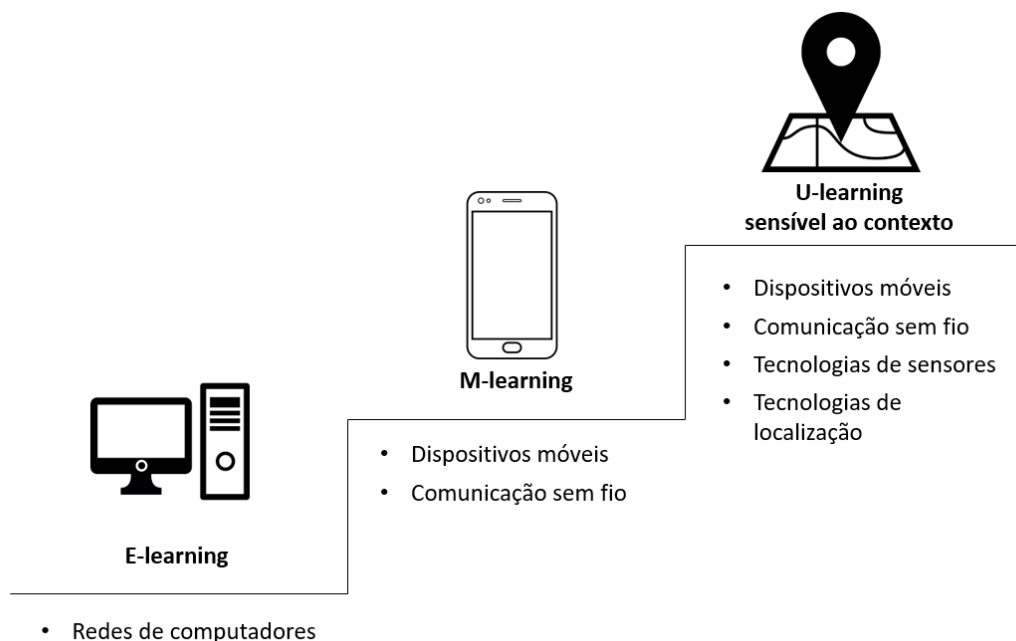
Viver e conviver numa sociedade cada vez mais conectada, conforme denomina Castells (1999), em uma “sociedade em rede”, traz significativas mudanças e necessidades de adequações nos mais diversos contextos formais ou informais, como na educação, no ambiente corporativo, social e acadêmico.

Essa nova realidade transforma não apenas os modelos de aprendizagem na educação, mas a forma de preparar os sujeitos para a sociedade, para o mercado de trabalho e aprendizado contínuo, pois as práticas sociais, as relações de trabalho e as demandas de formação profissional mudam muito rapidamente.

Os dispositivos móveis digitais e sem fio marcam um momento importante da história neste contexto, pois viabilizam a mobilidade pelo acesso a dispositivos como os telefones celulares e tablets, que permitem novas maneiras de se comunicar, compartilhar, colaborar e interagir, permitindo as pessoas maior autonomia e liberdade de conexão em qualquer espaço e tempo (GARCIA, 2018).

Com o decorrer das mudanças na sociedade, novos modelos de aprendizagem foram surgindo, como as denominadas de aprendizagem digital (aquelas mediadas por rede de computadores ou meios digitais), aprendizagem móvel ou com mobilidade (mediadas por dispositivos móveis e comunicação sem fio) e aprendizagem ubíqua (mediadas por dispositivos móveis, comunicação sem fio, tecnologias de sensores e localização) conforme apresentado na figura 3.

Figura 3: Elementos que compõem o *e-learning*, *m-learning* e *u-learning*



Fonte: LIU e HWANG (2009 *apud* SACCOL; SCHLEMMER; BARBOSA, 2011)

Dentre estes contextos destacados na figura 3, dá-se ênfase para o *m-learning*, afinal, em alguns contextos, ele é considerado uma extensão do e-learning, como sendo um aprendizado digital por meio de dispositivos móveis. Sob outros pontos de vista, é visto como totalmente diferente por superar barreiras temporais e espaciais que seriam limitações se comparadas com tecnologias fixas como computadores de mesa.

A mobilidade tecnológica digital traz mudanças nas relações pessoais e profissionais e o *Podcast* se enquadra como um recurso aderente à era da mobilidade, para além de ser disponível na *web*, mas porque existe aprendizagem em diferentes espaços, com diferentes perspectivas, estruturado e em acordo com as especificidades do colaborador e líder atual, renovando, assim, o conceito de tempo formativo.

Ao pensar sobre esta renovação do conceito de tempo formativo que a inclusão de tecnologias móveis traz, apresenta-se a estruturação desta perspectiva no conceito da microaprendizagem, que é uma modalidade cujo foco está no nível de ações reduzidas de conteúdo, nomeados de pílulas.

Filatro (2018b) caracteriza microaprendizagem com base em quatro aspectos: i) micromomentos, ii) microconteúdos, iii) microatividades e iv) microcertificações, conforme quadro 17.

Quadro 17: O conceito de microaprendizagem

Terminologia	Conceito
<b>Micromomentos</b>	São viabilizados pela massificação dos telefones celulares, que ocupam o lugar dos computadores de mesa na promoção de interações fragmentadas. Não é mais necessário esperar para buscar informações num PC <sup>47</sup> , temos o recurso na palma das mãos a qualquer momento e local por meio de conexões. Ou seja, são os instantes utilizados para aprender, assistir, comprar algo, por meio dos <i>smartphones</i> .
<b>Microconteúdos</b>	É a fragmentação dos conteúdos e a adequação aos dispositivos móveis. É considerado uma unidade de aprendizagem que não deve ser subdividida em partes, sob pena de perder o significado; possui tamanho e tempos limitados, é autocontido no que se refere a objetivos e conteúdos e visa um ou mais objetivos de aprendizagem.
<b>Microatividades</b>	Dependem do acesso a recursos e conteúdo, podendo ocorrer em momentos de pausa ou intervalo nas atividades da vida diária e de trabalho. Uma vez que estes intervalos podem acontecer em lugares e situações diferentes, as microatividades são a forma típica de resolver uma necessidade específica no momento exato em que ela ocorre.
<b>Microcertificações</b>	Com o fracionamento do ensino, apontam-se novas formas de certificações da aprendizagem, também conhecidas como nanocertificações, que estão alinhadas com a aprendizagem em micromomentos.

Fonte: FILATRO (2018b)

O quadro 17 retrata que esta aprendizagem está diretamente relacionada, primeiramente, a ter um momento, após, buscar o conteúdo disponível, com isso, realizar as atividades e ter a possibilidade de certificações que estejam de acordo com as possibilidades de tempo e espaço de cada indivíduo.

Filatro (2018a) cita, ainda, exemplos práticos do que podem ser considerados microconteúdos a partir destas características: vídeos, páginas *wiki*<sup>48</sup>, **Podcasts**, imagens, postagens em *blogs*, comentários ou revisões, mensagens curtas na mídia social, incluindo-se neste contexto recursos digitais compostos dos diversos elementos, tais como verbais, sonoros e visuais, normalmente criados, publicados e compartilhados na *web*.

<sup>47</sup> *Personal Computer*: computador pessoal (tradução livre).

<sup>48</sup> Uma ferramenta baseada na internet, no qual utilizadores modificam colaborativamente conteúdo e estrutura.

Segundo Gabrielli, Kimani e Catarci (2006), a microaprendizagem também está associada ao conceito de *life long learning* – aprendizagem ao longo da vida, como forma de explorar novas maneiras de responder à constante necessidade de aprendizagem; e ao conceito *learning on demand* – aprendizagem sob demanda.

A ideia de aprendizagem ao longo da vida refere-se ao processo que acontece em diversas fases do ciclo da vida dos sujeitos e nos diferentes espaços da sua existência. Tem como premissa aumentar o âmbito dos conceitos de educação e aprendizagem, reconhecendo a relevância de espaços e tempos educativos que estão fora dos ambientes educacionais, abrangendo então, todos os espaços e tempos da vida dos sujeitos.

Alves (2010) ratifica que a aprendizagem ao longo da vida acontece nos diversos espaços, sejam formais ou informais, em atividades diárias domésticas, familiar, profissionais, de lazer, entretenimento, entre outras. Todos aprendem, durante toda a vida, e com a própria vida.

A microaprendizagem, portanto, propõe doses pequenas de conteúdo, que podem ser consumidas de forma rápida, objetiva e focada, para facilitar a atenção e assimilação. O aspecto central é ser de curta duração, destacando a dimensão temporal de aprendizagem em pequenas pílulas, alinhada ao modelo de processamento de informações e ao tamanho da tela (pequena) de dispositivos móveis, como *smartphones* e *tablets* e ao contexto de mobilidade tecnológica em que estes aparelhos são usados (FILATRO, 2018b).

A duração de um *Podcast* com base nesta perspectiva, portanto, é um aspecto importante, porque tem-se

verificado a preferência por podcasts de curta duração (até 5 minutos). Os podcasts moderados oscilam entre 5 minutos e menos de 15 minutos e os de longa duração, mais de 15 minutos. Chan et al. (2006) consideram que se uma canção transmite uma ideia em 3 a 5 minutos, captando a atenção, essa duração é adequada para os podcasts. É importante que o podcast capte a atenção do destinatário, devendo ter uma estrutura facilmente identificada com princípio, meio e fim. Se o que se pretende apresentar é bastante moroso, é preferível ter vários podcasts a um demasiado longo (CARVALHO, 2013, p. 24).

Para Hug e Friesen (2007 *apud* FILATRO; CAVALCANTI, 2018), a microaprendizagem pode ocorrer em segundos, minutos ou poucas horas, diferente do conceito de macroaprendizagem, que seriam dias, semanas ou meses. O emprego da microaprendizagem, neste cenário de ações formativas é



uma abordagem emergente e mostra-se uma tendência na formação de líderes. O uso tende a promover a aprendizagem significativa e traz a proposta de ser realizado em tempo curto, de acordo com a realidade dos participantes e promove uma conduta mais autônoma.

Utilizar como base a microaprendizagem em *Podcast* com foco na formação contextualizada de líderes, significa que cada episódio de um *Podcast* terá um microconteúdo. Sendo que o *Podcast* é um recurso de oralidade distribuído sob demanda, que vai de encontro com os conceitos de aprendizagem ao longo da vida de Gabrielli, Kimani e Catarci (2006) e Alves (2010), em que a aprendizagem acontece nos diversos espaços e tempos durante todos os ciclos da vida dos sujeitos, e a necessidade de formação é constante.

Portanto, o *mobile learning*, enquanto apoio da microaprendizagem na formação corporativa, pode ser visto como agente propulsor de qualidade ao considerar arranjos de conteúdo significativo e contextualizado. Este fato leva a crer que conceber *Podcasts* adequados a este cenário apoiará na formação contextualizada de líderes corporativos, por meio de recursos de aprendizagem que estão na palma da mão, para um público com acessos e tempos acelerados.

### 3. METODOLOGIA DA PESQUISA

A presente pesquisa, de abordagem qualitativa, teve como objetivo geral mapear quais são as características necessárias para concepção de *Podcast* destinado à formação contextualizada de líderes no cenário corporativo. Com esse mapeamento, chegou-se em um produto denominado de *Framework* para concepção de *Podcast*.

Um *Framework* pode ser descrito como uma estrutura fortemente conceitual para orientar uma pesquisa e reconhecer a postura de pesquisadores e práticos, ao considerar o que realmente deve ficar em evidência (LESTER, 2005). Vindo, portanto, ao encontro do propósito da presente pesquisa, que utiliza fragmentos de boas práticas em outros segmentos e que, agora, unidos, formam um novo modelo de aplicabilidade, sendo, assim, uma estrutura projetada para suportar ou dar sentido, em diferentes formas e tamanhos (EISENHART, 1991), para a concepção de *Podcast*.

Sob esta perspectiva, a pesquisa considerou a relação entre os conceitos de formação de líderes, utilização do recurso *Podcast* e microaprendizagem no contexto do século XXI, tendo a preocupação em analisar a compreensão desta tríade em aspectos de aplicabilidade social de forma contextualizada e coerente para os futuros leitores desta temática.

Quanto à estratégia, a pesquisa se caracteriza como bibliográfica e o método de pesquisa utilizado foi o *Design Science Research*<sup>49</sup> (DSR). A metodologia da pesquisa foi dividida em cinco grandes ciclos para maior clareza ao leitor e em cada um dos ciclos serão apresentados os conceitos utilizados:

- Ciclo 1: Revisões de Literatura
- Ciclo 2: Organização do método de pesquisa *Design Science Research* (DSR)
- Ciclo 3: Concepção de um *Framework* piloto para *Podcast*, destinado à formação contextualizada de líderes corporativos
- Ciclo 4: Validação do *Framework*

---

<sup>49</sup> Tradução: Pesquisa em ciência do projeto, com base em Manson (2006 *apud* Lacerda; Dresch; Proença, Antunes Junior, 2013)

- Ciclo 5: Reorganização do *Framework* piloto após análise das validações, para consolidação do *Framework* final – Produto desta dissertação

### 3.1 Ciclo 1 – Revisões de Literatura

Como ponto de partida, realizou-se uma pesquisa bibliográfica, que teve por objetivo levantar as fontes já compartilhadas em relação ao desenvolvimento de *Podcasts* como recurso no desenvolvimento corporativo, especificamente para a formação de líderes, a partir do conceito de microaprendizagem.

Tal pesquisa envolveu a busca por materiais científicos, analisando e avaliando o conhecimento disponível sobre o tema, para compreender o problema configurado como objeto de investigação. Foi realizada busca nas bases de dados do *Scholar.Google*, com as *strings*: “liderança e líderes e corporativo”; “educação corporativa”, “tecnologia e formação e líderes”, “*microlearning*”, “microaprendizagem”, “*podcasts*”, “formação contextualizada e significativa e líderes”, “*framework* para *podcasts*”, “*framework* para líderes”, “*design Science research*”, além de livros relacionados ao tema, para dar sustentação teórica.

Após estabelecer o aporte necessário para a pesquisa, a estratégia eleita foi a pesquisa bibliográfica. Segundo Gil (2008), a pesquisa bibliográfica é:

Desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Embora em quase todos os estudos seja exigido algum tipo de trabalho desta natureza, há pesquisas desenvolvidas exclusivamente a partir de fontes bibliográficas. Parte dos estudos exploratórios podem ser definidos como pesquisas bibliográficas, assim como certo número de pesquisas desenvolvidas a partir da técnica de análise de conteúdo. A principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente (GIL, 2008, p. 50).

Também foram considerados os resultados das pesquisas desenvolvidas pela ABPod<sup>50</sup> nos anos de 2018 e 2019, como forma de compreender o crescimento e a amplitude do *Podcast* no Brasil, bem como conhecer o perfil do

---

<sup>50</sup> Associação Brasileira de *Podcast*

público ouvinte. Em 2008, surgiu a primeira PodPesquisa<sup>51</sup>, criada por Marcelo Oliveira e com o apoio de Ronaldo Ferreira, oriunda da ABPod. A Podpesquisa traz dados relevantes sobre o perfil dos ouvintes, perfil dos criadores de *Podcast*, perfil dos não ouvintes, suas preferências, quais são os *Podcasts* mais ouvidos, entre outras informações.

Em sua quarta edição, a “PodPesquisa 2018 recebeu mais de 22 mil respostas, sendo até o momento a maior pesquisa sobre o universo de podcasts no país” (ABPod, 2018). Esta pesquisa teve abrangência de 3 grupos diferentes, com o objetivo de um entendimento macro destes diversos perfis, sendo: ouvintes de *Podcast*, produtores de *Podcast* e não ouvintes de *Podcast*, para entender as similaridades e diferenças entre eles.

Já na quinta edição da Podpesquisa, realizada em 2019, o foco foi para a categoria específica do público “ouvintes do *Podcast*” e contou com mais de 16 mil respostas válidas online.

### **3.2 Ciclo 2: Organização do método de pesquisa *Design Science Research* (DSR)**

A *Design Science*<sup>52</sup> (DS) é a base epistemológica do estudo do artificial, sendo o conceito de artificial algo que foi criado pelo homem, sofrendo intervenções deste (SIMON, 2019). A *Design Science Research*<sup>53</sup> (DSR), diante disso, é o método que sustenta e operacionaliza a condução destas pesquisas, sendo o método responsável pelo projeto, construção e avaliação de artefatos<sup>54</sup>.

Para Dresch, Lacerda, Antunes Junior (2015), é um método de pesquisa voltado à solução de problemas, que busca, após entendê-lo, conceber e avaliar artefatos que permitam modificar situações, ajustando suas condições para

---

<sup>51</sup> Pesquisa nacional sobre *Podcast* – de cunho quantitativo, sendo coletada por meio de formulários online.

<sup>52</sup> Tradução: Ciência do projeto ou Ciência do artificial, com base em Simon (2019).

<sup>53</sup> Tradução: Pesquisa em ciência do projeto, com base em Manson (2006 *apud* Lacerda; Dresch; Proença, Antunes Junior, 2013)

<sup>54</sup> Artefato, neste contexto, pode ser entendido como o produto acadêmico de mestrado, resultante desta dissertação.

estados desejados ou melhores, sendo assim, um formato que pode orientar pesquisas que se destinam a projetar ou desenvolver algo novo. A DSR é utilizada nas pesquisas como forma de diminuir a distância entre teoria e prática, principalmente em meios organizacionais/corporativos.

Dessa forma, o paradigma da *Design Science* e o método *Design Science Research* se apresentam com um caminho para: reduzir a distância entre o desenvolvimento teórico e as repercussões práticas; refletir pragmaticamente os resultados das pesquisas; aproximar o ambiente acadêmico das organizações em geral, e das empresas, em particular; desenvolver conhecimento sobre o projeto de artefatos e, por consequência, promover o desenvolvimento tecnológico; desenvolver tanto conhecimentos quanto artefatos que encaminhem melhores soluções aos problemas identificados em um determinado contexto (DRESCH; LACERDA; ANTUNES JUNIOR, 2015, p. 174).

Pesquisas realizadas sob o paradigma das ciências tradicionais, como as naturais e as sociais, resultam em estudos que se concentram em explicar, descrever, explorar ou prever fenômenos e suas relações (DRESCH; LACERDA; ANTUNES JUNIOR, 2015). Segundo Romme (2003), a ciência tradicional ajuda na compreensão de fenômenos, identificando suas características, funcionamento e resultados, enquanto a *Design Science*, por sua vez, é responsável por criar e validar sistemas que ainda não existem, seja criando, recombinação ou alterando produtos, processos, *software* ou métodos para melhorar situações do mundo real, designados como artefatos.

A proposição desse método não exclui como úteis os demais métodos de pesquisa. Ao contrário, o objetivo é justamente ampliar o portfólio de métodos disponíveis para as pesquisas em áreas como a gestão, por exemplo, evitando enquadramentos metodológicos inadequados ou impróprios para o objeto que se deseja estudar (DRESCH; LACERDA; ANTUNES JUNIOR, 2015, p. 123).

Segundo Van Aken e Romme (2012), a missão da *Design Science* é desenvolver conhecimento para a concepção e o desenvolvimento de artefatos. Para Simon (2019), um artefato pode ser caracterizado como algo construído pelo próprio homem e, por isso, faz parte do estudo das ciências do artificial. Podem ser considerados como os produtos gerados e resultantes por meio das pesquisas.

March e Smith (1995) classificam os tipos de artefatos em quatro: constructo, modelo, método e instanciação<sup>55</sup>. Doravante, nesta dissertação, tendo como objetivo geral mapear quais são as características necessárias para concepção de *Podcast* destinado à formação contextualizada de líderes no cenário corporativo, a classificação do artefato com base nos fundamentos da *Design Science Research* pode ser Modelo e Instanciação, haja vista que o tipo “Modelo” retrata uma descrição ou representação de como as coisas são, neste caso, o *Podcast*, e a “Instanciação” informa como implementar ou utilizar determinado artefato, podendo ser considerado um conjunto coerente de regras que orientam a utilização do produto e seus possíveis resultados no ambiente real, neste caso, o *Framework*. Por isso, o produto desta dissertação – *Framework* para concepção de *Podcast* – pode ser considerado como um conjunto resultante destas duas classificações de artefatos.

Esta identificação do artefato vai ao encontro do que Romme (2003) afirma, que os estudos relacionados às organizações devem incluir a *Design Science* e a *Design Science Research* como um dos principais modos de conceber o conhecimento e de realizar pesquisas científicas, haja vista que a relação teoria e prática exige um foco de pesquisa que direcione ao projeto de artefatos que sustentem melhores soluções para os problemas reais e existentes.

---

<sup>55</sup> **Constructo:** Também chamados de elementos conceituais, os quais podem ser entendidos, no contexto da DSR, como o vocabulário de um domínio. Definem os termos usados para descrever e pensar a respeito das tarefas. **Modelo:** São considerados representações da realidade que apresentam tanto as variáveis de determinado sistema como suas relações. Um modelo pode também ser considerado uma descrição, isto é, uma representação de como as coisas são. Portanto, as relações entre os elementos do modelo precisam ser claramente definidas. **Método:** Um conjunto de passos necessários para desempenhar determinada tarefa. Podem ser representados graficamente ou encapsulados em heurísticas e algoritmos específicos. **Instanciação:** São os artefatos que operacionalizam outros artefatos (constructos, modelos e métodos). Informam como implementar ou utilizar determinado artefato e seus possíveis resultados no ambiente real. Podem se referir a um determinado artefato ou à articulação de diversos artefatos para a produção de um resultado em um contexto. A partir dessa lógica, é possível afirmar que o artefato instanciação consiste em um conjunto coerente de regras que orientam a utilização dos artefatos (constructos, modelos e métodos) em um determinado ambiente real, que compreende desde as fronteiras da organização ou da indústria onde se encontra até os contornos da realidade econômica na qual a organização está inserida. Logo, a instanciação pode ter um papel particularmente relevante, pois orienta a utilização de outros artefatos considerando múltiplos fatores (economia, empresa, entre outros contextos). (MARCH, SMITH, 1995 *apud* DRESCH; LACERDA; ANTUNES JUNIOR, 2015, p. 111 e 112).

Diversos autores, conforme o quadro 18, versam sobre os principais elementos que compõem a *Design Science Research*, ou seja, as principais etapas deste método de pesquisa, e não há uma uniformidade de conceitos. Dos treze autores referenciados neste quadro, todos afirmam que as etapas “identificação do problema”, “sugestão de possíveis soluções” e “desenvolvimento” são essenciais e obrigatórias. Sobre a etapa “avaliação”, apenas dois autores não a consideram como relevante, todos os demais, sim.

Na etapa “decisão da melhor solução” quatro autores salientam sua importância. Já a etapa “revisão de literatura” apenas três autores afirmam sua necessidade; por fim, “reflexão e aprendizagens” e “comunicação dos resultados” são etapas consideradas apenas por dois autores.

Em síntese, com base na maior incidência de importância identificada pelos autores no quadro 18, sobre os elementos/etapas da DSR, as quatro etapas principais são: identificação do problema, sugestão de possíveis soluções, desenvolvimento e avaliação.

Quadro 18: Principais elementos/etapas do método que compõem a *Design Science Research*

<b>Autores</b>	<b>Definição do problema</b>	<b>Revisão de literatura</b>	<b>Sugestão de possíveis soluções</b>	<b>Desenvolvimento</b>	<b>Avaliação</b>	<b>Decisão da melhor solução</b>	<b>Reflexão e aprendizagens</b>	<b>Comunicação dos resultados</b>
<b>Bunge (1980)</b>	X		X	X	X			
<b>Takeda et al (1990)</b>	X		X	X	X	X		
<b>Eekels; Roozemburg (1991)</b>	X		X	X	X	X		
<b>Nunamaker; Chen; Purdin (1991)</b>	X		X	X	X			
<b>Walls; Wyidmeyer; Sawy (1992)</b>	X	X	X	X				
<b>Van Aken; Berends; Van Der Bij (2012)</b>	X		X	X	X		X	
<b>Vaishnavi e Kuechler (2004)</b>	X		X	X	X	X		
<b>Cole et al. (2005)</b>	X		X	X	X		X	
<b>Manson (2006)</b>	X		X	X	X	X		
<b>Peppers et al. (2007)</b>	X		X	X	X			X
<b>Gregor e Jones (2007)</b>	X	X	X	X	X			
<b>Baskerville, Pries-Heje e Veneble (2009)</b>	X		X	X				
<b>Alturki, Gable e Bandara (2011)</b>	X	X	X	X	X			X

Fonte: DRESCH; LACERDA; ANTUNES JUNIOR (2015, p. 92)



Tendo em vista que de 1980 até 2011, dos autores identificados no quadro 18, as quatro etapas que mais surgem no método que compõem a *Design Science Research* são: identificação do problema, sugestão de possíveis soluções, desenvolvimento e avaliação, estas quatro etapas já eram defendidas por Bunge (1980) e Nunamaker, Chen e Pundin (1991) como as necessárias para o método, portanto, podem ser consideradas como vivamente adequadas e usadas nos dias atuais.

Os autores Dresch, Lacerda e Antunes Junior (2015), com base nas propostas de condução de etapas da *Design Science Research* dos autores citados no quadro 18, redesenharam os passos principais deste processo, incluindo novas etapas (anexo 1). Doravante, nesta dissertação, optou-se por utilizar a definição de etapas considerando as com maior incidência de citação entre os autores do quadro 18, conforme figura abaixo.

Figura 4: Etapas da *Design Science Research*



Fonte: HERARTH e WUNSCH (2020) com base em DRESCH; LACERDA; ANTUNES JUNIOR (2015, p. 92)

A figura 4 demonstra o passo a passo para organização da pesquisa baseada no método *Design Science Research*, sendo este formato de etapas selecionado para uso na presente dissertação e cada etapa será explicada detalhadamente no capítulo 5. A última etapa, intitulada de “avaliação” será, a partir deste momento, considerada com a terminologia “validação”, por opção da pesquisadora, com o objetivo de não confundir o leitor com as metodologias de avaliações educacionais de sala de aula.

Em resumo, o *Design Science* é a base epistemológica quando se trata do estudo do que é artificial, e o *Design Science Research* é o método que fundamenta e conduz a pesquisa quando o objetivo almejado é um artefato ou uma prescrição.

### 3.3 Ciclo 3: Concepção de um *Framework* piloto para *Podcast*, destinado à formação contextualizada de líderes corporativos

Frente aos conceitos coletados nos ciclos 1 e 2 desta pesquisa, percebeu-se que para a formação contextualizada de um líder é preciso pensar em recursos que invoquem bases inovadoras, mas que seja em uma perspectiva humanizada, bem mais complexo, abrangente e de impacto social. Neste sentido, após ter sido realizada uma pesquisa sobre formação contextualizada de líderes no cenário corporativo, foram selecionados 10 temas para episódios de *Podcast*; e com base no método de pesquisa *Design Science Research*, foi concebido um *Framework* para *Podcast*.

A seleção de 10 temas para episódios de *Podcast* levou em consideração as características, competências e o perfil do líder no século XXI – identificadas durante a análise dos dados coletados no ciclo 1 – e foi relacionada com o modelo de mundo VUCA (HORNEY; PASMORE; O´SHEA, 2010; BENNETT; LEMOINE, 2014), conforme figura 5.

Figura 5: Modelo de mundo VUCA



Fonte: HORNEY; PASMORE; O´SHEA (2010); BENNETT; LEMOINE (2014)

O modelo surge, neste estudo, após a percepção da pesquisadora, que identificou no modelo VUCA o encontro das necessidades formativas em ambientes corporativos, descritos nos capítulos 1 e 2. Afinal, percebeu-se que para além da necessidade de formação, pensar em atividades inovadoras para líderes é pensar no desenvolvimento de *hard skills* (habilidades técnicas), mas também nas exigências por *soft skills* (habilidades sociais), e ainda existem as necessidades de adaptações rápidas dos líderes no atual momento da

sociedade e do mercado de trabalho, que exigem comportamentos adaptáveis e ágeis e o gerenciamento das incertezas do futuro, num mundo denominado VUCA – volátil, incerto, complexo e ambíguo.

O *Framework* teve como referência um conjunto de recomendações de cinco níveis, segundo Bottentuit Junior e Coutinho (2008), que são: i) aspectos gerais, ii) de introdução, iii) de conteúdo, iv) de conclusão e v) de trabalho em grupo, que podem apoiar a qualidade da produção dos episódios nos *Podcasts*, tornando-os mais eficazes na promoção das aprendizagens.

Para que o *Framework* não fosse apresentado apenas em formato linear, textual e sem o apelo estético-visual, optou-se por disponibilizá-lo na plataforma digital gratuita intitulada *Genially*<sup>56</sup>, que permitiu a inclusão dos 10 temas e do *Framework* para *Podcast* em um formato interativo, com possibilidade de compartilhamento em redes e a apresentação do produto de forma visual e interativa, com a riqueza dos seus detalhes.

Para tanto, um *Designer* Educacional<sup>57</sup> deu total apoio nesta atividade, desde a identificação da melhor plataforma, como a inclusão do *Framework* e o *design* em si de todo o produto no formato digital. A autora da dissertação trabalhou em conjunto com o *designer* para que o produto alcançasse o objetivo desejado.

Como ponto de partida, o *Designer* Educacional usou no buscador *Google* os *strings* "imagens dinâmicas", "*templates* interativos" e "criar imagens dinâmicas interativas", tendo como resultado uma série de *blogs* e páginas sobre tecnologias digitais e *design* de *templates*.

Excluíram-se as sugestões pagas, depois aquelas cuja descrição não atendia a necessidade de criação de imagens ou *templates* dinâmicos e interativos. Das opções restantes, adotou-se a ferramenta *ThingLink*<sup>58</sup>, que atendia aos critérios necessários. Navegando no *site* da ferramenta, foi feito um cadastro automático a partir da conta *Google* da autora da dissertação e observou-se que a versão gratuita, apesar de permitir a inserção ilimitada de

---

<sup>56</sup> <https://www.genial.ly/>

<sup>57</sup> Darlan Rodrigues Martins, *Designer* Educacional que apoiou voluntariamente esta pesquisa e a quem registramos nossos sinceros agradecimentos por todo apoio, empenho e dedicação. *Lattes*: <http://lattes.cnpq.br/4015618120680004>.

<sup>58</sup> <https://www.thinglink.com/>

interações na imagem, e a criação de até 3 imagens, a ferramenta não apresentava as 3 imagens interativas de forma contínua, ou a partir de um único *link*, o que resultaria em um produto dividido, e a sua apresentação se daria por meio de três *links* distintos.

Diante disso, o *Designer* Educacional optou por explorar outra ferramenta, chamada *Genially*, que, da mesma forma, permite a criação de imagens e *templates* dinâmicos e interativos, mas apresentados em sequência, a partir de um único *link*. Isso bastou para adotar o *Genially* como a ferramenta de disponibilização e apresentação do produto desta dissertação.

Inicialmente, foi feito o cadastro a partir da conta pessoal *Google* da autora da dissertação e decidiu-se utilizar a versão gratuita, que oferece o que é necessário para a elaboração do produto pretendido; e explorou-se a ferramenta e as suas funcionalidades, com a criação de partes do produto. Estes recortes criados foram apresentados à orientadora da dissertação, que, aprovando, permitiu a continuidade da criação de telas interativas da apresentação do produto da dissertação, que ficou assim estruturada a versão piloto do *Framework*, conforme apêndice E.

### **3.4 Ciclo 4: Validação do *Framework***

Após o piloto do *Framework* estruturado, conforme as premissas dos ciclos 1, 2 e 3 da pesquisa, destaca-se, neste momento, a base avaliativa (DRESCH; LACERDA; ANTUNES JUNIOR, 2015), dada a importância do artefato proposto ser validado por especialistas da área e, inclusive, considerando ambientes reais. Para Tremblay, Hevner e Berndt (2010), a pesquisa fundamentada pela *Design Science Research* não pode ter como objetivo apenas o desenvolvimento do artefato, ou seja, do produto, mas também assegurar que este possa ser efetivamente utilizado para resolver problemas reais.

O rigor é de extrema importância na DSR, pois requer cuidados para evitar que algo seja afirmado ou concluído sem que a pesquisa tenha condições de embasar. Trata-se de evidenciar e justificar os procedimentos adotados para

augmentar a credibilidade do artefato e a confiabilidade de seus resultados no que se refere a sua forma de aplicação e/ou uso.

Hevner, March, Park e Ram (2004) apresentam cinco formatos de validações<sup>59</sup> do artefato/produto considerando o método *Design Science Research*, sendo: i) observacional – validação realizada pelo pesquisador para verificar como se comporta o artefato em um ambiente real, não interagindo diretamente com o ambiente de estudo, ii) analítica – validação do artefato quanto às partes estáticas, dinâmicas, arquitetura e limites de otimização, iii) experimental – validação por meio de um experimento controlado para verificar a qualidade se o uso da simulação, para executar o artefato com dados artificiais, iv) teste – validação realizada sob duas possibilidades, o teste estrutural que se baseia na análise interna de um *software* e o teste funcional que se ocupa de verificar se o sistema atende aos parâmetros desejados do ponto de vista do usuário, mesmo sem ele entender da estrutura interna do sistema, e v) descritiva – validação baseada no uso de argumentos existentes na literatura ou construção de cenários para demonstrar a utilidade do artefato em diferentes contextos (HEVNER; MARCH; PARK; RAM, 2004; DRESCH; LACERDA; ANTUNES JUNIOR, 2015).

A etapa de validação desta dissertação terá como base e inspiração para a autora, o formato v) teste funcional, de Hevner, March, Park e Ram (2004). Para tanto, levará em consideração aspectos gerais, segundo Dresch, Lacerda e Antunes Junior (2015), como utilidade, qualidade e eficácia do artefato, considerados como necessários para condução da validação.

Como a classificação do artefato desta pesquisa enquadra-se como os tipos Modelo e Instanciação, conforme delineado no subcapítulo 3.3, sendo o “Modelo” o retrato de uma descrição ou representação de como as coisas são, neste caso do *Podcast*, e a “Instanciação” a forma como implementar ou utilizar determinado artefato, neste caso o *Framework* em si, o processo de validação

---

<sup>59</sup> No formato original, o texto de Hevner, March, Park e Ram (2004) considera a terminologia “avaliação” ao invés de “validação”. A autora optou por utilizar a terminologia “validação” ao longo desta dissertação, com objetivo de diferenciar e não confundir o leitor com as metodologias de avaliações educacionais de sala de aula.

contemplou bases de validações distintas e personalizadas para cada área de atuação dos profissionais especialistas<sup>60</sup> que a responderam.

Segundo Dresch, Lacerda e Antunes Junior (2015), a classificação do artefato “Instanciação” requer bases de validação que considerem seus impactos sobre o ambiente e seus usuários. Portanto, foi solicitado aos validadores considerar seu ambiente real e sua área específica de atuação, seguindo os critérios de que “uma pesquisa fundamentada em *Design Science* deve prover contribuições claras e verificáveis nas áreas específicas dos artefatos desenvolvidos [...]”. (LACERDA; DRESCH; PROENÇA; ANTUNES JUNIOR, 2013, p. 751).

No contexto desta pesquisa, foi definida a quantidade de dois validadores<sup>61</sup> para cada uma das seguintes áreas:

- Profissionais especialistas da área de *Podcast* enquanto tecnologia para (in)formação;
- Formadores de líderes no contexto corporativo;
- Líderes que estejam atuando em corporações de diferentes cenários no ano de 2020;
- *Designers* da área educacional especialistas.

A identificação dos validadores foi elencada neste formato, adotando-se os cuidados de rigor trazidos pelo método DSR, bem como pelo discernimento da autora desta dissertação, até então, em acreditar que dois profissionais em cada uma das áreas tornam maior a possibilidade de retorno, pois se algum dos profissionais não retornar, é possível que ao menos um deles proporcione sua validação, enriquecendo esta pesquisa.

Notou-se que os validadores das áreas “formadores de líderes no contexto corporativo” e “líderes que estejam atuando em corporações de diferentes cenários no ano de 2020” pertencem a um contexto similar de

---

<sup>60</sup> Para uniformidade, todos os validadores serão intitulados como “validadores ou especialistas”, não identificando, assim, o gênero do respondente.

liderança, portanto, foram agrupados para responder as mesmas perguntas, mas sob a sua ótica especialista, ficando assim o agrupamento de validação:

- Validadores A: profissionais especialistas da área de *Podcast* enquanto tecnologia para (in)formação;
- Validadores B: formadores de líderes no contexto corporativo e líderes que estejam atuando em corporações de diferentes cenários no ano de 2020;
- Validadores C – *designers* da área educacional especialistas.

Para cada um dos agrupamentos foi elaborado uma base de validação<sup>62</sup> específica, com perguntas aderentes a cada contexto profissional. Com exceção da base direcionada aos *designers* da área educacional, cada base ainda, abrangia duas categorias de perguntas:

- Sobre os temas do *Podcast* e as etapas para sua produção;
- Sobre a apresentação do produto na plataforma digital.

O quadro 19 apresenta visualmente os validadores agrupados e as categorias de perguntas que suas respectivas bases de validação abrangeram. A partir deste momento, nesta dissertação, os grupos de validadores serão denominados como A, B e C.

Quadro 19: Agrupamentos e categorias

Agrupamento de validadores	Categorias das perguntas	
	Sobre os temas do <i>Podcast</i> e as etapas para sua produção	Sobre a apresentação do produto na plataforma digital
<b>A</b>	x	x
<b>B</b>	x	x
<b>C</b>		x

Fonte: HERARTH e WUNSCH (2020)

<sup>62</sup> Base de validação pode ser interpretada como o *link* criado e gerado por meio da plataforma *Google Forms*, com perguntas direcionadas aos especialistas, para validação do produto desta dissertação. Cabe ressaltar que as bases de validação não envolveram questões pessoais, tão pouco perguntas de opinião. Foi voltada exclusivamente para validação deste produto acadêmico de mestrado, com base nas premissas do método de pesquisa *Design Science Research*.

Tomou-se o cuidado de, mesmo construindo as bases de validação personalizadas para as áreas predominantes de atuação do profissionais, de orientar os validadores que, se houvesse aderência do profissional a mais de uma área, que poderiam responder a mais de uma base de validação.

Também se teve a atenção de, mesmo usando uma única base para os validadores do Grupo B, de solicitar a identificação do profissional se líder ou formador de líder, ou ambos, para apoio depois na análise de dados e discussões.

Os pilares considerados para construir as categorias citadas e as perguntas de cada base de validação, foram os da *Design Science Research*, sendo utilidade, qualidade e eficácia do artefato, bem como o formato de validação considerado como “teste funcional”, e a classificação do produto como “Modelo” e “Instanciação”, considerados como necessários para condução da validação, sendo que todos estes conceitos foram detalhadas neste subcapítulo 3.2.

Após finalizado o piloto do *Framework*, incluindo seus 10 temas para episódios de *Podcast*, e inserido na plataforma digital *Genially*, foram criadas e geradas as três bases de validação do produto, utilizando a plataforma *Google Forms*<sup>63</sup> pela conta *Google* e acesso gratuito.

Para apoiar a validação dos profissionais especialistas, foi enviado o convite por *email* de forma individualizada com as orientações, conforme apêndice A, e concedido um período de cinco dias corridos para finalização das validações.

### **3.5 Ciclo 5: Reorganização do *Framework* piloto após análise das validações, para consolidação do *Framework* final – Produto desta dissertação**

A proposta de validação do produto tem como objetivo assegurar que ele é aplicável em contextos reais e práticos, conforme sustenta o método de pesquisa DSR. Para tanto, a validação é necessária para cruzar como

---

<sup>63</sup> <https://www.google.com/intl/pt-BR/forms/about/>



profissionais das áreas correlatas ao assunto o percebem e se o consideram efetivamente aplicável e realista.

Após o prazo de 5 dias corridos, foi estendido por mais 5 dias, por pedido de um dos especialistas à autora, via ligação telefônica, devido à alta demanda de trabalho dele e, com isso, falta de tempo para finalizar dentro do prazo inicialmente proposto.

Senso assim, após os 10 dias corridos, as três bases de validação foram fechadas, impossibilitando novas respostas. Os dados foram analisados e os ajustes sugeridos pelos especialistas, e consolidados pela pesquisadora, foram realizados na plataforma digital, estruturando assim a versão final do *Framework* para *Podcast*, que sustenta como fonte para o produto do mestrado acadêmico em questão. O ajuste final na plataforma digital também contou com o apoio do *Designer* Educacional, que sustentou toda a criação do produto na plataforma *Genially*.

Este capítulo foi destinado à apresentação da metodologia de pesquisa dessa dissertação. Dar-se-á continuidade no próximo capítulo apresentando a descrição e análise dos resultados.

#### 4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esta pesquisa percorreu um longo caminho, desde sua concepção, estudos teóricos, levantamento de um método de pesquisa até então desconhecido pela autora, organização do produto acadêmico, até a concretização do *Framework*, incluindo seus 10 temas para episódios de *Podcast*, da versão piloto para a versão final, disponibilizados na plataforma digital *Genially*.

Serão demonstradas, aqui, a descrição e a análise dos resultados, provenientes das 3 bases de validação. As bases foram enviadas dia 7 de setembro de 2020 e foi concedido um período de 5 dias corridos para retorno. O período foi flexibilizado para 10 dias corridos, por pedido de um dos especialistas à autora via ligação telefônica, devido alta demanda de trabalho dele e, com isso, falta de tempo para finalizar dentro do prazo inicialmente proposto. Como várias respostas já haviam chegado, não houve necessidade de formalizar o elastecimento de data aos envolvidos.

As validações foram enviadas para 8 profissionais divididos nos grupos A, B e C (quadro 19). Obteve-se, ao todo, retorno de 6 validadores, sendo:

- 1 validador do Grupo A – *Podcast* enquanto tecnologia para (in)formação;
- 3 validadores do Grupo B – sendo 2 profissionais que se identificaram tanto como líderes como formadores de líderes e 1 se identificou apenas como líder;
- 2 validadores do Grupo C – *designers* da área educacional especialistas.

Com exceção da base direcionada ao Grupo C, cada base abrangia duas categorias de perguntas:

- Sobre os temas do *Podcast* e as etapas para sua produção;
- Sobre a apresentação do produto na plataforma digital.

Os resultados e suas respectivas análises serão apresentados a seguir, em cada uma destas categorias. Vale constar que um validador do Grupo B e

um do Grupo C enviaram suas contribuições também por outro canal, além da base de validação, sendo via *WhatsApp* e e-mail, respectivamente. Estas contribuições estão devidamente registradas nos anexos 2 e 3 desta pesquisa.

#### **4.1 Categoria: Sobre os temas do *Podcast* e as etapas para sua produção**

Para análise desta categoria, foram enviadas 8 perguntas para o grupo A e 6 perguntas para o grupo B (apêndices B e C, respectivamente).

Conforme o quadro 19 (agrupamento e categorias), quando questionado se os validadores dos grupos A e B acreditam que o *Podcast* pode ser utilizado como recurso de apoio na formação contextualizada de líderes corporativos, todos respondem que sim, o que representa aderência do recurso utilizado (*Podcast*) ao objetivo proposto, que é apoiar na formação contextualizada de líderes no cenário corporativo.

Um dos validadores do Grupo A deixou um comentário geral na base de validação, que pode ter relação com o parágrafo acima: “*O podcast não é uma tecnologia digital? Faltou isso na segunda tela*”. O conceito de *Podcast*, que é uma tecnologia de oralidade, está na segunda tela do produto na plataforma digital, dentro dos botões interativos, sendo assim, não foi identificada a necessidade de mudança neste item.

Outro comentário geral do Grupo B que ainda pode ter relação com a pergunta se o *Podcast* pode ser utilizado como recurso de apoio na formação contextualizada de líderes corporativos, foi: “*O produto está muito bem estruturado e embasado teoricamente. É um produto atual e extremamente necessário nas organizações para desenvolvimento de liderança. A única sugestão seria contextualizar a motivação pela escolha do podcast e não outra ferramenta. Parabéns*”.

Observa-se que este validador sentiu a necessidade de entender por qual motivo, em meio a tantos recursos digitais, o *Podcast* foi escolhido. Com acesso à dissertação completa, esta explicação fica bastante clara. Na plataforma digital *Genially*, de fato, optou-se por não justificar o motivo, pois o objetivo foi a apresentação do produto de forma neutra para a validação, para não tendenciar

o validador. Quando o produto *Framework*, apresentado digitalmente na plataforma, for utilizado para fins profissionais ou acadêmicos no futuro, ele naturalmente não deve vir sozinho, mas sim seguido de um contexto inicial já ocorrido, seja por meio da dissertação completa, seja por outro viés.

Sobre os 10 temas identificados para compor episódios de *Podcast*, se são atuais e relevantes para formação de líderes corporativos, os grupos A e B também confirmam que sim. Um validador do grupo A sugere: “*Nos 10 temas, eu colocaria o mundo VUCA no início, já que, conforme dito na lamina anterior, ele permeia o framework. Eu não domino todos os temas dos podcasts, mas daria pra reorganizar ou refletir sobre a reorganização deles, parece que a ordem poderia ser alterada.. e com isso, criando uma narrativa linear, onde no tema 1, se tem uma ‘deixa’ para o tema 2*”.

Este comentário teve valiosa contribuição, o que fez a pesquisadora refletir e reorganizar a ordem dos 10 temas, bem como colocar o mundo VUCA como o primeiro, sequencialmente com uma lógica ainda mais conectada (figura 13).

A pergunta sobre os temas relacionados ao mundo VUCA, se são pertinentes para formação de líderes, foi direcionado apenas ao grupo B; todos os respondentes afirmaram que sim, o que demonstra que o VUCA tem correlação com a liderança e é importante para formação dos gestores.

Outra pergunta enviada para os grupos A e B foi se, de modo geral, as 4 grandes etapas (Planejamento, Produção, Edição e Publicação) e todas as subetapas apresentadas para produção de um *Podcast* contribuem para estruturar *Podcasts* com qualidade para formação de líderes. Todas as respostas confirmam que o *Framework* composto pelas 4 grandes etapas para produção de *Podcast* pode representá-lo com qualidade para o objetivo proposto de formar líderes. Um dos validadores comentou: “*o campo edição e publicação estão a mesma informação*”.

Este comentário foi muito bem-vindo, pois optou-se inicialmente em utilizar a mesma tela na plataforma digital para as etapas de edição e publicação, devido ambas terem apenas uma subetapa cada, mas isso pode confundir o leitor. Portanto, estas etapas foram desmembradas na plataforma *Genially*, ficando assim mais dividido e organizado.

Para a questão enviada para os grupos A e B, se eles consideram este produto aplicável no ambiente real deles, o especialista do Grupo A respondeu que se aplica de forma parcial, mas não justificou o motivo, o que impossibilita uma análise mais detalhada e possíveis adequações. Já no grupo B, 2 responderam que se aplica e 1 respondeu que se aplica de forma parcial, justificando o motivo: “*No meu ambiente atual vejo que pode ser útil, mas seria necessário a quebra de alguns paradigmas para poder contemplar um público maior*”.

Importante comentário e observação deste validador, que deixa a necessidade de um trabalho prévio na realidade organizacional dele, a fim de evitar resistências, e ter uma abrangência maior de pessoas envolvidas numa formação de líderes, utilizando o recurso *Podcast*. Todavia, ele entende que o recurso pode ser útil, o que na interpretação da autora, reforça que o produto é aplicável no ambiente real, assim como os outros 2 validadores responderam.

Quando questionado apenas o grupo B se eles entendem que o *Podcast*, conforme discriminado no produto, pode ser eficaz para formar líderes, há uma confirmação dos respondentes que sim, o que corrobora o produto ser eficaz para o objetivo proposto, um dos pilares e rigores do método de pesquisa utilizado nesta dissertação – *Design Science Research*.

Os Grupos A e B, na pergunta referente à proposta do *Podcast* em 4 etapas, se o validador acredita que, se não houvesse este formato, se seria possível obter um resultado semelhante, os grupos responderam que não, o que sinaliza que as 4 etapas são realmente muito importantes para produção e para um bom resultado final dos *Podcasts*.

A pergunta direcionada apenas ao Grupo A, se os validadores acreditam que alguma etapa deixou de ser considerada para desenvolver *Podcasts*; um validador, em sua resposta, afirmou que sim, ou seja, que alguma etapa deixou de ser considerada. Mas nos campos em aberto para comentário não citou qual é a etapa. Pode ter havido um engano na resposta, pois em uma questão anterior o especialista afirmou que as etapas são adequadas para produzir *Podcast* com qualidade. Estando a resposta do especialista correta, ou seja, que falta alguma etapa, pela falta de informação nos comentários, não haverá possibilidade de maior análise e ajustes. O outro validador respondeu que não faltou nenhuma etapa.

As últimas perguntas desta categoria, direcionadas ao Grupo A foram se antes de conhecer esta proposta o validador perpassava por todas as etapas e subetapas discriminadas e, se na hipótese de precisar utilizar estes passos para elaborar seus *Podcasts*, esta estrutura seria útil e eficaz para ele. O especialista contribuiu que sim, que as etapas e subetapas descritas já são utilizadas por ele. Isso reafirma o contexto real, aplicável e prático do *Framework* desta pesquisa.

E sobre a utilidade e eficácia de uso desta estrutura, mesmo que o especialista cite que usa ou já usou todas as etapas descritas nesta dissertação para produção de *Podcast*, ele afirma que sim, ratificando que a estrutura da forma que foi organizada e composta, seria útil e eficaz para ele.

Estes foram os resultados e as análises da categoria “sobre os temas do *Podcast* e as etapas para sua produção”, aplicado nas bases de validação apenas para os Grupos A e B. Dar-se-á sequencia no próximo subcapítulo com a análise da segunda categoria aplicada para todos os Grupos, A, B e C.

#### **4.2 Categoria: Sobre a apresentação do produto na plataforma digital**

Para análise desta categoria, foram enviadas 4 perguntas para o grupo A e 5 perguntas para o Grupo B e C (apêndices B, C e D, respectivamente). Um dos validadores do Grupo C, além das respostas na base, também enviou suas contribuições por e-mail, material este que está disponível no anexo 3.

Considerando o quadro 19 (agrupamento e categorias), a primeira pergunta realizada para os grupos A e B foi se a navegação na plataforma digital foi fácil. Todos responderam que sim, o que leva a crer que o formato escolhido e utilizado para demonstração do produto foi leve e compreensível. Porém, um validador do Grupo B teve dificuldade inicial de acesso e escreveu via canal de *WhatsApp* (anexo 2): “*Helbe, acessei, mas não consigo seguir em frente, fica apenas nesta tela*”. O validador estava tentando acessar a plataforma por outro navegador, e não o *Google Chrome*; com isso, identificamos que a plataforma funciona bem, preferencialmente, no navegador *Chrome*. O validador foi devidamente orientado para utilizar o *Chrome* e conseguiu acessar. Diante do ocorrido, mesmo que todas as respostas nesta pergunta foram que a navegação

na plataforma digital foi fácil, a pesquisadora entende que precisa colocar este item como instrução inicial, antes de qualquer outro público a acessar.

Outra pergunta para os Grupos A e B foi se as interações deixaram a apresentação dinâmica. O Grupo A respondeu parcial e contribuiu com um comentário: *“Depois de ver as 4 etapas clicando no botão info, eu tive que ver elas de novo ao clicar em avançar [sic], é importante retomar os hiperlinks”*.

Este validador trouxe uma importante observação; realmente a maneira que foi estruturado o piloto na plataforma digital, na tela com as 4 etapas para produção do *Podcast*, tinha uma interação que, ao clicar na etapa, levava para as subetapas detalhadas. Na subetapa, a instrução ao validador era clicar em *“back”* na tela, para retornar à tela inicial das 4 etapas e, após clicar na próxima etapa, e assim por diante.

Após o validador finalizar a visualização de todas as etapas e subetapas, ele retornava para tela com o ciclo das 4 etapas e, para conseguir ir para o próximo tema, precisaria novamente passar por todas as subetapas já visualizadas, mas desta vez clicando em *“próximo”* nas telas, e não em *“back”* como anteriormente feito pelo validador.

Isso pode gerar um retrabalho ao público que está conhecendo o *Framework* na plataforma digital, apesar de apoiar na compreensão e ratificação do conhecimento, por ver a mesma informação duas vezes. Todavia, considerando a opinião do validador e também a importância de ter um produto condizente com a rotina do público corporativo, em que o tempo pode ser escasso, optou-se por ajustar este item, da forma que, na versão final, deixou de ter a palavra *“back”* na última subetapa, permitindo ao leitor passar para a próxima tela, sem repetir informações já visualizadas.

Nessa mesma pergunta, se as interações deixaram a apresentação dinâmica, no Grupo B todos responderam que sim, sustentando que as interações foram positivas e ajudaram para que o formato ficasse atrativo.

Para o Grupo C, foi questionado se, no contexto da usabilidade, tendo havido recursos randômicos e lineares, a navegação na plataforma digital se mostrou eficaz. Todos responderam que sim, demonstrando a eficácia deste contexto. Um dos validadores registrou: *“Um outro caminho para a documentação desse framework, que poderia facilitar em termos de navegação e divulgação, seria o uso de uma plataforma de gerenciamento de conteúdo web*

*(até mesmo, o Google Sites). Por facilitar a inclusão de imagens e links, seria um caminho interessante para a versão final ou de distribuição entre grupos”.*

O validador que sugeriu uma plataforma de conteúdo na *web* traz uma boa contribuição para trabalhos futuros e aperfeiçoamentos. Para fins desta pesquisa, manter-se-á na plataforma digital *Genially*, por ser possível de compartilhamento e distribuição fácil em grupos, bem como por já estar, neste momento da dissertação, com todo o produto lá estruturado e praticamente finalizado.

Também foi perguntado ao Grupo C se as interações atingiram o propósito de deixar a apresentação do produto mais dinâmica e com caráter de autonomia educacional. Novamente houve afirmação de todos que sim, o que ratifica que o produto na plataforma digital proporciona ao leitor independência e dinamismo na leitura e na interpretação.

Para a questão enviada para os grupos A e B, se a organização no formato digital ajudou na compreensão didática do produto, todos os respondentes afirmaram que sim. Isso afirma que conceitos visuais se fizeram necessários na apresentação do produto, não desconsiderando a importância e a abrangência dos conceitos de escuta trazidos nesta dissertação. Como o produto criado foi um *Framework*, e este naturalmente é encontrado em formato visual, esta foi a melhor configuração para apresentar o produto que, mesmo sendo para fins de escuta (*Podcast*) é estruturado num formato visual (*Framework*).

Para o Grupo C, a pergunta foi se a organização no formato digital ajudou na compreensão didática do produto, comparativamente a uma proposta linear e textual. Um validador respondeu que sim e outro respondeu parcial, justificando: “...*considero que a organização didática poderia ter o mesmo efeito no suporte mais linear, considerando os elementos gráficos de hierarquia e estruturação utilizados (como cores, títulos, etc.)*”.

Este validador respondeu como parcial, pois na sua opinião o efeito mais linear também chegaria ao mesmo resultado. No entanto, na interpretação da autora, a resposta parcial dele foi por este motivo específico (que ambos chegariam ao mesmo objetivo) e não falta de compreensão didática na forma em que o produto foi apresentado. A descrição do produto na dissertação é totalmente em formato linear com hierarquia, é extensa e poderia se tornar



cansativa se fosse apresentada ao validador sem uma plataforma digital com viés didático, por este motivo, optou-se por utilizá-la, a fim de tornar o produto mais atrativo ao validador e já considerando sua utilização profissional no futuro, seja para um doutorado, seja para consultorias corporativas.

Quanto ao visual estético do produto na plataforma digital, se foi apresentado com qualidade necessária para o entendimento do trabalho, o Grupo C, que recebeu esta pergunta, respondeu que sim. Um dos validadores deixou três contribuições, sendo a primeira: *“Trocar o modelo de parágrafo “JUSTIFICADO” por “ALINHADO À ESQUERDA”. Em materiais “web”, utilizamos essa forma de “paragrafação”. As palavras têm formas e tamanhos diferentes. Nos textos “justificados”, em alguns momentos, podemos encontrar espaços entre as palavras, o que, visualmente, pode atrapalhar a leitura. Já, na forma “à esquerda”, o desenrolar se torna mais agradável e dinâmico!”*.

A segunda contribuição do validador foi sobre a tela das 4 etapas para produção do Podcast: *“Cores? Na interação “+ info” a cor destacará ainda mais, junto com o “movimento”! O leitor, assim, entenderá que deve “clicar””* e a terceira contribuição, relativa à tela em que os 10 temas para Podcast são apresentados numericamente de 1 a 10, foi: *“Alinhar a numeração e também inserir um traço após eles, para indicar continuidade e organização”*.

Das três contribuições recebidas do Grupo C, o modelo de parágrafo permanecerá como justificado, por uma preferência, tanto do *designer* educacional que preparou o produto na plataforma, quanto da pesquisadora. O argumento *“conteúdos para web costuma ser alinhados à esquerda para não gerar espaços maiores entre as palavras”* não deixa de ser verdadeiro, mas não necessariamente é absoluto. Neste sentido, optou-se por manter o texto justificado, atribuindo o argumento de conforto visual, por gerar um padrão de movimentos oculares durante a leitura, do começo ao final de cada linha. A alteração de cores no botão “+ info” foi realizada e o alinhamento da numeração já constava correto na plataforma. O traço após a numeração foi inserido, buscando dar continuidade e organização, conforme indicado pelo validador.

Os Grupos A e B receberam a pergunta similar ao Grupo C, que foi se o visual estético do produto motivou a ir até o final da apresentação; eles também responderam que sim, corroborando que a parte estética visual estava adequada.

A última pergunta desta categoria para o Grupo B foi se algum tema relevante para formação de líderes deixou de ser abordado. Dois validadores responderam que não, e ainda comentaram: “*Os temas relevantes foram abordados para formação de líderes*” e outro validador, a fim de ratificar que realmente não faltou, escreveu: “*não houve*”. Um validador respondeu que sim, e justificou com o tema que deixou de ser abordado: “*Multidisciplinaridade do líder e sua relação com o tempo*”.

Este validador citou um tema bastante oportuno e atual que, mesmo não tendo aparecido como um dos 10 temas selecionados nesta dissertação para compor os episódios do *Podcast* para apoiar na formação de líderes, pode, com certeza, ser considerado para uma nova rodada de temas para o mesmo objetivo. O tema sugerido, inclusive, está bastante relacionado ao mundo VUCA (Volátil, Incerto, Complexo e Ambíguo) e pode, certamente, ser uma excelente oportunidade para continuidade de novos temas para *Podcast* para formação de líderes, haja vista que as necessidades e demandas de formação não são passageiras e se renovam na volatilidade do mundo, conforme abordado no capítulo 1 desta dissertação.

Por fim, a última pergunta direcionada ao Grupo C foi se o produto é aplicável no ambiente real do validador. As respostas indicaram que sim, garantindo ao produto o rigor estipulado no método de pesquisa *Design Science Research*, em evidenciar que realmente o produto tem utilidade real, aumentando a credibilidade e a confiabilidade de seus resultados no que se refere a sua forma de aplicação e/ou uso.

Os validadores do Grupo C deixaram os seguintes comentários: “*Recomendaria a inclusão de exemplos de áudio - narrações para exemplos de abertura ou apresentação, exemplos de imagens de capas de podcasts (quando fala de identidade visual), apenas como reforço a explicação*”. O outro comentário foi: “*Áudio, né?! Que tal, nessa última tela, utilizar o recurso proposto, Podcast! Em áudio, agradecer e indicar as perguntas! É só sugestão, ficaria legal!*”.

Um validador do Grupo B também deixou um comentário similar: “*Faltou alguns pontos com áudio para maior sensibilização sobre o podcast. Talvez os campos intuitivos pudessem ser com áudio*”. Diante da expectativa demonstrada

pelos validadores, e alinhado ao objetivo de demonstrar sensibilização sobre o recurso proposto, foi incluído dois *Podcasts* na versão final do produto.

Os dois *Podcasts* disponibilizados no *Genially* tiveram produção exclusiva para a banca de defesa do mestrado profissional em Educação e Novas Tecnologias da Uninter, pois foram personalizados especificamente para isso. Após a defesa finalizada, eles serão revisitados e readequados para o público acadêmico e corporativo em geral. Os detalhes da produção estão no capítulo 5 desta dissertação, bem como as falas registradas em ambos estão nos apêndices G e H, respectivamente.

Finalizada a descrição e análise dos resultados, vale resgatar os pilares da *Design Science Research* em um processo de validação, que são: utilidade, qualidade e eficácia do produto. Tendo em vista estes pilares e os resultados advindos das respostas dos validadores, entende-se que foi possível atingir estes requisitos da DSR.

Considerando também o formato de validação da DSR que foi inspiração para esta pesquisa, intitulado “teste funcional” (HEVNER; MARCH; PARK; RAM, 2004; DRESCH; LACERDA; ANTUNES JUNIOR, 2015), que se ocupa de verificar se o sistema atende aos parâmetros desejados do ponto de vista do usuário, observa-se que as respostas dos validadores foram positivas neste sentido, sendo assim, o produto atende as premissas da DSR neste quesito.

Após todas as análises dos dados, a pesquisadora considerou aplicável a maioria das alterações propostas pelos validadores. Se totaliza em 16 contribuições recebidas (quadro resumo no apêndice F), sendo que 9 delas serão consideradas para a versão final do *Framework*, 2 contribuições já constavam como realizadas no produto, por isso, foram desconsideradas, e 5 serão oportunidade futura para continuidade desta pesquisa acadêmica.

Cabe ressaltar que todas as contribuições recebidas dos validadores foram relacionadas à organização e apresentação digital do produto e apenas uma delas é relacionada aos 10 temas para episódios de *Podcast*. Não houve melhorias propostas no *Framework* das 4 etapas para produção do *Podcast*, o que leva a crer que o foco do produto (*Framework* para concepção de *Podcast*) foi bem aceito pelos validadores e, portanto, é aderente e atende aos requisitos do método de pesquisa *Design Science Research*, e assegura que este possa ser efetivamente utilizado para resolver problemas reais.

Este rigor de validação é de extrema importância na DSR, pois evita que algo seja afirmado ou concluído sem que a pesquisa tenha condições suficientes para embasar e aumenta a confiança do artefato/produto e a confiabilidade de seus resultados no que se refere a sua forma de aplicação e/ou uso.

Além dos *feedbacks* construtivos recebidos pelos validadores, para possibilitar melhorias neste trabalho, houve também *feedbacks* positivos registrados no campo “comentários gerais” na base de validação. Como esta dissertação tem como foco a formação de líderes, e o “*feedback*” foi demonstrado como de extrema importância na relação líder e liderado, sendo, inclusive, um dos temas de episódio de *Podcast*, cabe aqui também transcrever os elogios recebidos.

Quadro 20: Resumo dos *feedbacks* positivos dos validadores

Elogios	Grupo
“Os pontos chaves foram sintetizados de forma simples para serem explorados em seus detalhes”	B
“Excelente material. Sucinto e simples”	B
“Parabéns”	B
“Os temas relevantes foram abordados na formação dos líderes”	B
“Ficou muito boa proposta”	C
“Conteúdo está bem interessante, estruturado e bem apresentado para a proposta de um Framework inicial, utilizando a ferramenta proposta”	C
“Parablenzo vocês pela proposta e pelo material, bem estruturado e explicativo”	C

Fonte: HERARTH e WUNSCH (2020) transcrito dos validadores desta pesquisa

Com base, então, nas 16 contribuições de melhorias recebidas, sendo 9 delas utilizadas nesta pesquisa, atualizou-se o *Framework*, incluindo seus 10 temas para episódios de *Podcast*, na plataforma digital *Genially*, resultando numa versão final, de fácil acesso e interativa, conforme será descrito no capítulo 5, a seguir.

## 5. PRODUTO DE APLICABILIDADE PEDAGÓGICA

A partir do momento em que a *Design Science Research* (DSR) surge como uma das protagonistas desta pesquisa, sua abordagem de sustentação fez emergir o suporte e a operacionalização da condução de um produto de aplicabilidade pedagógica tendo como base o projeto, a concepção e validação de artefatos, sendo que os artefatos podem ser considerados como produtos criados pelo homem, com objetivo de melhorar situações e/ou problemas reais (SIMON, 2019).

As etapas da DSR, conforme demonstrado na figura 4 do capítulo 3 desta dissertação são: i) definição do problema, ii) sugestões de possíveis soluções, iii) desenvolvimento e iv) validação; as quais formam a base para esta pesquisa e para a concepção do *Framework*, produto desta dissertação.

Optou-se, assim, por criar como produto um *Framework*, por algumas razões. Primeiramente, porque ele é um dos artefatos resultantes do método de pesquisa DSR, conforme cita Sordi, Meireles e Sanches (2011). Por conseguinte, o *Framework* está vinculado com a elaboração de uma estrutura base e com a projeção de algo, e uma projeção é naturalmente encontrada em formato visual. De modo que um *Framework* pode ser identificado como uma estrutura que utiliza fragmentos de projetos que deram certo em seus segmentos e que, agora, unidos formam um novo modelo de aplicabilidade, que é o caso do produto desta dissertação.

Sendo o *Framework* naturalmente encontrado em formato visual, optou-se por inseri-lo na plataforma digital *Genially*<sup>64</sup>, que possui versão gratuita, é de fácil usabilidade e adota um formato interativo para a apresentação do produto de forma visual e dinâmica, permitindo observar a relação entre suas partes com a riqueza dos seus detalhes.

Os aspectos visuais se fizeram necessários para apresentar um produto que, mesmo sendo para fins de escuta (*Podcast*) é estruturado num formato visual (*Framework*), e não desconsiderando a importância e a abrangência dos conceitos de escuta trazidos nesta dissertação.

---

<sup>64</sup> <https://www.genial.ly/>

Na definição do problema (etapa i da DSR), foi utilizada a problemática identificada inicialmente neste trabalho: “Quais características precisam ser consideradas para a concepção de *Podcast* destinado à formação contextualizada de líderes no cenário corporativo?”, após estudos teóricos e o desenvolvimento do método da DSR, foi apontada a sugestão de possível solução do problema, conforme etapa ii da DSR.

Para isso, identificou-se, que, para mapear estas características, seriam necessários dois momentos:

- **Primeiro momento** – seleção de temas para episódios de *Podcast* direcionado à formação contextualizada de líderes corporativos, baseado em *Soft Skills*;
- **Segundo momento** – concepção do *Framework* com as etapas para produção de *Podcast*.

O primeiro e o segundo momento se justificam para deixar a pesquisa completa no foco que é formação contextualizada de líderes corporativos, pois para o viés desta pesquisa a intenção é demonstrar ao leitor quais são as principais demandas (temas) para formar líderes, que são desmembradas como as temáticas dos episódios do *Podcast* e, ainda, como operacionalizar a produção deste *Podcast* em etapas. Apesar dos momentos não estarem diretamente conectados entre si, foi durante a seleção dos temas que foram surgindo ideias, inspirações e direcionamentos de leituras para concepção do *Framework*.

Para organizações que tenham interesse na seleção dos temas, mas não queiram produzir o *Podcast* internamente, normalmente a organização contratará uma consultoria externa para produção. Ainda assim, não dispensa a hipótese de que a consultoria externa utilize o *Framework*, mesmo sem relação de conhecimento direto entre eles.

Assim, no primeiro momento, a seleção dos temas para episódios do *Podcast*, com foco na formação contextualizada de líderes corporativos, levou em consideração as *soft skills*<sup>65</sup>, as competências e o perfil do líder no século XXI, identificados durante o capítulo 1 desta dissertação, com base em Covey

---

<sup>65</sup> *Soft Skills*: habilidades sociais (tradução livre).

(2002); Hunter (2004); Vergara (2007); Maxwell (2011); Soares (2015); *World Economic Forum* (2018); Khoury (2020) e foram relacionadas com o modelo de mundo VUCA segundo Horney; Pasmore; O'Shea, (2010) e Bennett; Lemoine (2014).

Os temas para episódios de *Podcast* são importantes para formação de um líder no contexto corporativo, e todos os temas permeiam o Mundo VUCA, pois o mercado de trabalho é volátil, incerto, complexo e ambíguo. Os temas são interconectados, pois foram estabelecidos nesta ordem para que exista sempre uma conexão entre o episódio anterior e o próximo.

Diante destas correlações, foram identificados **10 temas centrais** sugeridos para serem abordados nos episódios de *Podcast*, sendo: 1) Mundo VUCA e sua relação com a liderança, 2) O contexto da liderança e aprendizagem contínua, 3) Competências, *Hard Skills* e *Soft Skills*, 4) Comunicação, *Feedback* e Colaboração, 5) Ouvir e Escutar: a escuta ativa, 6) Inteligência emocional e o impacto em um ambiente de trabalho positivo, 7) Construção de relacionamentos e modelos de influência, 8) Pensamento analítico e resolução de problemas complexos, 9) Criatividade, Inovação e Iniciativa e 10) Ética, exemplo e aprendizagem ao longo da vida.

Mesmo se os episódios forem ouvidos de forma aleatória, farão sentido e serão entendidos, mas se forem ouvidos nesta ordem, estarão amplamente conectados e as abordagens contextualizadas serão facilitadas. O propósito, além de instigar no líder o anseio de ouvir o próximo episódio, é ir além e levá-lo para a ação (*call to action*<sup>66</sup>) entre um episódio e outro, para que o líder pratique de forma grupal o que aprendeu. Quando o líder chegar no próximo episódio, seja qual for, supostamente fará uma reflexão do que efetivou na prática da aprendizagem do episódio anterior, e, assim, o líder, mesmo ouvindo provavelmente sozinho o *Podcast*, terá suas ações práticas em conjunto com sua equipe.

Os 10 temas também foram relacionados ao conceito de microaprendizagem de Filatro (2018b) que propõe doses pequenas de conteúdo, que podem ser consumidas de forma rápida e objetiva, para facilitar a atenção e

---

<sup>66</sup> *Call to action*: chamada para ação (tradução livre).

assimilação, destacando a dimensão temporal de aprendizagem ao aspecto de mobilidade tecnológica dos dispositivos móveis.

Por isso, a duração de um *Podcast* no contexto desta pesquisa, utilizando a base de microaprendizagem de Filatro (2018b) e o conceito de duração de *Podcast* citado por Carvalho (2013), têm-se que o tempo médio ideal é de, no máximo, 15 minutos por episódio para uma periodicidade semanal. Caso a periodicidade dos episódios seja mais de uma vez na semana, pode ser reduzido este tempo para 7 ou 8 minutos. E, se por ventura os episódios forem diários, as doses de conteúdo podem ser de até, no máximo, 5 minutos por dia. A periodicidade vai ponderar o tempo adequado e o conteúdo/teor dos episódios deve se ajustar a isso.

Apesar de os 10 temas identificados levarem em consideração as *soft skills*, a produção do *Podcast* também pode considerar o desenvolvimento de *hard skills*<sup>67</sup>, como conteúdos instrucionais de trabalho, procedimentos, políticas organizacionais, integrações, conteúdos institucionais, entre outros.

Tendo então finalizado os 10 temas centrais para os episódios de *Podcast*, partiu-se para a concepção do *Framework* (etapa iii da DSR) para que o leitor possa efetivamente produzir este *Podcast*. Para tanto, a estruturação das etapas para produção teve como referência um conjunto de recomendações de cinco níveis que apoiam a qualidade da produção dos episódios de *Podcasts*, segundo Bottentuit Junior e Coutinho (2008), sendo a) aspectos gerais, b) de introdução, c) de conteúdo, d) de conclusão e e) de trabalho em grupo.

A seguir, a autora desta dissertação faz um resumo de cada um dos cinco níveis, segundo Bottentuit Junior e Coutinho (2008) e, após analisar e interpretar cada um destes níveis, categoriza espontaneamente e justifica em qual etapa cada um destes cinco níveis acontece durante um processo de produção do *Podcast*.

- a) **Aspectos gerais:** define toda a parte de planejamento, como organização de um roteiro, definição da periodicidade do *Podcast*, identificação do local ser gravado, seleção do programa de edição, tempo de duração, entre outros aspectos. Categoria: Planejamento, pois é realizado antes de

---

<sup>67</sup> *Hard Skills*: habilidades técnicas (tradução livre).



efetivamente o *Podcast* ser produzido/gravado, faz parte da organização e definição de atribuições e atividades;

- b) **Introdução:** abrange a fala inicial ou abertura do *Podcast*, desde a apresentação do locutor, como informações de data, hora e local e explicação do público a quem se destina o *Podcast*. Categoria: Produção/Gravação, pois ocorre efetivamente durante o início da gravação;
- c) **Conteúdo:** refere-se à precisão, consistência e objetividade do material preparado ou selecionado de conteúdo, ao uso de um vocabulário coerente e aderente ao público, bem como ao foco no assunto que precisa ser mantido ao longo do conteúdo. Categoria: Produção/Gravação, pois ocorre efetivamente ao longo da gravação;
- d) **Conclusão:** é o momento do desfecho, que traz orientações de como a finalização pode ser feita de forma coerente e assertiva, como, por exemplo, resumir o que foi dito numa palavra forte e marcante, indicar fontes auxiliares de consulta e pesquisa sobre o conteúdo abordado e indicar brevemente os temas dos próximos episódios. Categoria: Produção/Gravação, pois ocorre no final/encerramento da produção do *Podcast*;
- e) **Trabalho em grupo:** muitas vezes, a criação e realização do *Podcast* são concretizadas em grupo, por isso, os autores descrevem dois formatos de trabalho, sendo o cooperativo ou colaborativo. No primeiro, cada pessoa recebe sua responsabilidade e atende aquela demanda específica; já no segundo, as pessoas constroem juntas todas as etapas, colaborativamente. Categoria: Planejamento, pois são atribuições definidas antes do *Podcast* ser produzido/gravado.

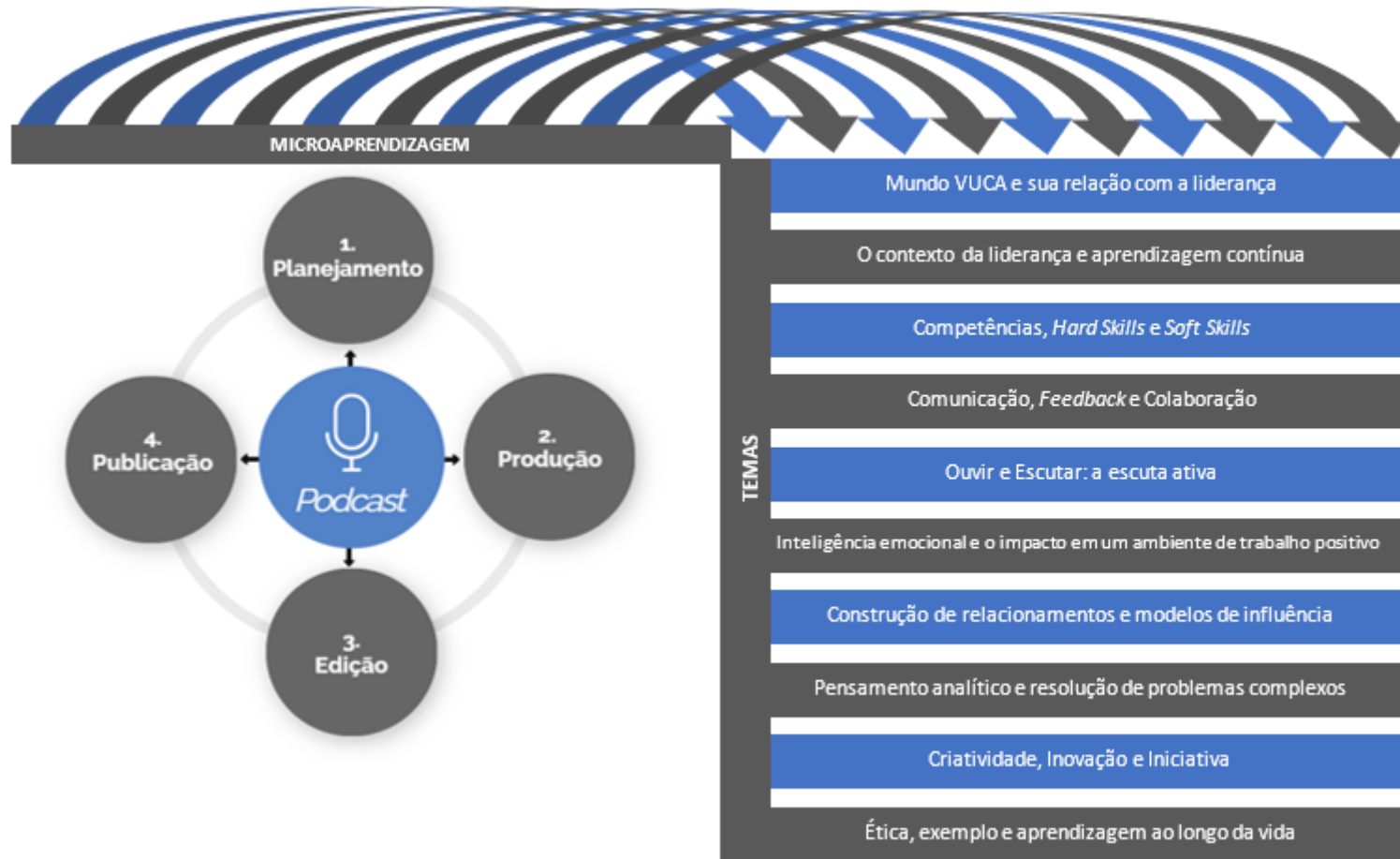
Baseado nos cinco níveis acima descritos de Bottentuit Junior e Coutinho (2008) e utilizando as categorizações livres realizadas pela autora desta dissertação, chega-se no segundo momento, ou seja, à concepção de **4 grandes**

etapas<sup>68</sup> fundamentais para produção do Podcast, e têm-se, de forma didática, a identificação do **Framework**, conforme figura 6.

---

<sup>68</sup> As etapas “edição” e “publicação”, apesar de não terem sido identificadas nas categorizações da autora, foram incorporadas com base no conhecimento adquirido de todo o referencial teórico até aqui, e por isso estas novas etapas tornam-se necessárias para fechar o ciclo do *Podcast*.

Figura 6: *Framework* – Etapas para produção de *Podcast*



Fonte: HERARTH e WUNSCH (2020)

As etapas do *Framework* podem ser interpretadas como as principais macroatividades deste processo e podem ser utilizadas para produção de qualquer tipo de *Podcast*, não apenas aqueles destinados à formação de líderes corporativos, foco desta dissertação.

Cada uma das 4 etapas tem subetapas que precisam ser observadas, desde o planejamento até a publicação. A identificação das subetapas teve como base diversos autores utilizados ao longo desta dissertação, principalmente nas obras: “Recomendações para Produção de *Podcasts* e vantagens na utilização em ambientes virtuais de aprendizagem” de Bottentuit Junior e Coutinho (2008), “*Podcasts* no ensino: contributos para uma taxonomia”, de Carvalho (2009), e “Construção de uma estratégia de classificação para *Podcasts* na educação”, de Freire (2013b).

Carvalho (2009) apresenta seis dimensões de taxonomia, nomeadamente: tipo, formato, duração, autor, estilo e finalidade. Freire (2013b) cita três formatos de classificações de *Podcast* adicionais aos formatos conceituados por Carvalho (2009) e, por fim, Bottentuit Junior e Coutinho (2008) conceituam os cinco níveis de produção de um *Podcast*.

Os trabalhos dos referidos autores foram essenciais para base e inspiração da autora desta dissertação, para identificação de todas as subetapas, que serão explicadas minuciosamente abaixo, com teor direcionado para formação de líderes corporativos apoiada no recurso *Podcast*.

**Subetapas da Etapa 1 (Planejamento): é realizado antes de efetivamente o *Podcast* ser produzido/gravado**

- a) **Público-alvo:** definição de quais líderes serão envolvidos, de quais setores/áreas da empresa, se todos os níveis/cargos de líderes ou apenas líderes recém-promovidos e/ou somente líderes veteranos. Esta definição é essencial para a preparação de todas as atividades seguintes, para que os conteúdos e formatos sejam personalizados sob demanda e com as especificidades do público ouvinte;
- b) **Temas:** delimitação de quais serão os assuntos abordados no *Podcast*, parte essencial para atender as expectativas e demanda do público ouvinte. Considerando o produto desta dissertação, 10 temas centrais já

- foram identificados para os episódios de *Podcast* para formação de líderes corporativos;
- c) **Quantidade de episódios:** a quantidade de episódios pode variar de acordo com a demanda dos temas selecionados. Considerando o produto desta dissertação, são 10 episódios;
  - d) **Nome do *Podcast* e Títulos de cada episódio:** o nome do *Podcast* é a forma que ele será identificado e conhecido, é importante, então, esclarecer o objetivo do *Podcast* por meio do nome. Por exemplo, tendo em consideração o produto desta dissertação, o nome do *Podcast* poderia ser: “Formando líderes na [nome da empresa]”. A escolha do nome pode variar muito com a cultura organizacional e com o estilo de cada empresa. Os títulos devem refletir resumidamente a essência do episódio, sendo atrativo ao público. Levando em conta o produto desta dissertação, as nomenclaturas utilizadas para os 10 temas de episódios de *Podcast*, podem ser aproveitadas na íntegra para constituir os títulos;
  - e) **Duração de cada episódio:** segundo a Podpesquisa (2018), o tempo médio de preferência dos ouvintes é de 1h a 1h30. Para Bottentuit Junior e Coutinho (2008), o *Podcast* com episódios grandes pode cansar e desviar a atenção do ouvinte, portanto, eles recomendam de 20 a 30 minutos no máximo. Considerando o conceito de microconteúdos e a microaprendizagem, de Filatro (2018b), e o conceito de duração de *Podcast* citado por Carvalho (2013), considera-se que o *Podcast* deve ter, no máximo, 15 minutos, ponderando seu tempo de duração com a periodicidade de publicação;
  - f) **Estilo:** segundo Carvalho (2009), há os estilos formal e informal. O primeiro num estilo com muita seriedade, conceitos técnicos e procedimentais, e o segundo de forma descontraída e até humorada. A definição do estilo também deve ir ao encontro do público que se pretende atingir, sendo necessário adequar a linguagem ao público escolhido. O tempo de fala, se mais pausado ou dinâmico, ou se terá musicalidade, por exemplo, tudo isso deve ser pensado e planejado para a produção do *Podcast*.
  - g) **Formato de conteúdo:** entrevista, debate, comunicado, reportagem, documentário, contos de histórias, apresentação com explanação sobre

o tema. Os resultados da Podpesquisa (2018) demonstram que os formatos que os ouvintes têm mais interesse são: debate, apresentação e entrevista, respectivamente;

- h) **Classificação:** segundo Freire (2013b), pode-se considerar as opções Produção original (aquele *Podcast* que é gravado/produzido especificamente com esta finalidade), Ampliação tecnológica (transposição de um material já existente/elaborado) e Registro (gravação de momentos específicos, como palestras, sala de aula, cursos). Para Freire (2013b), apesar de não haver uma classificação certa ou errada para os *Podcasts*, mas sim a adequação da classificação conforme o contexto, a opção Produção original é sempre a mais recomendada, por ser, desde sua origem, preparada para esta demanda específica e personalizada;
- i) **Formato do Podcast:** *Videocast* (*Podcast* com vídeo em movimento), *Enhanced Podcast* (*Podcast* com ilustrações de imagens), *Screencast* (*Podcast* com ilustração de telas de *software*). A possibilidade de usar o *Podcast* tradicional (áudio) ou os demais formatos de ramificações do *Podcast* aqui expostos, pode ser analisada e definida com base no conteúdo; caso seja necessário a demonstração visual de algo, as ramificações do *Podcast* podem ser necessárias;
- j) **Software:** considerando o conceito de classificação “Produção Original” de Freire (2013b), que consiste em gravações de *Podcast* especificamente para este objetivo, desde o seu princípio, pode-se citar as ferramentas *PODOMATIC*<sup>69</sup>, *ANCHOR*<sup>70</sup> e *SPREAKER STUDIO*<sup>71</sup>, todas gratuitas, com funcionalidades de criação de *Podcast*, personalização com música e inclusão de imagem. Estas três plataformas permitem a criação fácil e rápida de *Podcast* e a publicação imediata nas principais esferas/agregadores, como o *Spotify*, e o compartilhamento em redes sociais e sites, como *WhatsApp*, *Facebook*, *Genially*. Para a classificação “Ampliação tecnológica”, que precisa de edição, pode-se

---

<sup>69</sup> <https://www.podomatic.com/>

<sup>70</sup> <https://anchor.fm/>

<sup>71</sup> <https://www.spreaker.com/>

citar as ferramentas *AUDACITY*<sup>72</sup> e *ADOBE AUDITION*<sup>73</sup>, a primeira é gratuita e a segunda é uma opção paga. Ambas permitem a edição de áudios de forma personalizada e, inclusive, a gravação de áudios. Sendo assim, podem ser ferramentas também utilizadas na classificação “Produção Original”, mesmo que esta classificação não necessariamente precise de edição. Já a classificação “Registro”, em que pode ou não haver edição, as cinco ferramentas acima podem ser utilizadas, a depender da necessidade e escolha da melhor plataforma, para atender tais demandas;

- k) **Convidados:** a depender do formato de conteúdo definido, poderá haver convidados ou não participando dos episódios de *Podcast*;
- l) **Roteiro:** introdução, desenvolvimento e conclusão. É o teor em si, que guiará o locutor na fala, bem como o fará, a cada momento, utilizar a entonação da voz, favorecendo e capturando a atenção do ouvinte. Neste momento, as situações precisam ser problematizadas, utilizando contextos reais, *cases*, desafios do cotidiano dos líderes, para que, assim, exista uma formação contextualizada e significativa, em que os líderes se identifiquem e consigam associar teoria e prática;
- m) **Formato de divulgação:** base *LMS*<sup>74</sup>, *App*<sup>75</sup> corporativo, Canal *Youtube*, *RSS*<sup>76</sup>, *WhatsApp*, *Facebook*, *Instagram*, *Telegram*, *Genially*. A definição contará com os recursos disponíveis na organização e deve levar em conta a compatibilidade de integração entre as ferramentas escolhidas, ou seja, o *software* e o ambiente que a empresa pretende centralizar as publicações. Em caso de incompatibilidade, pode ser adotada uma versão paga da ferramenta selecionada, que permita amplitude de divulgações.

---

<sup>72</sup> <https://www.audacityteam.org/>

<sup>73</sup> <https://www.adobe.com/br/>

<sup>74</sup> *Learning Management System* – sistema de gestão de aprendizagem (tradução livre), semelhante aos ambientes virtuais de aprendizagem.

<sup>75</sup> *Application* – aplicativo (tradução livre)

<sup>76</sup> *Really Simple Syndication* – é uma forma simplificada de recebimento de conteúdo em tempo real pela *web*, sem necessidade de acesso à *sites*/plataformas para ter acesso ao conteúdo.

- Ainda, pode ser gerado um *link* do *Podcast*/episódio e este pode ser publicado em *sites*/redes sociais, atingindo ao objetivo de forma similar;
- n) **Periodicidade e horário de divulgação:** diário, semanal, quinzenal ou mensal. Segundo a Podpesquisa (2018), a preferência dos ouvintes é semanal;
- o) **Recursos necessários:** consideram-se recursos físicos, tecnológicos e técnicos, como local/sala, microfone, computador, redutor de ruídos, profissionais especialistas;
- p) **Identidade visual:** todo *Podcast* tem uma identificação de imagem, que pode atrair ou repelir seus ouvintes. É importante nesta etapa considerar utilizar imagens inéditas ou de um banco de imagens que permite o uso e a divulgação destas e que as imagens estejam relacionadas ao tema principal do episódio. Pode ser citado o banco de imagens *Pexels*<sup>77</sup>, que permite o uso de forma gratuita, e a citação de créditos não é obrigatória;
- q) **Músicas/animação:** é possível a utilização de músicas, animações, vinhetas e roteiros personalizados. Mas é importante observar licenças e músicas que permitam divulgação do seu uso, para tanto, há *sites*<sup>78</sup> específicos que disponibilizam com gratuidade uma diversidade de músicas/fundos musicais em variadas categorias. Nesta subetapa, de acordo com os requisitos do *software* escolhido, pode haver a necessidade de edição da música ainda na etapa do Planejamento ou pode existir esta necessidade somente após a gravação, que seria a etapa de Edição. A etapa de Edição tem um objetivo mais amplo e complexo do que apenas editar uma música, ela abrange editar o *Podcast* em si, como eventuais ruídos, fala, entre outros. Caso haja a necessidade de edição da música, há opções de *sites*<sup>79</sup> gratuitos na internet;
- r) **Call to action:** construção da parte final do *Podcast*, em que o líder é instigado a colocar em prática com sua equipe o que acabou de ouvir, afinal de contas, por mais que o *Podcast* esteja sendo ouvido

---

<sup>77</sup> <https://www.pexels.com/pt-br/>

<sup>78</sup> Exemplos de *sites* que disponibilizam diversas músicas gratuitas: <https://www.freesoundtrackmusic.com/>; <https://freemusicarchive.org/genre/Instrumental>

<sup>79</sup> Exemplo de *site* que disponibiliza edição de músicas em formato gratuito: <https://hya.io/wave>



normalmente de forma individual, está promovendo uma reflexão ancorada em vivências e experiências do líder, para que ele atue de forma grupal e colaborativamente com os aprendizados adquiridos.

### **Subetapas da Etapa 2 (Produção): ocorre efetivamente durante a gravação**

- a) **Título do episódio:** leitura do título do episódio para situar o leitor;
- b) **Reflexão do episódio anterior e conexão com o episódio atual:** a partir do segundo episódio, situar o leitor das conexões entre os assuntos é importante, bem como refletir sobre o tema anteriormente abordado;
- c) **Apresentações:** por mais que o ouvinte não veja o locutor, é de bom tom a sua apresentação, como forma de estreitar a proximidade com o ouvinte, principalmente se houver convidados durante o episódio. Bottentuit e Coutinho (2008) também citam a importância de apresentar dia e hora, a fim de manter o arquivo com identificação do período e, no futuro, saber se o *Podcast* está atual;
- d) **Introdução ao assunto:** primeira abordagem sobre o assunto, de forma positiva, para capturar a atenção do ouvinte;
- e) **Desenvolvimento do assunto:** fala contextualizada e com ancoragens para efeito significativo, utilizando exemplos, situações reais, *cases*, problematizações;
- f) **Call to action:** sair da teoria e ir para prática, como, por exemplo, “Líder, vamos praticar com sua equipe?”

### **Subetapa da Etapa 3 (Edição): ocorre após a gravação, quando houver necessidade de edições**

- a) Com base no *software* definido na etapa I de Planejamento, é realizada a edição, seja para retirar ruídos que possam existir na gravação, editar falas, eventuais erros de gravação, alterar/incluir e excluir músicas de fundo e efeitos sonoros. Não é uma etapa obrigatória, pois se não houver necessidade de edição, ela não será aplicável.

**Subetapa da Etapa 4 (Publicação): é o momento da divulgação, ocorre após a etapa de Produção ou Edição**

- a) Publicação nos ambientes virtuais identificados na etapa de Planejamento.

A concepção do *Framework* fez parte da etapa iii do método de pesquisa *Design Science Research* (DSR), conforme figura 4. Passou-se, então, para a última etapa da DSR, que é a validação do produto, para assegurar sua aplicação em contextos reais.

Para tanto, o *Framework* foi adaptado da versão linear e textual para uma versão digital e inserido na plataforma digital *Genially*, deixando o produto num formato interativo. Para que o produto ficasse contextualizado, além da adaptação realizada no próprio *Framework*, foram criadas várias telas na plataforma, a fim de explicar o produto como um todo e as orientações de navegabilidade no *Genially*.

As validações do *Framework* na plataforma digital, foram realizadas por 6 profissionais especialistas e, ao todo, eles concederam 16 contribuições de melhorias, sendo que 9 delas foram utilizadas para a versão final do *Framework* e do produto como um todo na plataforma digital, 2 contribuições recebidas já constavam como realizadas no produto, por isso, foram desconsideradas, e 5 contribuições serão oportunidade futura para continuidade desta pesquisa acadêmica.

Destas 9 melhorias implementadas, apenas uma foi relacionada à seleção dos 10 temas para episódios de *Podcast* e nenhuma com relação às 4 etapas para sua produção. As outras 8 melhorias foram relacionadas à organização e apresentação digital do produto na plataforma *Genially*, sendo assim, considerou-se um produto aderente que atende aos requisitos do método de pesquisa *Design Science Research*, comprovando que o *Framework* pode efetivamente ser utilizado para resolver problemas reais.

O produto em sua versão final, após validações concluídas e melhorias realizadas no *Framework* e na plataforma digital, ficou composto por 14 telas no

*Genially*, que podem ser visualizadas na sequência, a partir de um único *link*<sup>80</sup> gerado. As telas possuem elementos de interação, permitindo ao leitor navegar de forma randômica e acessar *hiperlinks*, proporcionando uma navegação fluída e contém 2 *Podcasts* ao longo da apresentação, para maior sensibilização e ilustração do recurso. A composição de cada tela da plataforma digital, bem como a ficha técnica e detalhes da produção dos *Podcasts* está discriminada a partir de então.

Figura 7: Tela 1 – Apresentação pessoal da autora



**Formação contextualizada de líderes corporativos:  
Framework para concepção de Podcast baseado na Design  
Science Research**

**Helbe Herarth**  
Administradora | Pós-Graduada em Gestão de Pessoas |  
Mestranda em Educação e Novas Tecnologias

**UNINTER – CENTRO UNIVERSITÁRIO  
INTERNACIONAL**  
Mestrado Profissional em Educação  
e Novas Tecnologias


Fonte: HERARTH e WUNSCH (2020), *print screen* da plataforma digital *Genially*

A figura 7 é a primeira tela que consta na plataforma, apresentando a autora. Todas as telas foram personalizadas especificamente aos professores da banca do mestrado, sendo que, após a defesa, a autora irá readequar a plataforma, retirando aspectos específicos do mestrado, e mantendo de forma genérica para uso com fins acadêmicos e profissionais diversos.

<sup>80</sup> <https://view.genial.ly/5f03bb50be4f610db20d40e9/interactive-image-framework-para-concepcao-de-podcast>

Figura 8: Tela 2 – Instruções de navegabilidade na plataforma digital

## Instruções de navegabilidade na plataforma digital



- Utilize o navegador *Google Chrome*. Preferencialmente, utilize o computador, pois o uso do celular ou *tablet* pode influenciar nos elementos de interação disponíveis
- Para visualizar o conteúdo dos elementos interativos, passe o *mouse* ou clique sobre eles. Eles são identificáveis por estarem em movimento ao longo da apresentação, similarmente a um botão na cor azul
- Nas telas em que houver a palavra "*back*" na parte inferior, utilize-a para retornar à página anterior, em vez de clicar no símbolo que te levaria para a página seguinte. Após conhecer todas as etapas e subetapas do *Podcast*, o símbolo da página seguinte pode ser utilizado
- Nas telas das subetapas do *Podcast*, passe o *mouse* sobre a descrição de cada ação para você interagir com o conteúdo
- Não se preocupe, essas instruções estarão também nas telas em que você estiver navegando

Fonte: HERARTH e WUNSCH (2020), *print screen* da plataforma digital *Genially*

A segunda tela tem como objetivo orientar o leitor e ouvinte com boas práticas para um melhor aproveitamento da apresentação na plataforma. O primeiro item, que se refere ao uso do *Google Chrome* foi, inclusive, inserido após a validação, pois um dos especialistas reportou dificuldade inicial quando tentou acessar de outro navegador.

Figura 9: Tela 3 – Boas-vindas e *Podcast*



## Bem-Vindos(as)

---

Clique no *play* ao lado para escutar o *Podcast*.

E, após, tenha uma ótima navegação pelo produto nas próximas telas.

Fonte: HERARTH e WUNSCH (2020), *print screen* da plataforma digital *Genially*

A terceira tela promove as boas-vindas aos professores, com um *Podcast* em formato pílula de 1min30seg, sendo que o roteiro da fala utilizado consta no apêndice G. O roteiro da fala foi produzido e personalizado especificamente aos professores da banca de defesa desta dissertação, sendo que após a defesa, ele será reorganizado, para fins de uso profissional ou acadêmico em geral.

A necessidade de inclusão de *Podcasts* na apresentação foi trazida pelos especialistas, com intuito de sensibilizar e demonstrar, na prática, o recurso ao público. A produção deste *Podcast* foi guiada pelas 4 etapas identificadas no *Framework* e, como forma de demonstrar um resumo das atividades realizadas, a ficha técnica no quadro 21 traz todos os detalhes.

Quadro 21: Ficha Técnica do *Podcast* de Boas-Vindas

FICHA TÉCNICA – <i>PODCAST</i> DE BOAS-VINDAS	
Subetapas da etapa de Planejamento	Descrição
Público-alvo	Destinado especificamente aos professores da banca de mestrado: João, Siderly e Luana
Tema	Apresentação e Boas-vindas
Quantidade de episódios	1
Nome do <i>Podcast</i> e Título do episódio	Produto de aplicabilidade pedagógica; Bem-vindos
Duração do episódio	1minuto e 30segundos
Estilo	Informal
Formato de conteúdo	Explicação sobre o tema
Classificação	Produção original
Formato do <i>Podcast</i>	<i>Podcast</i> tradicional (áudio)
<i>Software</i>	<i>ANCHOR</i>
Convidados	Não aplicável
Roteiro	Introdução, desenvolvimento e conclusão, conforme apêndice G.
Formato de divulgação	Plataforma digital <i>Genially</i>
Periodicidade e horário de divulgação	Única divulgação
Recursos necessários	Foram utilizados celular, ambiente com janelas fechadas para evitar ruídos externos e a pesquisadora para produzir as falas.
Identidade visual	Utilizado o banco de imagens <i>Pexels</i> , com a palavra chave no campo de busca: bem-vindos
Músicas/animação	Utilizado música de fundo disponibilizada na própria plataforma <i>Anchor</i> . Optou-se por uma música que demonstrasse leveza e alegria.
<i>Call to action</i> :	Não aplicável, pois não foi um <i>Podcast</i> destinado à formação de líderes

Fonte: HERARTH e WUNSCH (2020), *print screen* da plataforma digital *Genially*

A ficha técnica busca consolidar as subetapas da etapa de Planejamento, haja vista que as demais etapas (gravação, edição e publicação) são a parte prática desta primeira. O *software* utilizado (*Anchor*) para gravação do primeiro *Podcast* é diferente do utilizado para o segundo, a fim de que duas ferramentas pudessem ser testadas para esta finalidade. Tanto a *Anchor*, como a outra ferramenta utilizada no segundo *Podcast* (*Spreaker Studio*) são citadas nesta dissertação. O mesmo ocorre com o banco de imagens que foi usado (*Pexels*), pois este foi também trazido como referência nesta pesquisa.

O *Anchor* traz a funcionalidade de músicas disponíveis na própria ferramenta, dando muita tranquilidade às pessoas inexperientes nesta atividade, em conseguir adicionar músicas permitidas para tal uso. Este primeiro *Podcast* não precisou de edição, ou seja, ele foi planejado, gravado e seu *link* gerado e incluído na plataforma *Genially*.

Cabe ressaltar que os *Podcasts* na plataforma são meramente demonstrativos, ou seja, não existe uma continuidade de episódios, eles não foram divulgados em agregadores como *Spotify*, nem os receptores (neste caso, os professores) possuem uma assinatura no canal, a fim de serem notificados de um novo *Podcast* ou episódio. A finalidade é específica e direcionada à banca de defesa desta dissertação.

A apresentação do *Framework*, nesta plataforma digital, está organizada em dois ambientes:

No **primeiro**, é apresentada a seleção dos 10 Temas para episódios de *Podcast* direcionado à formação contextualizada de líderes corporativos, baseado em *Soft Skills*; enquanto no **segundo** ambiente é apresentada a estruturação das 4 etapas necessárias para produção de *Podcast* destinado à formação contextualizada de líderes, com base na *Design Science Research*.

Fonte: HERARTH e WUNSCH (2020), *print screen* da plataforma digital *Genially*

A melhor forma encontrada para demonstrar o produto na plataforma foi dividi-lo em dois ambientes, conforme figura 10, a fim de nortear o leitor e ouvinte com clareza. Nesta tela, iniciam-se os elementos interativos, que são os botões na cor azul em cima de algumas palavras. Ao passar o *mouse* sobre estes elementos ou clicar sobre eles, aparece a explicação daquela determinada palavra, promovendo ao público que estiver lendo, entendimento do contexto.

Estes elementos interativos, para não passarem despercebidos, mesmo que já tenha sido orientado na tela de instruções de navegabilidade, se movimentam em cima das palavras, chamando a atenção do leitor para saber o que consta neles.

Figura 11: Tela 5 – Apresentação do primeiro ambiente do produto




## 1º Ambiente

Seleção dos 10 Temas para episódios de *Podcast* destinado à formação contextualizada de líderes corporativos

Fonte: HERARTH e WUNSCH (2020), *print screen* da plataforma digital *Genially*

A tela 5, conforme figura 11, sinaliza o primeiro ambiente do produto, que são os 10 temas para episódios de *Podcast*. Optou-se por criar esta tela mostrando ao leitor o que viria na sequência, pois se fosse colocado juntamente com os 10 temas, ficariam muitas informações na mesma tela.

Figura 12: Tela 6 – Apresentação sobre como os 10 temas foram identificados



A seleção dos 10 temas para episódios de *Podcast* destinado à formação contextualizada de líderes corporativos levou em consideração:

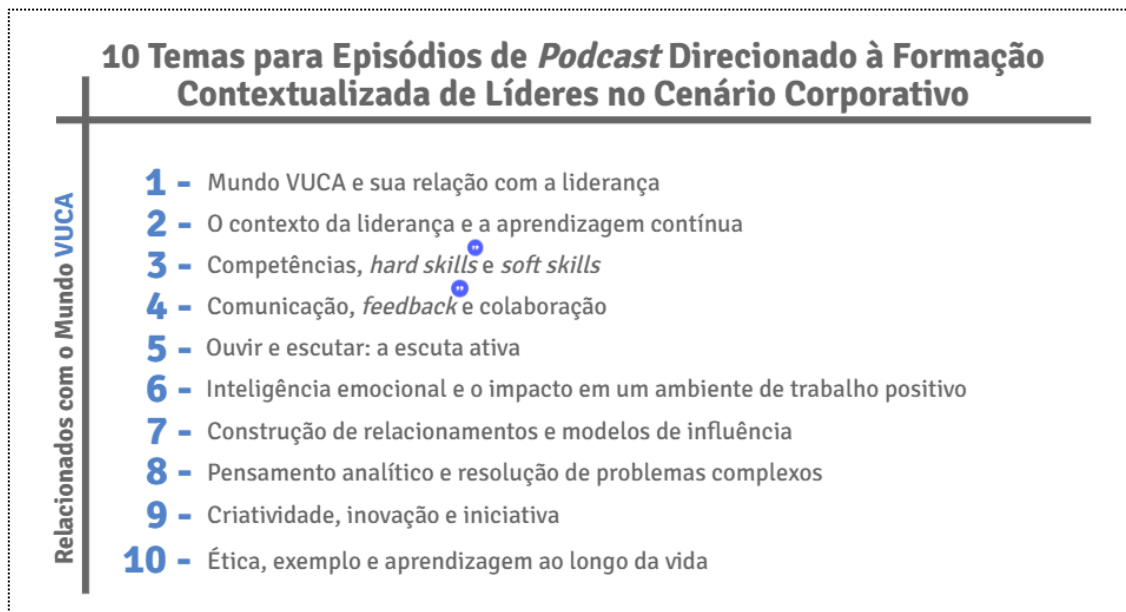
As *soft skills*, as competências e o perfil do líder no século XXI, e foram relacionadas com o modelo de mundo VUCA.

Fonte: HERARTH e WUNSCH (2020), *print screen* da plataforma digital *Genially*



A sexta tela do produto, trazida na figura 12 acima, explica como foram identificados os 10 temas, e traz elementos de interação nas terminologias que podem não ser usuais aos leitores, a fim de que eles possam ter pleno entendimento do contexto.

Figura 13: Tela 7 – Apresentação dos 10 temas essenciais para episódios de *Podcast*, direcionado à formação contextualizada de líderes corporativos

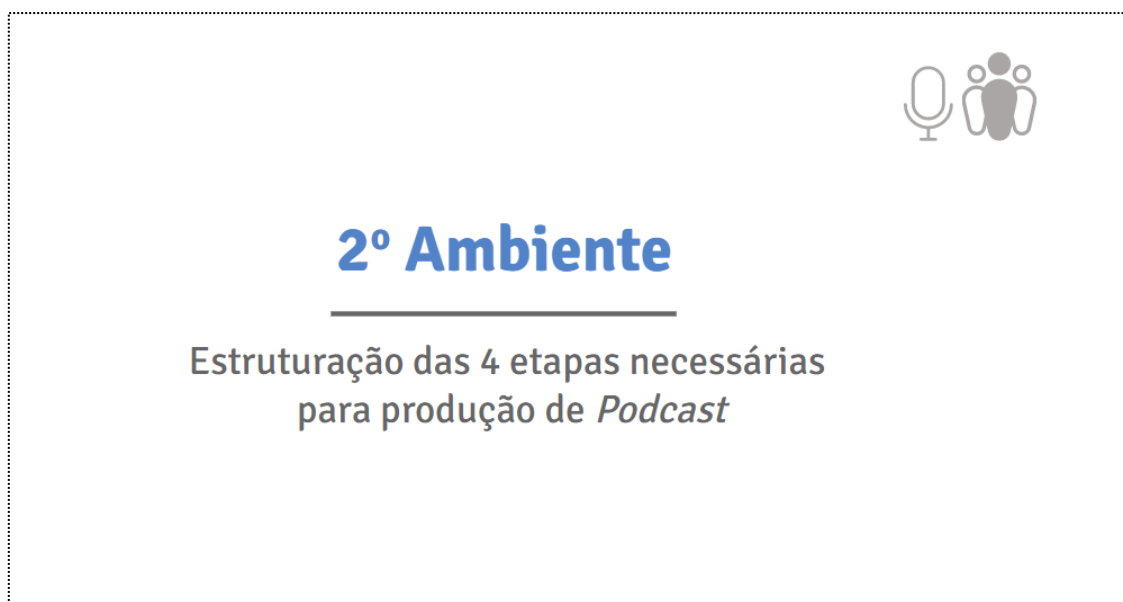


Fonte: HERARTH e WUNSCH (2020), *print screen* da plataforma digital *Genially*

A ordem dos temas, conforme figura 13 acima, se estruturou desta forma após a validação dos especialistas, pois uma das contribuições recebidas foi justamente alterar a ordem, colocando o Mundo VUCA como abertura, e não fechamento, conforme constava antes da validação (figura 26, apêndice E).

Mesmo se os episódios forem ouvidos aleatoriamente farão sentido e serão entendidos, mas se forem ouvidos nesta ordem, estarão amplamente conectados e as abordagens contextualizadas serão facilitadas. Também nesta tela foi inserido um traço ao lado de cada número sequencial do 1 ao 10, pois segundo a validação de um *designer* educacional, isso demonstra indicação de continuidade e organização. A tela anterior, sem o traço, está na figura 26, apêndice E.

Figura 14: Tela 8 – Apresentação do segundo ambiente do produto



Fonte: HERARTH e WUNSCH (2020), *print screen* da plataforma digital *Genially*

A tela 8, apresentada na figura 14, sinaliza o início do segundo ambiente do produto, que são as 4 etapas necessárias para produção de *Podcast*. Optou-se por criar esta tela mostrando ao leitor o que viria na sequência, a fim de situá-lo e não confundir a apresentação.

Figura 15: Tela 9 – Apresentação das 4 etapas para produção de *Podcast*



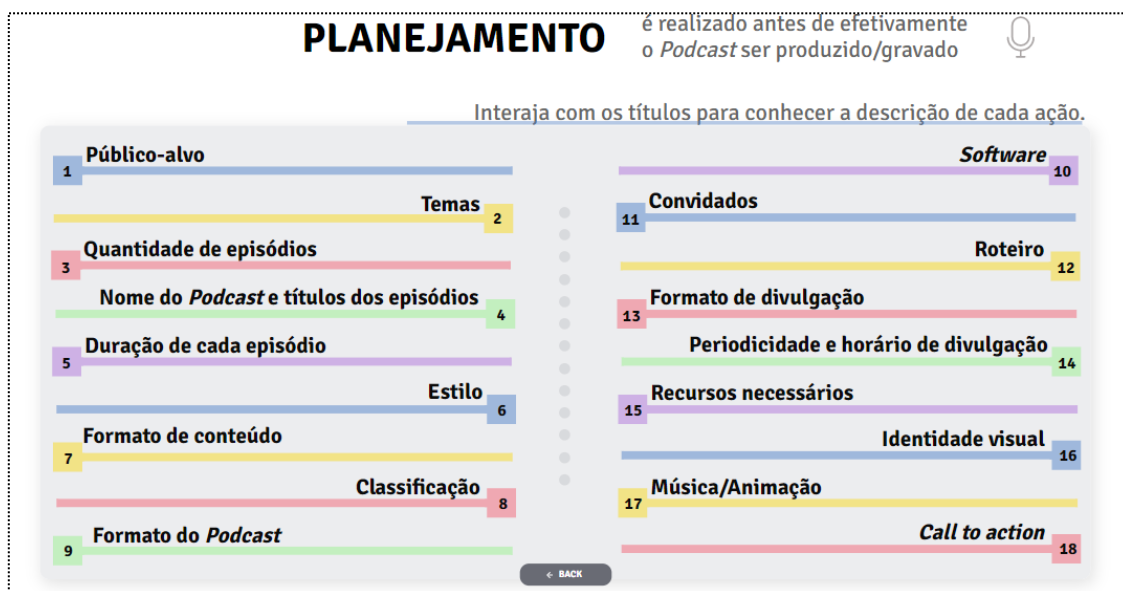
Fonte: HERARTH e WUNSCH (2020), *print screen* da plataforma digital *Genially*

A figura 15 demonstra as 4 etapas para produção do *Podcast*, e tem uma orientação na parte inferior direita da tela “interaja com os botões + info”. Ao clicar em + info na etapa 1, o leitor e ouvinte é direcionado para a tela das subetapas e, ao terminar de ler, retorna para a mesma figura 15, para poder clicar em + info na etapa 2, e assim por diante.

Intencionalmente, é solicitado na primeira tela da plataforma, nas instruções de navegabilidade, que, estando na subetapa, deve ser clicado no botão “back” em vez de clicar no símbolo que levaria para página seguinte, com o intuito de ratificar a composição das 4 etapas.

Este botão interativo + info se movimenta, para chamar atenção. Um *designer* educacional também contribui na sua validação com esta tela, sugerindo que o botão + info mudasse de cor, para ficar mais saliente. Antes da validação, este botão era na cor branca, conforme figura 28, apêndice E.

Figura 16: Tela 10 – Apresentação das subetapas do Planejamento



Fonte: HERARTH e WUNSCH (2020), *print screen* da plataforma digital *Genially*

Ao clicar no botão + info da etapa 1 (Planejamento), conforme figura 15, o leitor e ouvinte é direcionado para a tela seguinte (figura 16), onde constam todas as subetapas. Ao passar o *mouse* ou clicar sobre cada subetapa, aparece

na tela o conteúdo/explicação de cada uma delas. Quando o leitor finaliza a leitura das 18 subetapas, clica-se no botão “back” na parte inferior da tela e retorna-se para tela das 4 etapas (figura 15). Assim, a cada tela de subetapa lida, retorna-se à tela original, a fim de conhecer as demais.

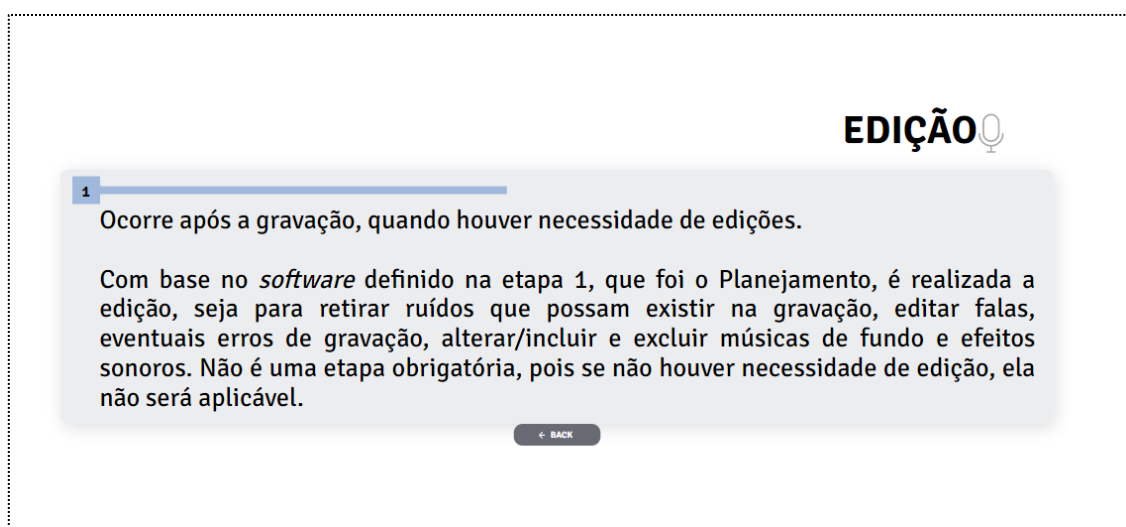
Figura 17: Tela 11 – Apresentação das subetapas da Produção



Fonte: HERARTH e WUNSCH (2020), *print screen* da plataforma digital *Genially*

A figura 17 apresenta a tela de subetapas da etapa 2 (Produção). A tela contém elementos interativos, ao passar o *mouse* ou clicar sobre cada subetapa, aparece na tela o conteúdo/explicação de cada uma delas.

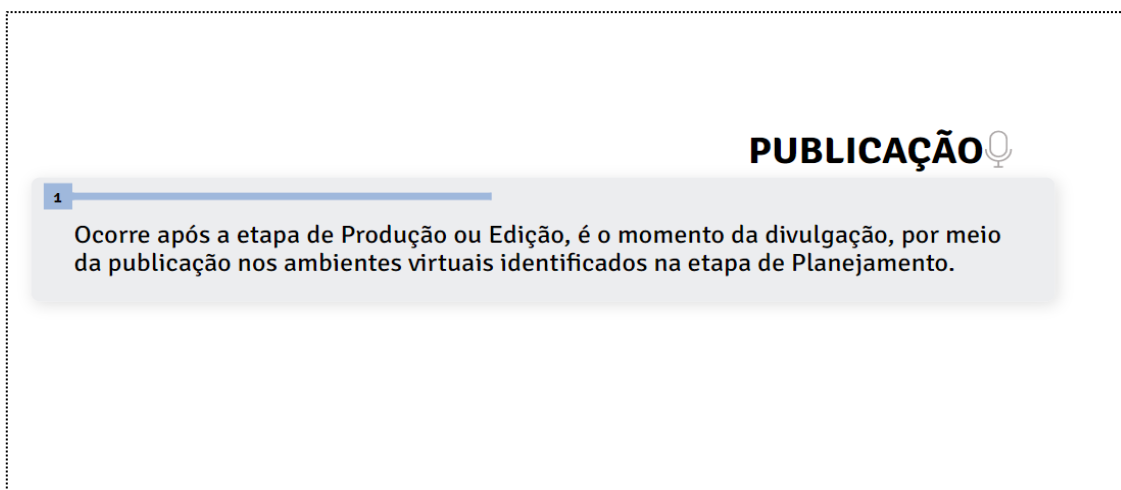
Figura 18: Tela 12 – Apresentação da subetapa da Edição



Fonte: HERARTH e WUNSCH (2020), *print screen* da plataforma digital *Genially*

A figura 18 apresenta a etapa Edição e sua respectiva subetapa, sendo esta de caráter não obrigatória durante a concepção de um *Podcast*. Os *Podcasts* criados para este produto de mestrado, por exemplo, não foram submetidos à edição, por não haver necessidade, por estarem em conformidade com os requisitos detalhados ao longo desta dissertação.

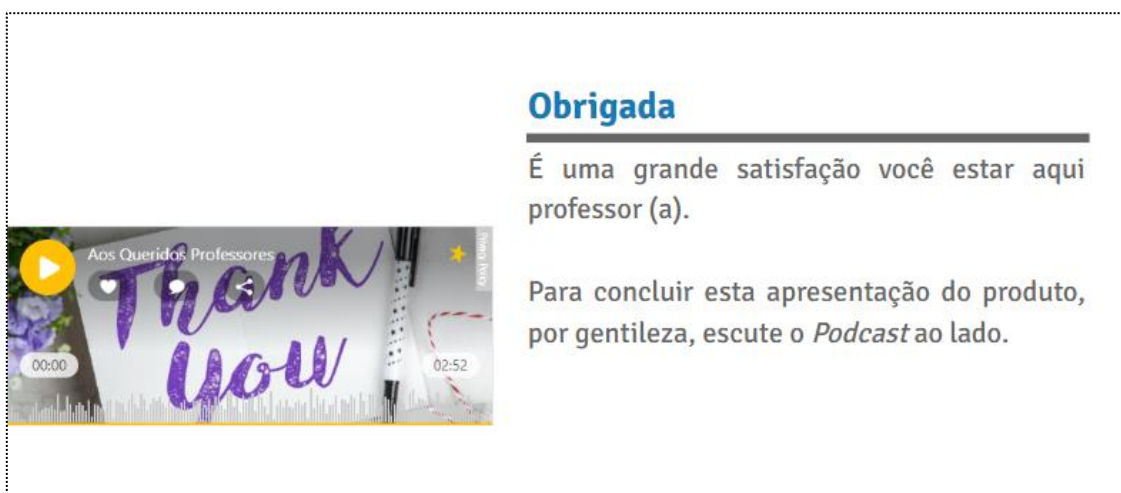
Figura 19: Tela 13 – Apresentação das subetapa da Publicação



Fonte: HERARTH e WUNSCH (2020), *print screen* da plataforma digital *Genially*

A figura 19 traz a composição da penúltima tela da apresentação do produto. Nesta tela, por haver apenas uma subetapa, não há elemento de interação, pois o teor já está descrito.

Figura 20: Tela 14 – Agradecimentos finais e direcionamento para *Podcast*



Fonte: HERARTH e WUNSCH (2020), *print screen* da plataforma digital *Genially*

A última tela da apresentação do produto apresenta um *Podcast* em formato de agradecimento aos professores da banca. Este *Podcast* foi produzido e personalizado especificamente aos professores, sendo que após a defesa, ele será novamente gravado com conteúdo de apresentação geral do produto, para fins de uso profissional ou acadêmico em geral.

Seguindo as 4 etapas para produção do *Podcast*, foi criada mais uma ficha técnica, contemplando todas as subetapas utilizadas na teoria desta pesquisa, aplicando então, na prática, a produção do último *Podcast*.

Quadro 22: Ficha Técnica do *Podcast* de encerramento

FICHA TÉCNICA – <i>PODCAST</i> DE ENCERRAMENTO	
Subetapa da etapa de Planejamento	Descrição
Público-alvo	Destinado especificamente aos professores da banca de mestrado: João, Siderly e Luana
Tema	Resumir o contexto da dissertação e fazer um agradecimento final
Quantidade de episódios	1
Nome do <i>Podcast</i> e Título do episódio	Gratidão; Aos queridos professores....
Duração do episódio	Até 3 minutos
Estilo	Informal
Formato de conteúdo	Explicação sobre o tema
Classificação	Produção original
Formato do <i>Podcast</i>	<i>Podcast</i> tradicional (áudio)
<i>Software</i>	<i>SPREAKER STUDIO</i>
Convidados	Não aplicável
Roteiro	Introdução, desenvolvimento e conclusão, conforme apêndice H.
Formato de divulgação	Plataforma digital <i>Genially</i>
Periodicidade e horário de divulgação	Única divulgação
Recursos necessários	Foram utilizados celular, ambiente com janelas fechadas para evitar ruídos externos, computador para edição de música e a pesquisadora para produzir as falas.
Identidade visual	Utilizado o banco de imagens <i>Pexels</i> , com a palavra chave no campo de busca: gratidão.
Músicas/animação	O <i>site</i> utilizado para buscar a música para abertura e fechamento da fala foi o <i>Free Music Archive</i> <sup>81</sup> e o <i>site</i> de edição desta música foi <i>hya.io/wave</i> <sup>82</sup>

<sup>81</sup> <https://freemusicarchive.org/genre/Instrumental>

<sup>82</sup> <https://hya.io/wave>

<i>Call to action:</i>	Não aplicável, pois não foi um <i>Podcast</i> destinado à formação de líderes
------------------------	---

Fonte: HERARTH e WUNSCH (2020)

Com base na ficha técnica (quadro 22), ocorreu todo o planejamento do *Podcast*, de forma rápida e objetiva. A etapa de Produção transcorreu muito bem, utilizando o *software* escolhido, portanto, não houve necessidade da etapa 3, que seria a edição. Da Produção, foi direto para etapa de Publicação, sendo gerado um *link* no próprio *software* de gravação e inserido e disponibilizado na plataforma *Genially*.

Houve a necessidade de edição da música na etapa do Planejamento, pelo anseio de ter uma música curta (até 5 segundos) como abertura e fechamento da fala, pois, na opinião da autora, manter uma música de fundo ao longo de 2min52segundos, tempo exato do *Podcast*, poderia ficar cansativo. Chegou-se nesta conclusão após gravar dois *Podcasts*, um mantendo a música ao fundo durante toda a fala e outra mantendo apenas no início e no fim.

As 4 etapas para produção de *Podcast* que constituem o *Framework* podem ser utilizadas para qualquer *Podcast*, e não apenas àqueles direcionados à formação de líderes corporativos, foco desta dissertação. Ainda, os 10 temas selecionados para compor os episódios de *Podcast* também podem ser aproveitados para aplicação em outros formatos e recursos para formação de líderes, como em textos e nas ramificações do *Podcast*: *audiocast*, *enhanced*, *videocast*, *screencast* (quadro 11).

Diante disso, observa-se que o *Framework* para concepção de *Podcast*, que foi norteado pelo método de pesquisa *Design Science Research*, e cujos episódios consideram a seleção de 10 temas destinados à formação contextualizada de líderes no cenário corporativo, produto desta dissertação, pode ser usado de formas variadas, abrangendo uma ampla aplicabilidade.

Findada a demonstração do produto de aplicabilidade pedagógica desta dissertação, no próximo capítulo serão apresentadas as considerações finais.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir do enfoque destacado na presente pesquisa, buscou-se aprofundar conhecimentos teóricos e práticos que envolvem a formação contextualizada de líderes corporativos apoiada na utilização do recurso *Podcast*, tendo como base o seguinte questionamento: Quais características precisam ser consideradas para a concepção de *Podcast* destinado à formação contextualizada de líderes no cenário corporativo?

Baseado nesta problemática, foi estabelecido o seguinte objetivo geral: mapear quais são as características necessárias para concepção de *Podcast* destinado à formação contextualizada de líderes no cenário corporativo. Pode-se assegurar que o objetivo geral dessa pesquisa foi atingido por meio dos resultados do seu produto, que foi um *Framework* com 4 etapas para concepção de *Podcast*, cujos episódios consideram a seleção de 10 temas identificados como essenciais para formar líderes.

Tal afirmação é assegurada com rigor e corroborada por especialistas na área de validação do produto, pois toda a dissertação se fundamentou no método de pesquisa *Design Science Research*, que tem como propósito nortear a pesquisa para fins além de teóricos, mas também práticos, diminuindo assim, a distância entre teoria e prática, e ainda, garantir sua aplicação em ambientes reais, gerar confiabilidade e credibilidade ao produto, haja vista que houve validação de profissionais na área do estudo.

Com o suporte do referencial teórico, do método de pesquisa utilizado e dos resultados das validações, foi possível atender aos objetivos específicos estabelecidos para esta pesquisa:

1. Os conceitos de Liderança e *Podcast* forneceram toda a sustentação teórica da pesquisa e, mais ainda, ampliaram reflexões e revelaram a viabilidade de associar o recurso *Podcast* à formação de líderes e à escuta itinerante, realidade latente no século XXI;
2. O conhecimento aprofundado no método de pesquisa *Design Science Research* sustentou toda a pesquisa, nortecendo o planejamento, desenvolvimento e validação do produto e, assim, a concepção do *Framework*;



3. A validação de especialistas nas áreas de *Podcast* enquanto tecnologia para (in)formação, liderança corporativa, formação de líderes e *design* educacional foi de essencial relevância para esta pesquisa e para a confirmação do objetivo proposto para o produto, que, muito além de ser atingido no campo teórico, foi assegurado na esfera prática, garantido realismo e aplicação em contextos corporativos.

Esta pesquisa teve início antes da pandemia da COVID-19, mas foi elaborada e findada durante o período pandêmico, em um momento em que o uso da tecnologia foi acelerado e fortalecido no contexto educacional. No período de reclusão, devido à pandemia, o papel desempenhado pela tecnologia proporcionou a disseminação de recursos importantes para facilitar a vida da população em todos os aspectos.

Essa possibilidade amenizou os efeitos negativos do distanciamento social e seus respectivos impactos nos relacionamentos sociais. Mesmo diante das dificuldades impostas pela pandemia, vivenciou-se um momento propício para difundir o uso de alguns recursos tecnológicos, como o *Podcast*, que já estão, há um bom tempo, maduros e disponíveis para serem adotados pelas pessoas e organizações.

Se a tecnologia permitiu que as pessoas trabalhem de forma massiva em casa (*home office*), pode-se esperar o mesmo para o conceito de formações de líderes, reforçando o uso do *Podcast* em locais antes não considerados para fins de aprendizagem, além das situações corriqueiras como deslocamentos no trânsito, horários de alimentação, durante o período de trabalho (independentemente do local), entre outros.

Por mais que o *Podcast* seja ouvido normalmente de forma individual, está promovendo uma reflexão ancorada em vivências e experiências do líder, para que ele atue de forma grupal e colaborativamente com os aprendizados adquiridos, sendo a atuação do líder com o time de forma presencial ou remota.

Em tempos pandêmicos, nunca se valorizou tanto a escuta, pois, impedidos de um relacionamento social presencial, o modelo remoto tomou conta da vida das pessoas, impondo até mesmo àqueles que não tinham este hábito, uma adequação necessária de comportamento. Isso corrobora a divisão

do tempo das pessoas de um ambiente predominantemente físico e fixo, para um ambiente também virtual e itinerante, em que a escuta incorporou um caráter móvel e cheio de novas possibilidades.

O avanço do uso das tecnologias durante a pandemia a favor da aprendizagem, tende a ser um caminho sem volta. Também por isso, pode ser citado como impactos positivos desta pesquisa a utilização de recurso que favorece a escuta e que otimize o tempo, a possibilidade desta pesquisa ser utilizada para além de campos acadêmicos e teóricos, mas também em empresas e atuações práticas; empresas nos diversos segmentos, como: negócios, *startups*, na área de tecnologia para elaboração de *Podcast*, consultorias de desenvolvimento humano e organizacional, no campo de novas tecnologias, educação, por diversos profissionais das mais variadas áreas: recurso humanos, liderança, tecnologia da informação, *designers*, entre outros.

Ainda, destaca-se como impacto desta pesquisa o uso do método *Design Science Research*, como princípio de pesquisa educacional na área de formação e, assim, a inclusão de novos formatos metodológicos para ampliar os estudos, trazendo rigor, uma metodologia robusta e bem estruturada, e a validação dos seus resultados.

A DSR traz possíveis benefícios, tais como: maior interesse das empresas em trabalhos acadêmicos que promovam esse tipo de pesquisa, pois os gestores tendem a valorizar resultados práticos e realistas inseridos no contexto de aplicação; possibilidade de parcerias entre empresas e meios educacionais, como uma continuidade em programas de formação de líderes, para promover pesquisas mais profundas ou divulgar resultados alcançados; fomentar aos leitores deste trabalho uma aproximação real com o mercado de trabalho ao agregar contextos reais no portfólio de conhecimento dos mesmos; atrair mais pesquisadores para a temática da DSR, ao demonstrar que o potencial deste estudo que é diretamente associado ao mercado de trabalho; e ampliar a produção acadêmica, ao diversificar a pesquisa desenvolvida no país.

Todos esses aspectos encorajam, portanto, que novas pesquisas sejam aplicadas nos ambientes que tenham sido desenvolvidas. É muito relevante a disseminação de novos métodos de pesquisa, para alcançar mais validade, confiabilidade e credibilidade. Com a utilização da DSR, a melhoria da qualidade em pesquisas em meios corporativos pode ocorrer, sem a dependência de outros

métodos ou concepções epistemológicas que pouco dialogam com o universo empresarial e/ou tecnológico.

Com relação aos ganhos desta pesquisa, a investigadora, que é da área de gestão, negócios e educação, ganhou inestimável amplitude de conhecimento, além de ter tido a aprendizagem de um novo método de pesquisa que é a *Design Science Research*, que norteará novos estudos e, futuramente, o doutorado.

Considera que efetivamente aprendeu o que é ser uma pesquisadora, bem como pode se intitular para além de pesquisadora e autora, mas também produtora, pois além do produto (*Framework* para concepção de *Podcast*), que demonstra como um *Podcast* pode ser planejado, gravado, editado e divulgado, foram produzidos dois *Podcasts* neste trabalho, assegurando que o *Framework* foi efetivamente colocado em prática e atingiu seu objetivo.

Além disso, outros ganhos advindos no decorrer deste trabalho foram observados em pesquisadores ao redor da autora, com a desconstrução de preconceitos de algumas abordagens utilizadas nesta pesquisa, como a microaprendizagem. Os formatos de microconteúdo, também conhecidos como formatos pílulas, são aderentes ao século XXI devido à mobilidade e otimizações do tempo, principalmente de líderes com tempo e acessos escassos.

Vislumbra-se que este trabalho possa ser utilizado para as mais diversas finalidades acadêmicas e corporativas, para apoiar líderes na formação e evolução de suas carreiras profissionais, tornando-os seres humanos mais empáticos, humanizados e conscientes de seu papel nas organizações e na sociedade como um todo, pois líderes influenciam pessoas.

Que o recurso *Podcast* seja um apoio na formação ao longo da vida dos líderes, promovendo aprendizagem contínua, fortalecendo competências sociais, ou seja, *soft skills*, bem como possa ser ampliado para as mais diversas demandas de formação. Que esta pesquisa possa ter divulgação científica relevante em congressos, encontros de grupos de pesquisas, artigos científicos e seja a porta de entrada para o doutorado futuro da pesquisadora.

Deve-se ainda mencionar limitações desta pesquisa acadêmica. A primeira delas diz respeito à concentração dos 10 temas para episódios de *Podcast* ser direcionado ao desenvolvimento das *soft skills*, sendo possível

aumentar esta amplitude, como entender quais são os temas essenciais para desenvolvimento de *hard skills*, que não foi objeto deste trabalho.

Ainda, a criação e implantação prática dos 10 episódios de *Podcast* não foi realizada, sendo certamente um grande próximo passo em direção à continuidade deste trabalho acadêmico.

Outra incompletude dessa pesquisa está voltada à aplicação dos itens trazidos pelos validadores, como: incluir mais um tema para episódio de *Podcast*, sendo ele o de multidisciplinaridade do líder e sua relação com o tempo; organização do formato digital de conteúdo na plataforma em formato mais linear; utilização de uma plataforma de gerenciamento de conteúdo na *web* (exemplo: *Google sites*).

As contribuições, acima, dos validadores, mesmo sendo valiosas para a pesquisadora, não foram possíveis de serem aplicadas, pois seriam complementares, e não requisitos mandatórios de ajustes, por isso, optou-se por deixá-las para aperfeiçoamento e/ou continuidade de trabalhos futuros.

Mais uma limitação exposta refere-se ao aprofundamento do método de pesquisa *Design Science Research*, pois não foi levado aqui em consideração de forma mais intensa o campo das classificações de problemas, nem de abordagens específicas para revisão de literatura, segundo Dresch, Lacerda e Antunes Junior (2015). Isso ocorreu devido a este método de pesquisa ser conhecido pela pesquisadora apenas durante a pesquisa empírica, ou seja, a partir do capítulo 3 de Metodologia. Um próximo estudo que, desde seu princípio, já tenha definido este método, pode com certeza levar a um aprofundamento maior.

Também se sugerem estudos que possam explorar as etapas descritas no *Framework* para outras finalidades de *Podcast*, e não somente formação de líderes. A fim de assegurar com validações práticas, que as etapas são adequadas a qualquer teor de *Podcast*.

Por fim, mas não menos importante, frisou-se desde o princípio que o *Podcast* aqui citado é um recurso de apoio para a formação contextualizada de líderes. Isso significa que ele, por si só, provavelmente não consegue formar plenamente líderes, mas sim complementar, agregar, somar, adicionar a um programa de formação mais completo. Portanto, a oportunidade de criação de um programa de formação de liderança completo, inclusive com outros recursos

como as tecnologias *cast*, considerando o *Podcast* como seu recurso de apoio, é uma grande e valiosa continuidade desta pesquisa.

O *Framework* para concepção de *Podcast* destinado à formação contextualizada de líderes no cenário corporativo baseado na *Design Science Research*, poderá receber novas contribuições a partir de outras pesquisas acadêmicas, levando-se em conta a evolução e o aprimoramento dos recursos digitais e demandas organizacionais, pois o campo de pesquisa em Formação de Liderança é vasto.

## REFERÊNCIAS

ABPOD-ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE PODCAST. **Podpesquisa 2018**. 2018. Disponível em: <<http://abpod.com.br/podpesquisa/>>. Acesso em 8 jun 2020.

ABPOD-ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE PODCAST. **Podpesquisa 2019**. 2019. Disponível em: <<http://abpod.com.br/podpesquisa/>>. Acesso em 8 jun 2020.

AGUAYO LÓPEZ, Virginia. **El podcast como herramienta de comunicación empresarial**. Tese (Doutorado em Comunicação audiovisual e publicidade). Málaga: Universidade de Málaga. 2015.

ALVES, Mariana Gaio. Aprendizagem ao longo da vida: entre a novidade e a reprodução de velhas desigualdades. **Revista Portuguesa de Educação**, v. 23, n. 1, 2010, p. 7-28.

ANTONAKIS, John; HOUSE, Robert J. Instrumental leadership: Measurement and extension of transformational–transactional leadership theory. **The Leadership Quarterly**, v. 25, n. 4, 2014, p. 746-771.

AUSUBEL, David. **A aprendizagem significativa: a teoria de David Ausubel**. São Paulo: Moraes, 1982.

BATES, Tony. **Educar na era digital: design, ensino e aprendizagem**. São Paulo: Artesanato Educacional, 2017.

BENNETT, Nathan; LEMOINE, James. What VUCA Really Means for You. **Harvard Business Review**, v. 92, n. 1-2, Jan-Fev/2014, p. 27.

BENNIS, Warren Gamaliel. **A Formação do Líder**. São Paulo: Atlas, 1996.

BENNIS, Warren Gamaliel; GOLDSMITH, Joan. **Learning to lead: A workbook on becoming a leader**. 4 ed. New York: Basic Books, 2010.

BENNIS, Warren Gamaliel; NANUS, Burt. **Líderes: estratégias para assumir a verdadeira liderança**. São Paulo: Harbra, 1988.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **O Líder Eficaz**. São Paulo: Atlas, 2009.

BERK, Justin; TRIVEDI, Shreya; WATTO, Mattew; WILLIAMS, Paul; CENTOR, Robert. Medical Education Podcasts: Where We Are and Questions

Unanswered. **J GEN INTERN MED**, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11606-019-05606-2>.

BERTERO, Carlos Osmar. Algumas observações sobre a obra de G. Elton Mayo. **Revista de Administração de Empresas**, v. 8, n. 27, Abr-Jun/1968, p. 73-95.

BITENCOURT, Claudia Cristina. A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 1, Jan-Mar/2004, p. 58-69.

BOTTENTUIT JUNIOR, João Batista; COUTINHO, Clara Pereira. Podcast em Educação: um contributo para o estado da arte. 2007. BARCA, A.; PERALBO, M; PORTO, M.; SILVA, D. e ALMEIDA, L. (Eds.). **Actas do IX Congresso Internacional Galego Português de Psicopedagogia** (pp. 837-846). Coruña: Universidade da Coruña. A Coruña, 2007.

BOTTENTUIT JUNIOR, João Batista; COUTINHO, Clara Pereira. Podcast uma Ferramenta Tecnológica para auxílio ao Ensino de Deficientes Visuais. **VIII LUSOCOM: Comunicação, Espaço Global e Lusofonia**. Lisboa: Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, 2009, p. 2114-2126.

BOTTENTUIT JUNIOR, João Batista; COUTINHO, Clara Pereira. Recomendações para produção de podcasts e vantagens na utilização em ambientes virtuais de aprendizagem. **Prisma.com**, n. 6, 2008, p. 125-140.

BOTTENTUIT JUNIOR, João Batista; LISBÔA, Eliana Santana; COUTINHO, Clara Pereira. **Podcast**: uma revisão dos estudos realizados no Brasil e em Portugal. *In*: CARVALHO, Ana Amélia Amorim, org. – **Actas do Encontro sobre Podcasts**, Braga, Portugal, 2009.

BOTTENTUIT JUNIOR, João Batista; MENEZ, Messiane Rose Correa Sá; WUNSCH, Luana Priscila. Aplicativos móveis para a alfabetização e letramento no contexto do ensino fundamental. **Revista Tempos e Espaços em Educação**, v. 11, n. 1, Dez/2018, p. 37-56.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e bases da educação nacional**. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm)>. Acesso em 2 maio 2020.

BUFARAH JUNIOR, Alvaro. Podcast: possibilidades de uso nas emissoras de rádio noticiosas. **Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação - 40º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação**, Set-2017. Disponível em: <<http://portalintercom.org.br/anais/nacional2017/resumos/R12-2638-1.pdf>>. Acesso em 20 maio 2020.

CAMPBELL, Gardner. There's something in the air: Podcasting in education. **Educause Review**, v. 40, n. 6, Nov-Dez/2005, p. 32–47.

CARVALHO, Ana Amélia Amorim. **Aprender através dos Recursos online**. Lisboa: Bibliotecarbe, 2013. Disponível em: <<https://rbe.mec.pt/np4/file/973/bibliotecarbe4.pdf>>. Acesso em 19 abril 2020.

CARVALHO, Ana Amélia Amorim. **Podcasts no ensino**: contributos para uma taxonomia. Maio/2009. Disponível em: <<https://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/9432>>. Acesso em 4 outubro 2020.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**: a era da informação: economia, sociedade e cultura. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CASTRO, Gisela. Podcasting e consumo cultural. **E-Compós**, v. 4, 2005. DOI: <https://doi.org/10.30962/ec.53>.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as pessoas**: Transformando o executivo em um excelente Gestor de Pessoas. 5ª ed. São Paulo: Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

COSTA, Giselda dos Santos. **Mobile Learning**: Explorando potencialidades com o uso do celular no ensino - aprendizagem de língua inglesa como língua estrangeira com alunos da escola pública. 201f. Tese de Doutorado. Recife: Universidade Federal do Pernambuco, 2013.

COVEY, Stephen R. **Liderança baseada em princípios**. 10ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

COVEY, Stephen R. **Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes**. 28ª ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2006.

CUNHA, Caroline Valquiria Moura da; SILVA, Marilda Jaqueline Moreira de Campos Alves da. Os desafios da liderança no mundo corporativo. **Anuário da Produção Acadêmica Docente**, v. 4, n. 7, 2010, p. 67-88.

DELORS, Jacques; MUFTI, In'am; AMAGI, Isao; CARNEIRO, Roberto; CHUNG, Fay; GEREMEK, Bronislaw; GORHAM, William; KORNHAUSER, Aleksandra; MANLEY, Michael; QUERO, Marisela Padrón; SAVANÉ, Marie-Angélique; SINGH, Karan; STAVENHAGEN, Rodolfo; SUHR, MyongWon; NANZHAO; Zhou. **Educação um tesouro a descobrir**: relatório para a



UNESCO da Comissão Internacional sobre Educação para o Século XXI. 2010. Disponível em <[https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000109590\\_por](https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000109590_por)>. Acesso em 15 maio 2020.

DJOUKI, Dario. O feedback como ferramenta de gestão de pessoas nas empresas. **Revista de Pós-graduação Multidisciplinar**, v. 1, n. 1, 2017, p. 45-56.

DRESCH, Aline; LACERDA, Daniel Pacheco; ANTUNES JUNIOR, José Antonio Valle. **Design Science Research: método de pesquisa para avanço da ciência e tecnologia**. Porto Alegre: Bookman, 2015.

EBOLI, Marisa. **Educação Corporativa no Brasil: mitos e verdades**. São Paulo: Gente, 2004.

EISENHART, Margaret. Conceptual frameworks for research circa 1991: ideas from a cultural anthropologist; implications for mathematics education researchers. *In*: UNDERHILL, Robert. **Psychology of Mathematics Education**. Virginia: Christiansburg P. Company, 1991.

FARIA, Ádila; BOAS, Maria Helena Vilas; DIAS, Pedro. Podcasting “Era uma vez...”: utilização pedagógica na educação. *In*: **Actas da V Conferência Internacional de Tecnologias de Informação e Comunicação, Challenges/Desafios 2007**. 2007. Disponível em: <<https://bityli.com/F6DEL>>. Acesso em 1 março 2020.

FILATRO, Andrea. Estilos de aprendizagem. Módulo 1 Andragogia. **Repositório Institucional da ENAP**, 2014. Disponível em: <<https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/2360>>. Acesso em 1 maio 2020.

FILATRO, Andrea. **Como preparar conteúdos para EAD**. São Paulo: Saraiva Educação, 2018a.

FILATRO, Andrea; CAVALCANTI, Carolina Costa. **Metodologias inov-ativas na educação presencial, a distância e corporativa**. 1ª ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2018b.

FRANCO, Carolina Machado dos Santos de Sousa. **As possibilidades do Podcast como ferramenta midiática na educação**. Dissertação de Mestrado. São Paulo: Presbiteriana Mackenzie, 2008.

FREIRE, Eugênio Paccelli Aguiar. Conceito educativo de podcast: um olhar para além do foco técnico. **Revista EFT: Educação, Formação & Tecnologias**. v. 6, n. 1, jul/2013a, p. 35-51.

FREIRE, Eugênio Paccelli Aguiar. Construção de uma estratégia de classificação para podcasts na educação. **Revista Inter-Ação**, v. 38, n. 3, Set/Dez 2013b, p. 711-730.

FREIRE, Eugênio Paccelli Aguiar. **Podcast na educação brasileira**: natureza, potencialidades e implicações de uma tecnologia da comunicação. Tese (Doutorado em Educação). UFRN. Natal: 2013c.

FREIRE, Eugênio Paccelli Aguiar. O podcast como ferramenta de educação inclusiva para deficientes visuais e auditivos. **Revista Educação Especial**, v. 24, n. 40, 2011. p. 195-206.

FREIRE, Eugênio Paccelli Aguiar. Podcast: breve história de uma nova tecnologia educacional. **Educação em Revista**, v. 18, n. 2, Jul-Dez/2017, p. 55-70.

FREIRE, Eugênio Paccelli Aguiar. Podcast: novas vozes no diálogo educativo. **Interações**, v. 9, n. 23, 2013d, p. 102-127.

GABRIELLI, Silvia; KIMANI, Stephen; CATARCI, Tiziana. **The Design of MicroLearning Experiences**: A Research Agenda (On Microlearning). 2006. Disponível em: <<https://bityli.com/htWrY>>. Acesso em 4 maio 2020.

GARCIA, Marilene Santana dos Santos. **Mobilidade tecnológica e planejamento didático**. São Paulo: Senac, 2018.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

HERSCHMANN, Micael; KISCHINHEVSKY, Marcelo. A “geração podcasting” e os novos usos do rádio na sociedade do espetáculo e do entretenimento. **Revista FAMECOS**: mídia, cultura e tecnologia, n. 37, Dez/2008, p. 101-106.

HEVNER, Alan R.; MARCH, Salvatori T.; PARK, Jinsoo; RAM, Sudha. Design science in information systems research. **MIS quarterly**, v. 28, n. 1, 2004, p. 75-105.

HORNEY, Nick; PASMORE, Bill; O´SHEA, Tom. Leadership agility: A business imperative for a VUCA world. **People & Strategy**. v. 33, n. 4, 2010, p. 32-38.

HUNTER, James C. **O monge e o executivo**. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

JENNINGS, Charles; WARGNIER, Jérôme. **70:20:10**: Explorando os novos territórios da aprendizagem. S/D. Disponível em: <<https://www.crossknowledge.com/pt/media-center/publications/70-20-10-aprendizagem>>. Acesso em 1 maio 2020.

KENSKI, Vani Moreira. Aprendizagem mediada pela tecnologia. **Revista diálogo educacional**, v. 4, n. 10, Set-Dez/2003, p. 1-10.

KHOURY, Karim. **Liderança é uma questão de atitude**. Versão digital. 4ª ed. São Paulo: Senac, 2020.

KONIG, Lars. Podcasts in higher education: teacher enthusiasm increases students' excitement, interest, enjoyment, and learning motivation. **Education Studies Journal**. 2019. DOI: <https://doi.org/10.1080/03055698.2019.1706040>.

LACERDA, Daniel Pacheco; DRESCH, Aline; PROENÇA, Adriano; ANTUNES JUNIOR, José Antonio Valle. Design Science Research: método de pesquisa para a engenharia de produção. **Gestão & produção**, v. 20, n. 4, 2013, p. 741-761.

LEFRANÇOIS, Guy R. **Teorias da aprendizagem**: o que o professor disse. São Paulo: Cengage Learning, 2018.

LESTER, Frank. On the theoretical, conceptual, and philosophical foundations for research in mathematics education. **Zentralblatt für Didaktik der Mathematik** 37, 457–467 (2005). <https://doi.org/10.1007/BF02655854>

LIMA, Marcia Vasconcellos de. **A Escuta Analítica**: A diferença Entre Ouvir e Escutar. 2006. Disponível em: < <https://www.redepsi.com.br/2006/01/25/a-escuta-anal-tica-a-diferen-a-entre-ouvir-e-escutar/>>. Acesso em 30 maio 2020.

LOURENÇO, Cléria Donizete da Silva. Formação ou Instrução: reflexões sobre qualidade no ensino superior de Administração. **Race: Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, Edição Especial Anpad, v. 12, n. 3, 2013, p.81-120.

MARCH, Salvatore T.; SMITH, Gerald F. Design and natural science research on information technology. **Decision support systems**, v. 15, 1995, p. 251-266.

MATTHEWS, Kerry. Research into podcasting technology including current and possible future uses. **Electronics and Computer Science, University of Southampton**. 2006. Disponível em: <<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.498.4099&rep=rep1&type=pdf>>. Acesso em 16 março 2020.

MAXWELL, John C. **O livro de ouro da liderança**. Versão digital. 2ª ed. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2011.

MEDEIROS, Macello Santos de. Podcasting: produção descentralizada de conteúdo sonoro. **XXVIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação**. Set/2005. Disponível em:

<<http://www.portcom.intercom.org.br/pdfs/84071885084469832222151638470992010359.pdf>>. Acesso em 2 março 2020.

MIRANDA, Guilhermina. Limites e possibilidades das TIC na educação. **Revista de Ciências da Educação**, n.3, Maio-Ago/2007, p. 41-50.

MOTA, Pedro Alexandre; COUTINHO, Clara Pereira. O Podcast na Educação Musical: relato de uma experiência. **EDUSER: Revista de Educação**, v. 1, n. 1, 2009, p. 123-140.

MOURA, Adelina; CARVALHO, Ana Amélia Amorim. Podcast: potencialidades na educação. **Prisma.com**, n. 3, 2006, p. 88-110.

NÓVOA, Antonio. Os professores na virada do milênio: do excesso dos discursos à pobreza das práticas. **Educação e Pesquisa**, v. 25, n. 1, 1999.

PELIZZARI, Adriana; KRIEGL, Maria de Lurdes; BARON, Márcia Pirib; FINCK, Nelcy Teresinha Lubi; DOROCINSKI, Solange Inês. Teoria da aprendizagem significativa segundo Ausubel. **Revista PEC**, v. 2, n. 1, Jul-2001 a Jul-2002, p. 37-42.

PISA, Lícia Frezza. O uso do podcast no ensino a distância do Centro Universitário Claretiano. **Educação a Distância**, v. 2, n. 1, 2012, p. 71-87.

PRIMO, Alex Fernando Teixeira. Para além da emissão sonora: as interações no podcasting. **Intexto**, v 2, nº 13, jul-dez/2005, p. 1-23.

ROBBINS, Stephen. P. **Comportamento Organizacional**. Versão digital. 11ª ed. São Paulo: Pearson, 2005.

ROMME, A. Georges L. Making a difference: Organization as Design. **Organization Science**, v. 14, n. 5, Set-Out/2003, p. 558-573.

ROWE, Glenn W. Liderança estratégica e criação de valor. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 42, n. 1, Jan-Mar/2002, p. 7-19.

SACCOL, Amarolinda; SCHLEMMER, Eliane; BARBOSA, Jorge. **M-learning e U-learning**: novas perspectivas da aprendizagem móvel e ubíqua. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

SANTOS, Otavio Luis Silva. **As transformações da escuta a partir da utilização das mídias portáteis**. Dissertação (Mestrado em Música). Universidade de São Paulo. São Paulo: 2014.

SCHÖN, Donald A. **Educando o profissional reflexivo**: um novo design para o ensino e a aprendizagem. Porto Alegre: Artmed, 2000.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina**: a arte e a prática da organização que aprende. Rio de Janeiro: Best Seller, 2017.

SILVA, Jaqueline de Brito. Evolução de liderança e postura dos líderes atuais. **Revista de Ciências Jurídicas e Empresariais**, v. 15, n. 1, 2014, p.119-127.

SILVA, Talita Caetano; BURGER, Fabrício. Aprendizagem organizacional e inovação: contribuições da Gestão do Conhecimento para propulsionar um ambiente corporativo focado em aprendizagem e inovação. **Navus - Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 8, n. 1, Jan-Mar/2018, p. 7-21.

SIMON, Herbert A. **The sciences of the artificial**: reissue of the third edition with a new introduction by John E. Laird. Cambridge: MIT press, 2019.

SOARES, Maria Thereza Rubim Camargo. **Liderança e desenvolvimento de equipes**. Versão digital. São Paulo: Pearson, 2015.

SORDI, José Osvaldo; MEIRELES, Manuel; SANCHES, Cida. Design Science aplicada às pesquisas em administração: Reflexões a partir do recente histórico de publicações internacionais. **RAI Revista de Administração e Inovação**, v. 8, n. 1, 2011, p. 10-36.

TEIXEIRA, Marcelo Mendonça; SILVA, Bento Duarte da. **Rádio web e podcast**: integração, diferenças e interactividade na educação. IX Colóquio Sobre Questões Curriculares/V Colóquio Luso Brasileiro. Debater o Currículo e seus Campos: Políticas, Fundamentos e Práticas, p. 4656-4664. Jun/2010. Disponível em: <<https://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/18255>>. Acesso em 17 março 2020.

TREMBLAY, Monica Chiarini; HEVNER, Alan R.; BERNDT, Donald J. Focus groups for artifact refinement and evaluation in design research. **Communications of the association for information systems**, v. 26, n. 27, 2010, p. 599-618.

UNESCO. **Educação para a cidadania global**: preparando alunos para os desafios do século XXI. Brasília, 2015. Disponível em: <<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000234311>>. Acesso em 1 abril 2020.

VAN AKEN, Joan Ernst; ROMME, A. Georges L. A design science approach to evidence-based management. In: D. Rousseau (ed.), **The Oxford Handbook of Evidence-Based Management**, 2012, p. 43-57.

VERGARA, Sylvia Constant. A liderança aprendida. **GV executivo**, v. 6, n. 1, Jan-Fev/2007, p. 61-65.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.12660/gvexec.v6n1.2007.34329>

VERGARA, Sylvia Constant; BRANCO, Paulo Durval. Empresa humanizada: a organização necessária e possível. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 2, Abr-Jun/2001, p. 20-30.

VIEIRA PINTO, Álvaro. **O conceito de Tecnologia**. 2 volume. Rio de Janeiro: Contraponto, 2005.

WILLIAMS, Bard. Educator's Podcast Guide. **ISTE**, 2007. Disponível em: <<https://id.iste.org/docs/excerpts/edpod1-excerpt.pdf>>. Acesso em 5 março 2020.

WORLD ECONOMIC FORUM. **New Vision for Education: Unlocking the Potential of Technology**. 2015. Disponível em: <[http://www3.weforum.org/docs/WEFUSA\\_NewVisionforEducation\\_Report2015.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEFUSA_NewVisionforEducation_Report2015.pdf)>. Acesso em 15 maio 2020.

WORLD ECONOMIC FORUM. **The Future of Jobs Report**. 2018. Disponível em: < <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2018>>. Acesso em 15 maio 2020.

WUNSCH, Luana Priscila. A formação inicial: saberes necessários. **Passages de Paris Édition Spéciale**, 2009, p. 205-222.

WUNSCH, Luana Priscila. **Formação inicial de professores do ensino básico e secundário: integração das tecnologias da formação e comunicação nos mestrados em ensino**. 230f. Tese (Doutorado em Educação). Lisboa: Universidade de Lisboa. 2013.

WUNSCH, Luana Priscila; ALVES, Felipe Ferreira. Desenvolvimento profissional ao longo da vida e o professor visto como pessoa: por uma perspectiva humana da formação de professores. **Revista Panorâmica**, v. 29, Jan-Abr/2020, p. 68-84.

ZABALA, Antoni; ARNAU, Laia. **Como aprender e ensinar competências**. Versão digital. Porto Alegre: Penso, 2015.

## **APÊNDICES**

## **APÊNDICE A: Convite para validação do produto de mestrado, enviado por e-mail aos 8 especialistas**

### CONVITE PARA VALIDAÇÃO

#### FRAMEWORK PARA PODCAST DESTINADO À FORMAÇÃO CONTEXTUALIZADA DE LÍDERES NO CENÁRIO CORPORATIVO

Meu nome é Helbe Herarth, e como parte da minha dissertação do Mestrado Profissional em Educação e Novas Tecnologias da Uninter, Curitiba/PR, é necessário que especialistas em algumas áreas de atuação possam validar meu produto acadêmico, originário da minha dissertação do mestrado.

Meu produto é um *Framework*<sup>1</sup> para *Podcast*<sup>2</sup> destinado à formação contextualizada<sup>3</sup> de líderes no cenário corporativo. Ou seja, minha pesquisa busca utilizar o *Podcast* como recurso de apoio para formação contextualizada de líderes nas empresas, demonstrando todas as etapas necessárias para produção de um *Podcast*, bem como quais são os temas centrais dos episódios do *Podcast* destinado a líderes. O meu produto foi disponibilizado na plataforma digital *Genially*<sup>4</sup> para proporcionar uma navegabilidade interativa com o leitor.

A partir deste cenário, gostaria de convidá-la (o) para que, com o seu *know how*, possa contribuir com a validação desta etapa tão importante como um destes especialistas, considerando na sua validação o uso do seu ambiente real e a aplicabilidade do produto na sua área específica de atuação.

A presente validação ocorrerá em duas partes:

#### **Parte 1 – Análise do *Framework***

Para tal, basta acessar o *link*: <https://view.genial.ly/5f03bb50be4f610db20d40e9/interactive-image-framework-para-podcast> e navegar na plataforma digital, utilizando as telas e elementos interativos disponíveis para conhecer o meu produto e, ao final, realizar a validação. Não é necessário cadastramento de usuário e senha na plataforma, o *link* é disponível para visualização pública.



## Parte2 – Formulário de Validação

Ao final da apresentação do produto, será disponibilizado um *link* para responder ao formulário de validação, em acordo com a sua área de atuação. As áreas consideradas são: i) profissionais especialistas da área de *Podcast* enquanto tecnologia para (in)formação; ii) formadores de líderes no contexto corporativo e/ou líderes que estejam atuando em corporações de diferentes cenários no ano de 2020 e iii) *designers* da área educacional.

Clique no *link* correspondente à sua área predominante de atuação e, se for aderente a mais de uma área de atuação, poderá responder mais de um processo de validação (a mestranda agradece).

Você, como especialista em sua área de atuação, com certeza trará uma grande contribuição para o produto e, conseqüentemente, para minha pesquisa, por isso, fique à vontade para avaliar com liberdade e naturalidade, trazendo contribuições, críticas, sugestões, alterações, etc.

Todas as respostas são confidenciais e o prazo de retorno é até 12/09/2020.

Após a devolutiva de todas validações dos especialistas, o *Framework* atual, chamado como piloto, tornar-se-á um *Framework* numa versão final, considerando as contribuições recebidas, deixando assim o trabalho mais completo.

Legenda:

<sup>1</sup> *Framework* – é uma estrutura que utiliza fragmentos de projetos que deram certo em seus segmentos e que, agora, unidos formam um novo modelo de aplicabilidade;

<sup>2</sup> *Podcast* – uma tecnologia de oralidade. Um modo de produção/disseminação livre de programas distribuídos sob demanda e focados na reprodução de oralidade, também podendo veicular músicas/sons;

<sup>3</sup>*Contextualizada* – proposta que esteja em acordo com as especificidades de usuários e que, a partir da sua utilização, tenha um impacto pessoal e profissional para estes, bem como para a comunidade na qual está inserido;

<sup>4</sup>*Genially* – plataforma digital gratuita e interativa via *web*, escolhida para comportar a base para o produto em questão.

Muito obrigada e permaneço à disposição!

## APÊNDICE B: Base de validação para profissionais na área de *Podcast* enquanto tecnologia para (in)formação

Quadro 23: Base de validação para profissionais na área de *Podcast* enquanto tecnologia para (in)formação

<b>Sobre os temas do <i>Podcast</i> e as etapas para sua produção</b>			
Questões	Sim	Não	Parcial
Você acredita que o <i>Podcast</i> pode ser utilizado como recurso de apoio na formação contextualizada de líderes corporativos?			
Os 10 temas identificados para compor episódios de <i>Podcast</i> são atuais e relevantes para formação de líderes corporativos?			
De modo geral, as 4 grandes etapas (Planejamento, Produção, Edição e Publicação) e todas as subetapas apresentadas para produção de um <i>Podcast</i> contribuem para estruturar <i>Podcasts</i> com qualidade?			
Você considera aplicável em seu ambiente real este produto?			
Se não houvesse esta proposta de <i>Podcast</i> em 4 etapas, você obteria um resultado semelhante?			
Você acredita que alguma etapa deixou de ser considerada para desenvolver <i>Podcasts</i> ?			
Antes de conhecer esta proposta, você perpassava por todas as etapas e subetapas discriminadas?			
Na hipótese de precisar utilizar estes passos para elaborar seus <i>Podcasts</i> , esta estrutura seria útil e eficaz para você?			
<b>Sobre a apresentação do produto na plataforma digital</b>			
Questões	Sim	Não	Parcial
A navegação na plataforma digital foi fácil?			
As interações deixaram a apresentação dinâmica?			
A organização no formato digital ajudou na compreensão didática do produto?			
O visual estético do produto te motivou a ir até o final da apresentação?			
Para respostas consideradas como “não” e “parcial”, favor comentar/justificar:			
Comentários gerais:			

Fonte: HERARTH e WUNSCH (2020)

## APÊNDICE C: Base de validação para líderes corporativos e/ou para Formadores de líderes

Quadro 24: Base de validação para líderes corporativos e/ou para Formadores de líderes

<b>Sobre os temas do Podcast e as etapas para sua produção</b>			
Questões	Sim	Não	Parcial
Você acredita que o <i>Podcast</i> pode ser utilizado como recurso de apoio na formação contextualizada de líderes corporativos?			
Os 10 temas identificados para compor episódios de <i>Podcast</i> são atuais e relevantes para formação de líderes corporativos?			
Os temas ao mundo VUCA (indicado na plataforma) são pertinentes para formação de líderes?			
De modo geral, as 4 grandes etapas (Planejamento, Produção, Edição e Publicação) e todas as subetapas apresentadas para produção de um <i>Podcast</i> contribuem para estruturar <i>Podcasts</i> com qualidade para formação de líderes?			
Você considera aplicável em seu ambiente real este produto?			
Você entende que o <i>Podcast</i> , conforme discriminado no produto, pode ser eficaz para formar líderes?			
<b>Sobre a apresentação do produto na plataforma digital</b>			
Questões	Sim	Não	Parcial
A navegação na plataforma digital foi fácil?			
As interações deixaram a apresentação dinâmica?			
A organização no formato digital ajudou na compreensão didática do produto?			
O visual estético do produto te motivou a ir até o final da apresentação?			
Algum tema que você considere relevante para formação de líderes deixou de ser abordado?			
Se sim, qual(is)?			
Para respostas consideradas como “não” e “parcial”, favor comentar/justificar:			
Comentários gerais:			

Fonte: HERARTH e WUNSCH (2020)

## APÊNDICE D: Base de validação para *designers* da área educacional

Quadro 25: Base de validação para *designers* da área educacional

<b>Sobre a apresentação do produto na plataforma digital</b>			
Questões	Sim	Não	Parcial
No contexto da usabilidade, tendo havido recursos randômicos e lineares, a navegação na plataforma digital se mostrou eficaz?			
As interações atingiram o propósito de deixar a apresentação do produto mais dinâmica e com caráter de autonomia educacional?			
A organização no formato digital ajudou na compreensão didática do produto, comparativamente a uma proposta linear e textual?			
O visual estético do produto na plataforma digital se apresentou com qualidade necessária para o entendimento do trabalho?			
Você considera aplicável em seu ambiente real este produto?			
Para respostas consideradas como “não” e “parcial”, favor comentar/justificar:			
Comentários gerais:			

Fonte: HERARTH e WUNSCH (2020)

## APÊNDICE E: Composição das telas na plataforma digital *Genially*, do piloto do *Framework* (antes da validação)

Figura 21: Tela 1 – Apresentação pessoal da autora



Fonte: HERARTH e WUNSCH (2020), *print screen* da plataforma digital *Genially*

Figura 22: Tela 2 – Instruções de navegabilidade na plataforma digital

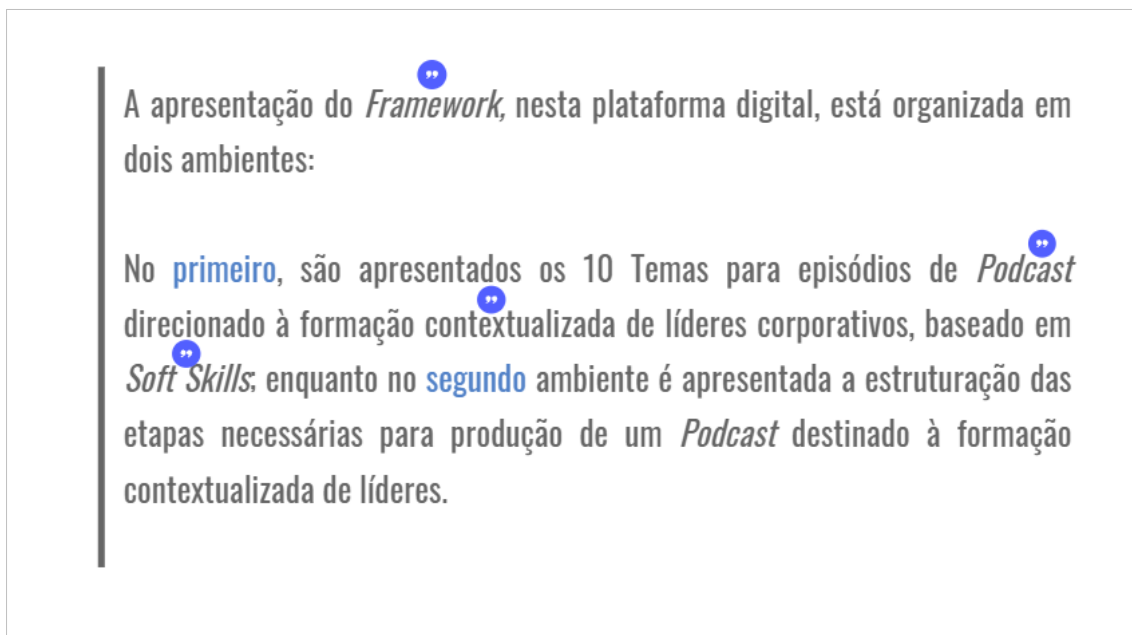


### Instruções de navegabilidade na plataforma digital

- Preferencialmente, utilize o computador para navegar na plataforma, pois o uso do celular ou *tablet* pode influenciar nos elementos de interação disponíveis;
- Para visualizar o conteúdo dos elementos interativos, passe o *mouse* ou clique sobre eles. Eles são identificáveis por estarem em movimento, similarmente a um botão na cor azul ao longo da apresentação;
- Nas telas em que houver a palavra "*back*" na parte inferior, utilize ela para clicar e retornar à página anterior, em vez de clicar no símbolo que te levaria para página seguinte. Após conhecer todas as etapas e subetapas do *Podcast*, o símbolo da página seguinte pode ser utilizado;
- Na tela das subetapas do *Podcast*, passe o *mouse* sobre a descrição de cada ação, para você interagir com o conteúdo;
- Não se preocupe: estas instruções estarão também nas telas que você estiver navegando;
- Aproveite o produto e não deixe de responder a validação no final.

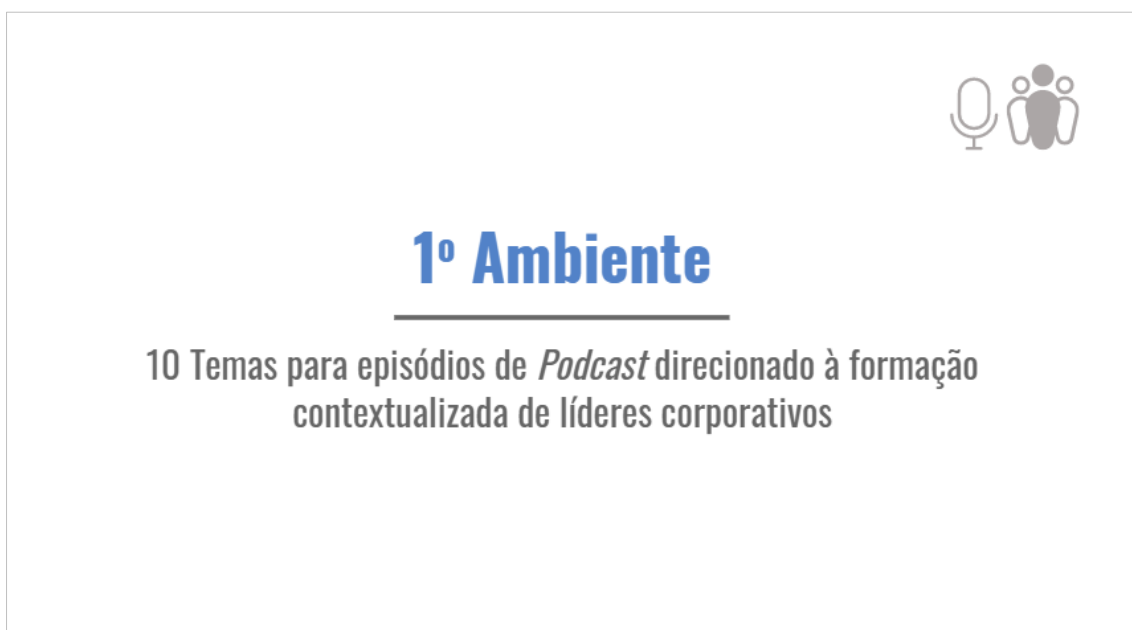
Fonte: HERARTH e WUNSCH (2020), *print screen* da plataforma digital *Genially*

Figura 23: Tela 3 – Apresentação do produto em dois ambientes distintos



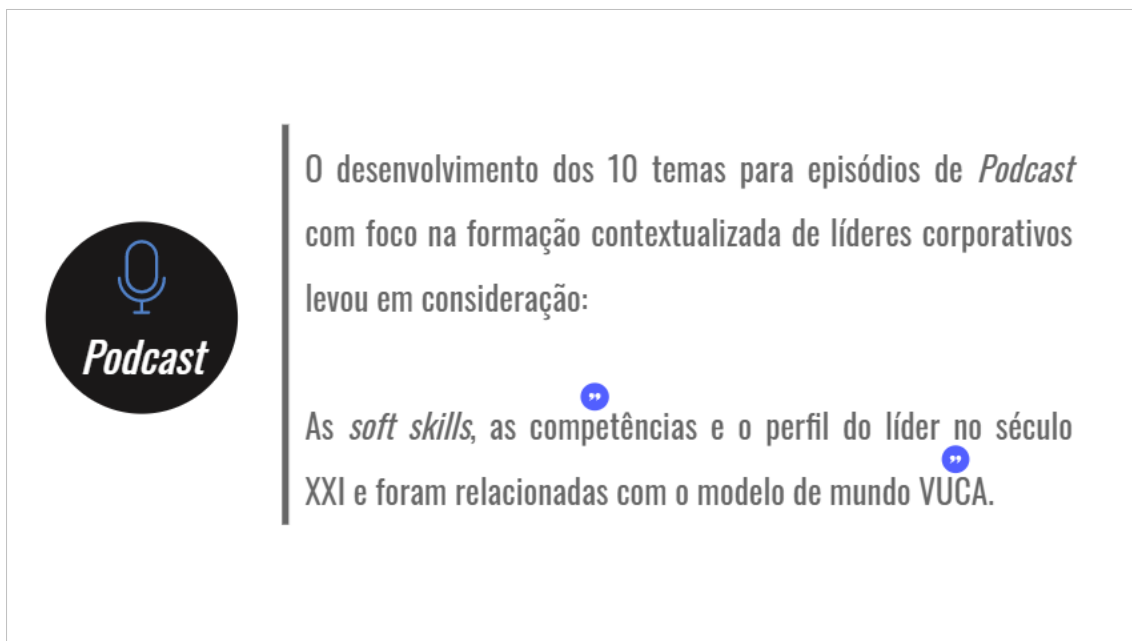
Fonte: HERARTH e WUNSCH (2020), *print screen* da plataforma digital *Genially*

Figura 24: Tela 4 – Apresentação do 1º ambiente do produto



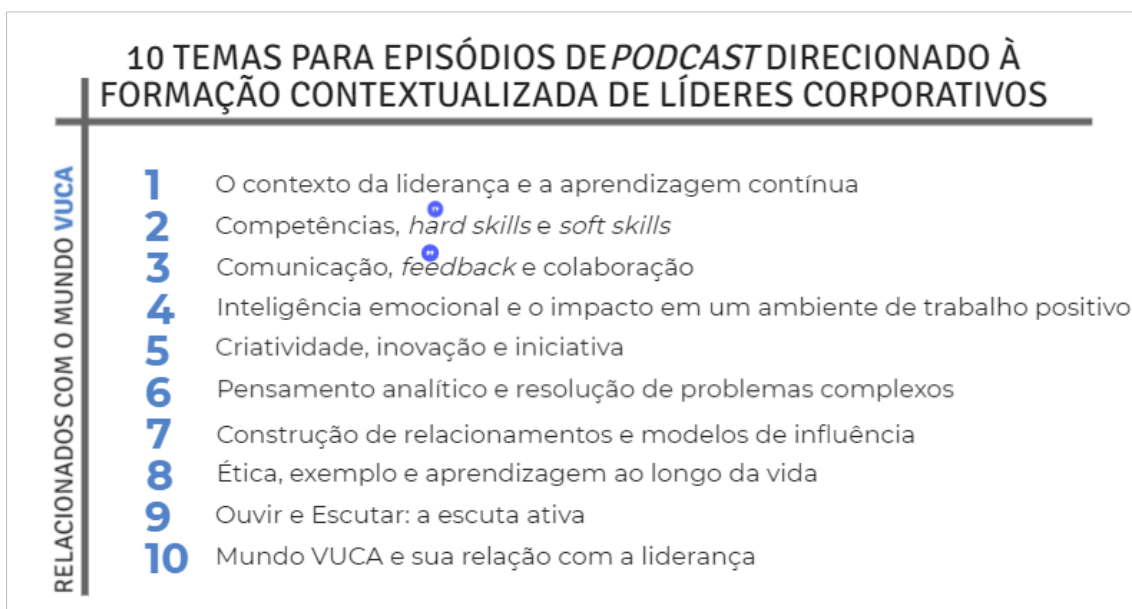
Fonte: HERARTH e WUNSCH (2020), *print screen* da plataforma digital *Genially*

Figura 25: Tela 5 – Apresentação sobre como os 10 temas foram identificados



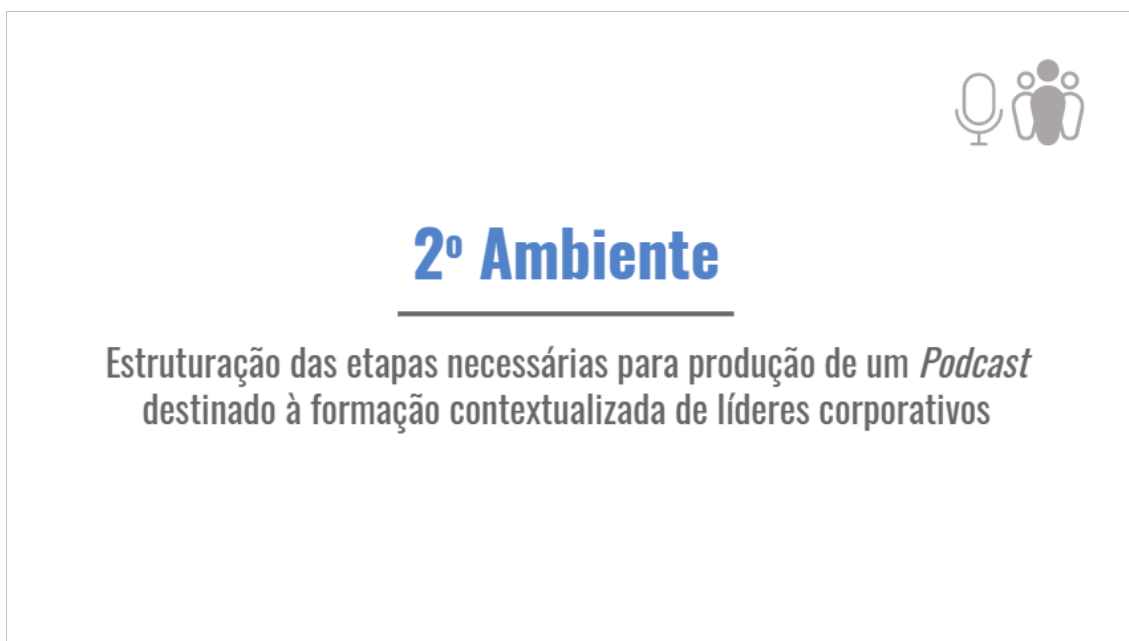
Fonte: HERARTH e WUNSCH (2020), *print screen* da plataforma digital *Genially*

Figura 26: Tela 6 – Apresentação dos 10 temas essenciais para episódios de *Podcast*, direcionado à formação contextualizada de líderes corporativos

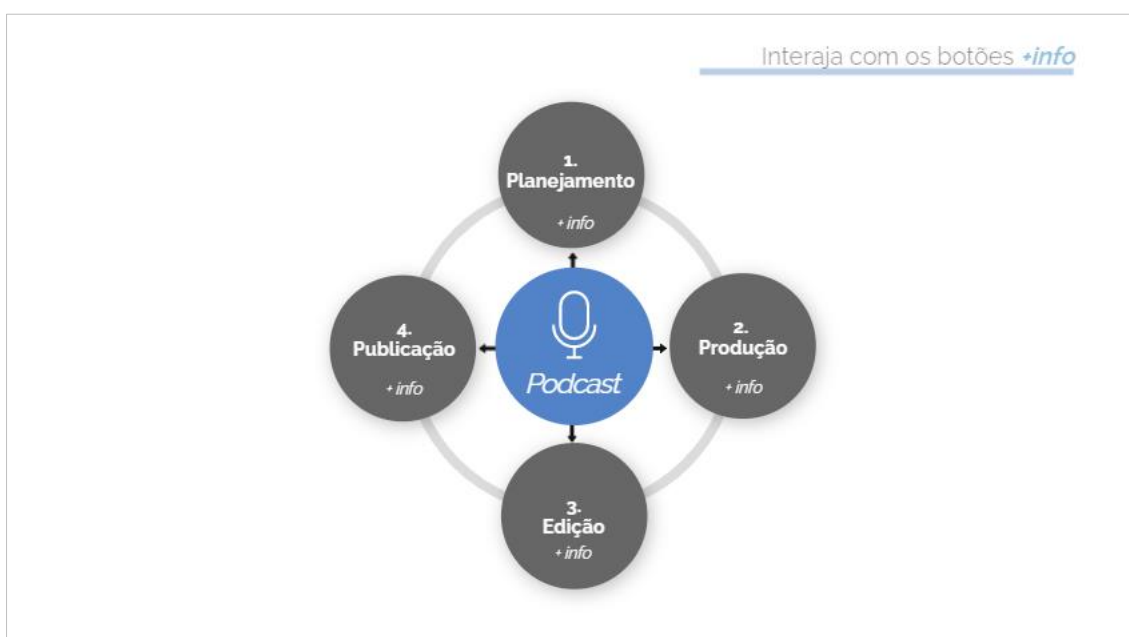


Fonte: HERARTH e WUNSCH (2020), *print screen* da plataforma digital *Genially*

Figura 27: Tela 7 – Apresentação do 2º ambiente do produto



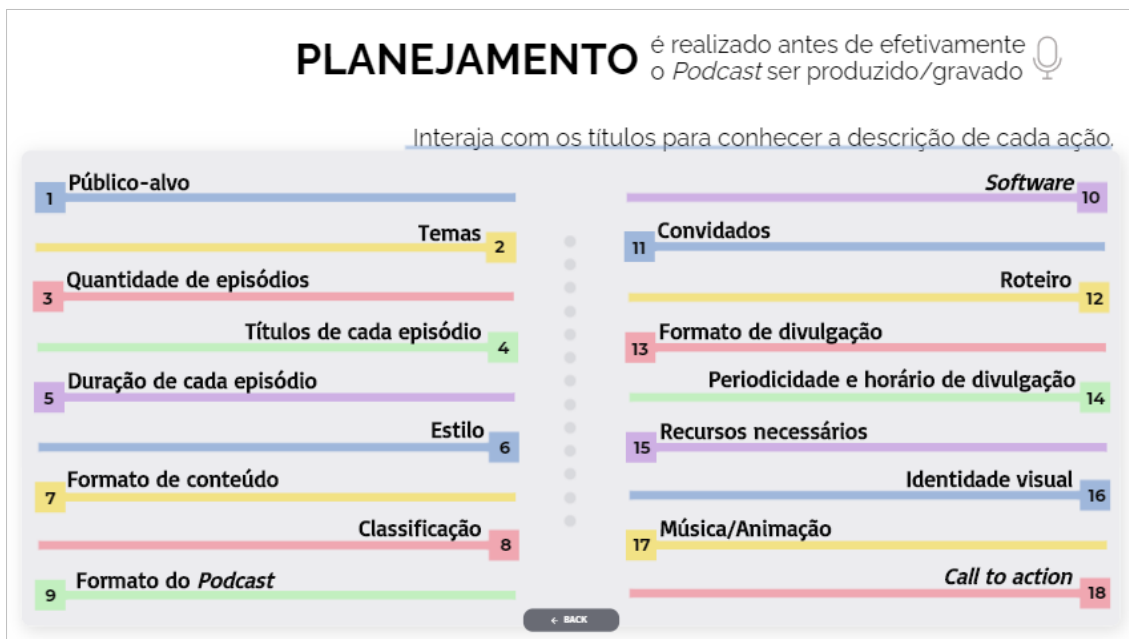
Fonte: HERARTH e WUNSCH (2020), *print screen* da plataforma digital *Genially*

Figura 28: Tela 8 – Apresentação das 4 etapas para produção de *Podcast*

Fonte: HERARTH e WUNSCH (2020), *print screen* da plataforma digital *Genially*



Figura 29: Tela 9 – Apresentação das subetapas do Planejamento



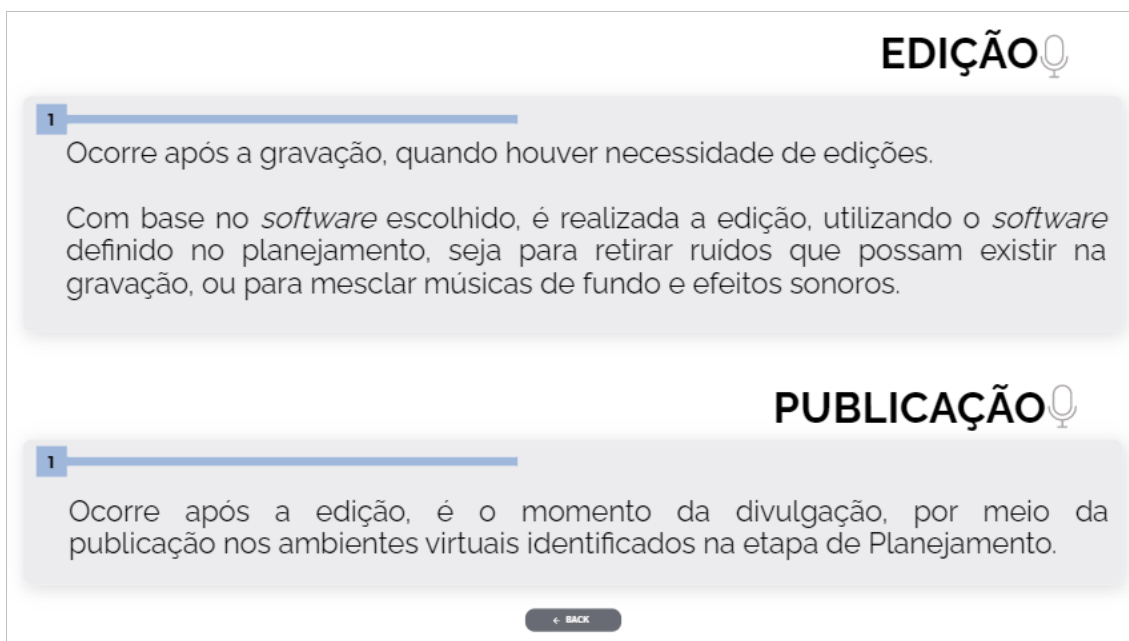
Fonte: HERARTH e WUNSCH (2020), *print screen* da plataforma digital *Genially*

Figura 30: Tela 10 – Apresentação das subetapas da Produção



Fonte: HERARTH e WUNSCH (2020), *print screen* da plataforma digital *Genially*

Figura 31: Tela 11 – Apresentação das subetapas da Edição e Publicação



Fonte: HERARTH e WUNSCH (2020), *print screen* da plataforma digital *Genially*

Figura 32: Tela 12 – Agradecimentos finais e direcionamento para validação



Fonte: HERARTH e WUNSCH (2020), *print screen* da plataforma digital *Genially*

Figura 33: Tela 13 – *Link* de validação para cada especialista por área de atuação

**Formulários dos especialistas**  
Clique no *link* correspondente à sua área predominante de atuação; se for aderente a mais de uma área de atuação, poderá responder mais de um *link*.

**Profissionais da área de *Podcast* enquanto tecnologia para (in)formação**  
<https://forms.gle/YVxuMtr2W23ptWj29>

**Líderes corporativos e/ou Formadores de líderes**  
<https://forms.gle/8uxDoDC3CTwJU1Kw9>

**Designers da área educacional**  
<https://forms.gle/YcQzAvMDD6yKHt7o6>

**Obrigada!**  
Helbe Herarth

Fonte: HERARTH e WUNSCH (2020), *print screen* da plataforma digital *Genially*

## APÊNDICE F: Resumo das contribuições dos validadores

Quadro 26: Resumo das contribuições dos validadores

Contribuição	Grupo	Realizada (Sim ou Não)
Colocar que o <i>Podcast</i> é uma tecnologia digital na segunda tela	A	Não
Reorganização da ordem em que os temas de episódios para <i>Podcast</i> foram descritos, colocando o episódio com tema de “Mundo VUCA” como primeiro, e ajustando a ordem dos demais, com objetivo de trazer maior conexão entre os assuntos;	A	Sim
Adequar o <i>hiperlink</i> na etapa 4 do <i>Podcast</i> , pois o leitor precisa retornar ao início de todas as etapas, passando novamente por todas, ao invés de ir para a próxima tela/assunto de forma mais rápida e didática;	A	Sim
Incluir arquivo de áudio e <i>Podcast</i> na plataforma digital, para maior elucidação do produto proposto	B	Sim
Contextualizar a escolha de <i>Podcast</i> e não outro recurso de apoio	B	Não
Incluir tema de <i>Podcast</i> : multidisciplinaridade do líder e sua relação com o tempo	B	Não
Desmembrar etapas 3 e 4 do <i>Podcast</i> , pois estão unificadas na mesma tela da apresentação, por serem etapas com subetapas pequenas, mas assim conduzem o leitor duas vezes para a mesma página, tornando repetitivo	B	Sim
Adicionar a instrução para utilizar o navegador <i>Google Chrome</i> , pois em outro navegador não funcionou	B	Sim
Trocar o modelo de parágrafo “justificado” por “alinhado à esquerda” na plataforma.	C	Não
Alinhar a numeração e inserir um traço após eles, para indicar continuidade e	C	Sim

organização, na tela dos 10 temas para <i>Podcast</i>		
Alterar a cor da interação “+ info” na tela das 4 etapas do <i>Podcast</i> , para destacar mais, junto com o “movimento”.	C	Sim
Adicionar, na última tela, o recurso proposto, <i>Podcast</i> .	C	Sim
Organização digital em formato mais linear	C	Não
Utilizar também uma plataforma de gerenciamento de conteúdo na web (ex: google <i>sites</i> ) para a versão final do <i>Framework</i>	C	Não
Inclusão de exemplos de áudio, na abertura	C	Sim
Utilizar exemplo de foto de capa de <i>Podcast</i> , quando cita identidade visual	C	Não

Fonte: HERARTH e WUNSCH (2020) reescrito com base nos validadores desta pesquisa

**APÊNDICE G: Fala que consta no primeiro *Podcast*, na plataforma *Genially* (após validação)**

Nome do *Podcast*: Produto de aplicabilidade pedagógica

Nome do episódio: Bem-vindos

Olá professores! Professor Joao Bottentuit, professora Siderly Almeida e professora orientadora Luana Wunsch! Eu, Helbe, tenho imensa satisfação por vocês estarem ouvindo este *Podcast*, pois significa que chegamos na parte final da minha dissertação. Com grande orgulho, apresento a vocês meu produto, que é um *Framework* para concepção de *Podcast* destinado à formação contextualizada de líderes no cenário corporativo, com base na *Design Science Research*. Para uma melhor demonstração, ele foi inserido nesta plataforma digital, assegurando a estrutura visual comum em um *Framework*, e buscando enaltecer e sensibilizar o leitor e ouvinte para o recurso proposto, que é o *Podcast*. Tendo como base o *microlearning*, este *Podcast* tem formato pílula, e busca dar as boas-vindas a vocês e ratificar o conceito da escuta, tema abordado em minha pesquisa. Ao final da apresentação, vocês terão a oportunidade de ouvir outro *Podcast*, que foi planejado, gravado, editado e publicado aqui nesta plataforma com muito carinho e feito especialmente para vocês. Muito obrigada.

**APÊNDICE H: Fala que consta no último *Podcast*, na plataforma *Genially* (após validação)**

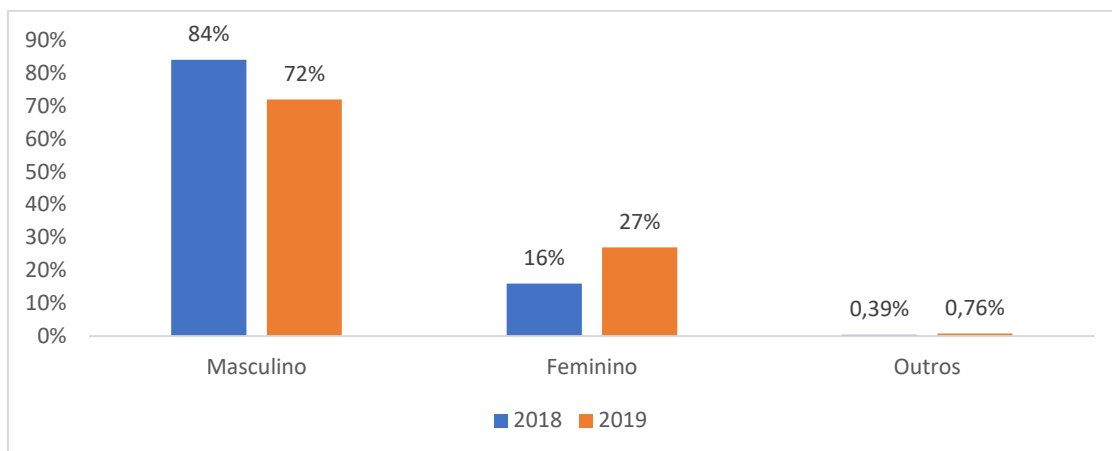
Nome do *Podcast*: Gratidão

Nome do episódio: Aos queridos professores....

Olá professores! Eu, Helbe Herarth, gravo este *Podcast* no dia 31 de outubro de 2020 às 18h, num momento de muita felicidade, pois sei que vocês já leram provavelmente minha dissertação e já conhecem também a demonstração do meu produto por meio da plataforma digital. O nome escolhido para este *Podcast* foi “gratidão”, pois este é meu sentimento nesta fase final do mestrado. O *Framework* com as 4 etapas para concepção de *Podcast*, cujos episódios consideram a seleção de 10 temas, foi resultado de muito esforço e dedicação. Ao me deparar na qualificação com um método de pesquisa novo chamado DSR, apesar de já considerá-lo na minha pesquisa mesmo sem saber, eu não o conhecia em profundidade, nem imagina sua abrangência. Foi uma grata surpresa poder pesquisar de forma minuciosa sobre a DSR e, com isso, aprender um método de pesquisa que tem total conexão com ambientes corporativos. Tudo isso contribuiu no propósito de pesquisar sobre como formar líderes com credibilidade e rigor e, principalmente, de um jeito humanizado, que apoie não apenas o líder corporativo que escutará o *Podcast*, mas o ser humano ouvinte. Neste momento me sinto emocionada, ao ver os resultados da minha inquietação, que sempre foi buscar recursos que apoiem a formação líderes corporativos. Com muito orgulho e emoção, agradeço a vocês professores por todas as contribuições, para mim como docente, como pesquisadora, como profissional. Professor João, e professora Siderly, pelas excelentes contribuições na banca de qualificação e por estarem comigo neste momento de defesa, e professora Luana, por toda caminhada juntas, por tanto aprendizado. Obrigada por fazerem parte da minha história e do meu sonho. Termino aqui, enaltecendo que não há nada mais gratificante para mim, do que eu ajudar no desenvolvimento humano; para além de objetivos acadêmicos, é minha missão pessoal de vida. Por isso, os meus sinceros agradecimentos a vocês, por terem contribuído com minha vida acadêmica, profissional e também pessoal. Deus os abençoe grandemente! Muito obrigada!

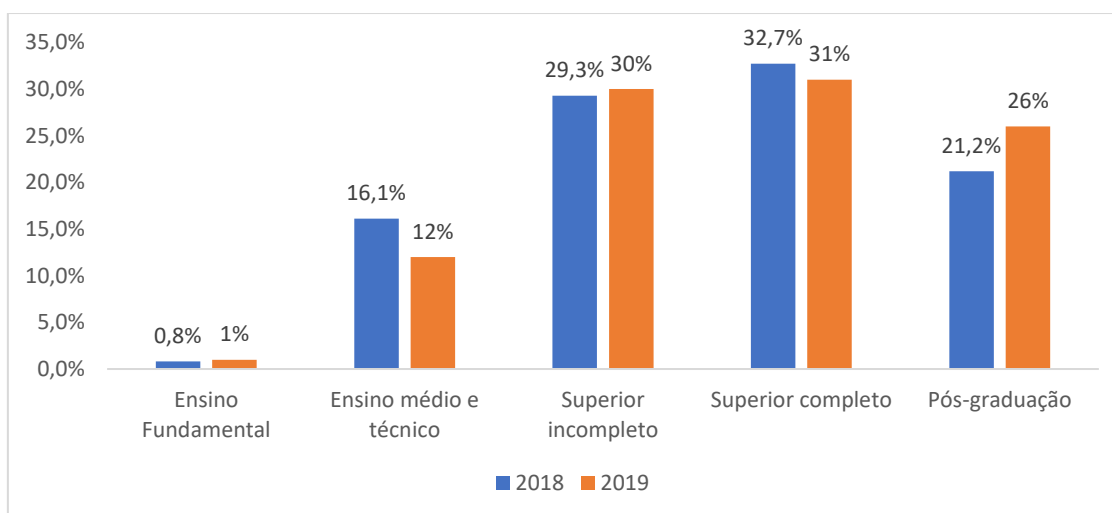
## APÊNDICE I: Resultados da Podpesquisa 2018 e 2019

Gráfico 1: Gênero dos ouvintes de *Podcast*



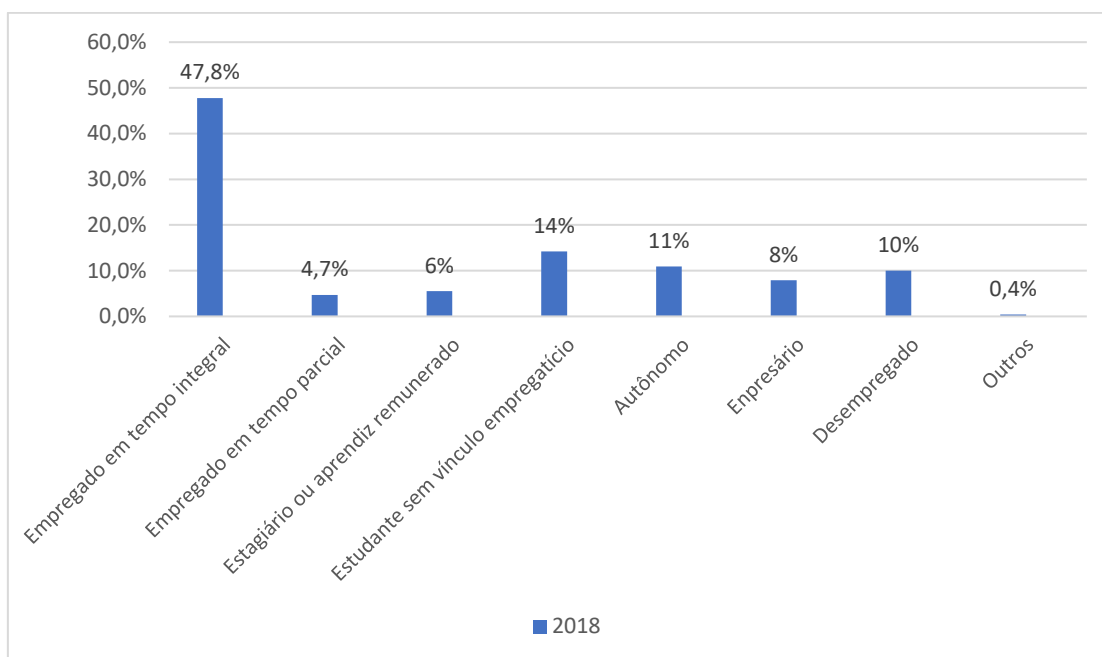
Fonte: HERARTH e WUNSCH (2020) com base em Podpesquisa 2018 e 2019

Gráfico 2: Escolaridade dos ouvintes de *Podcast*

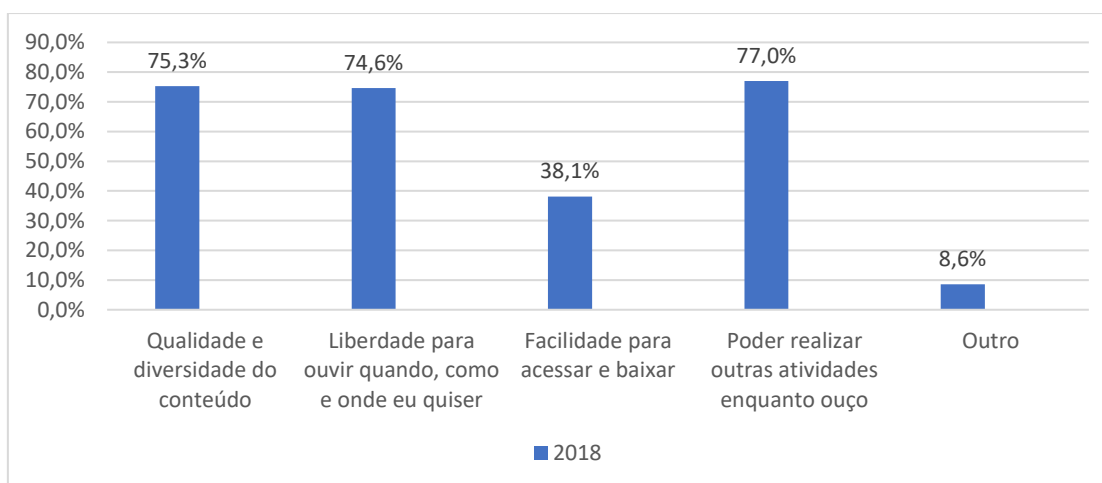


Fonte: HERARTH e WUNSCH (2020) com base em Podpesquisa 2018 e 2019

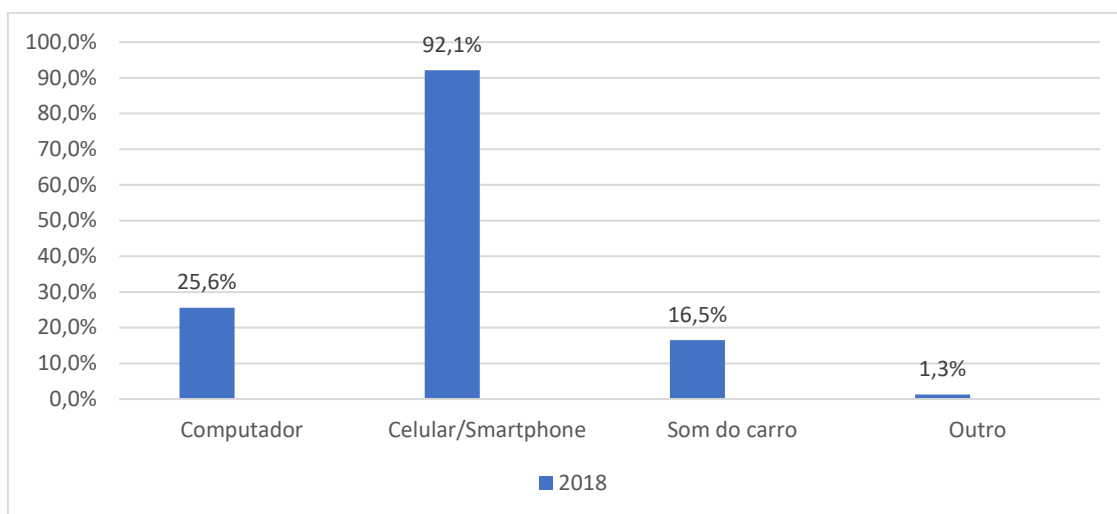


Gráfico 3: Situação Empregatícia dos ouvintes de *Podcast*

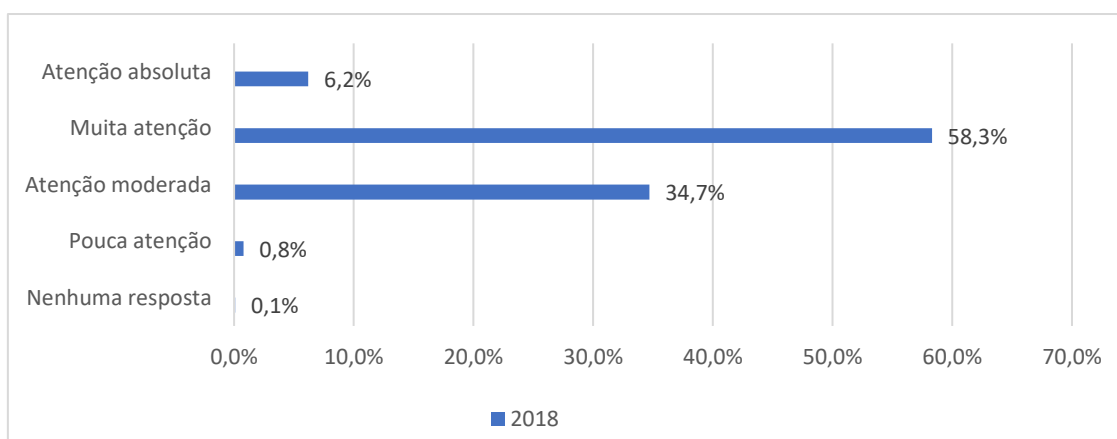
Fonte: HERARTH e WUNSCH (2020) com base emPodpesquisa 2018

Gráfico 4: Motivação dos ouvintes de *Podcast*

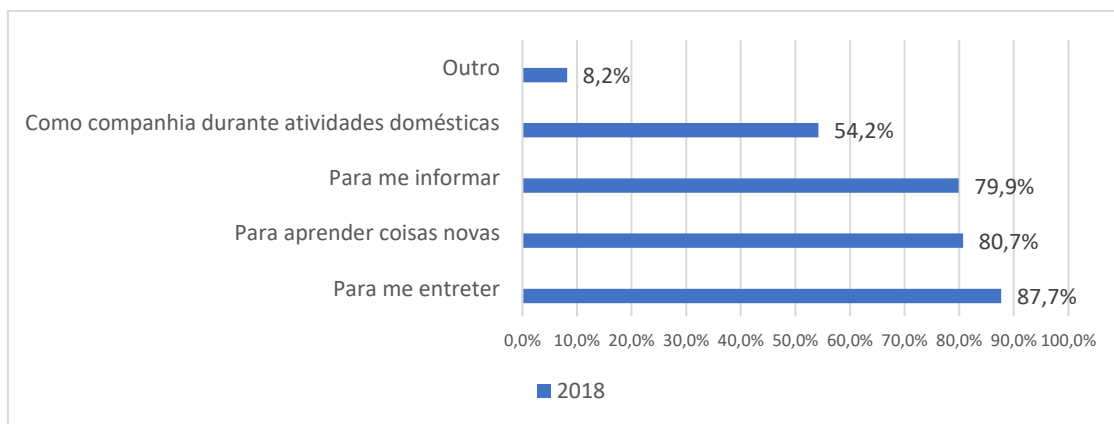
Fonte: HERARTH e WUNSCH (2020) com base emPodpesquisa 2018

Gráfico 5: Equipamentos mais utilizados para ouvir *Podcast*

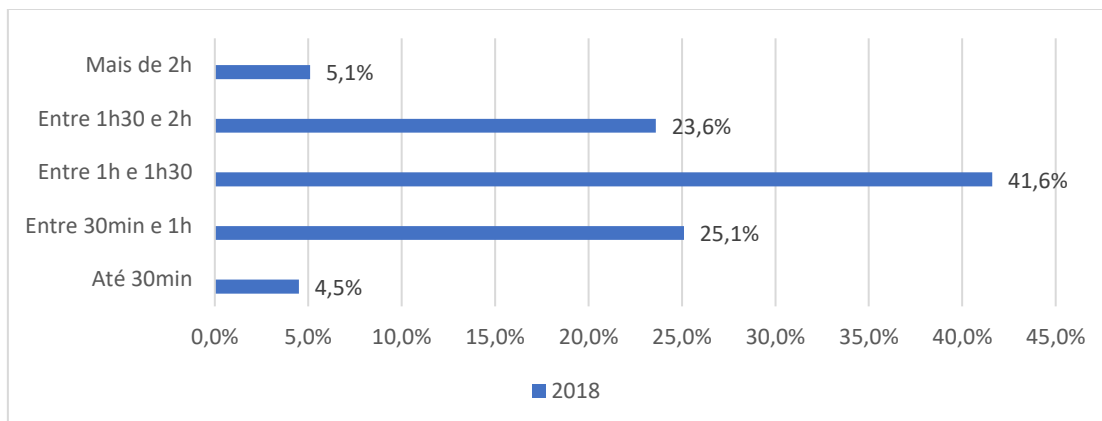
Fonte: HERARTH e WUNSCH (2020) com base em Podpesquisa 2018

Gráfico 6: Grau de atenção dedicado aos *Podcasts*

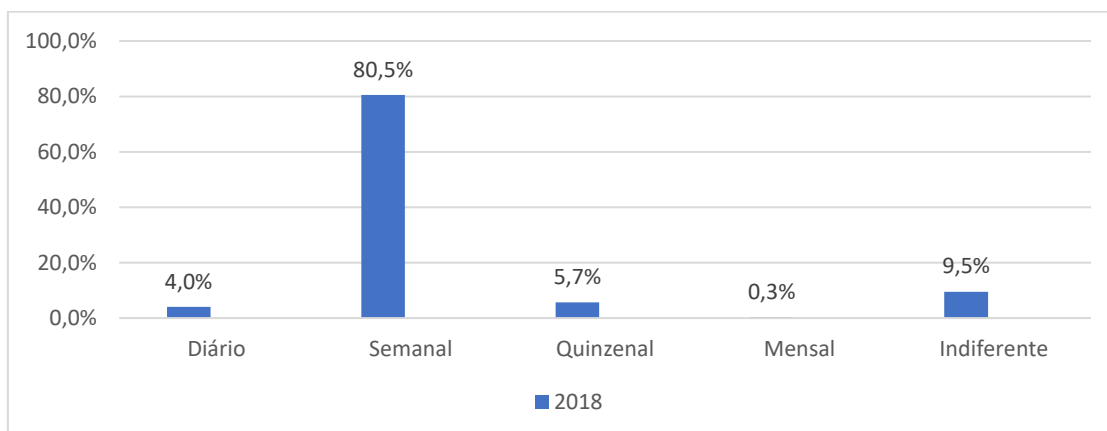
Fonte: HERARTH e WUNSCH (2020) com base em Podpesquisa 2018

Gráfico 7: Objetivo de escutade um *Podcast*

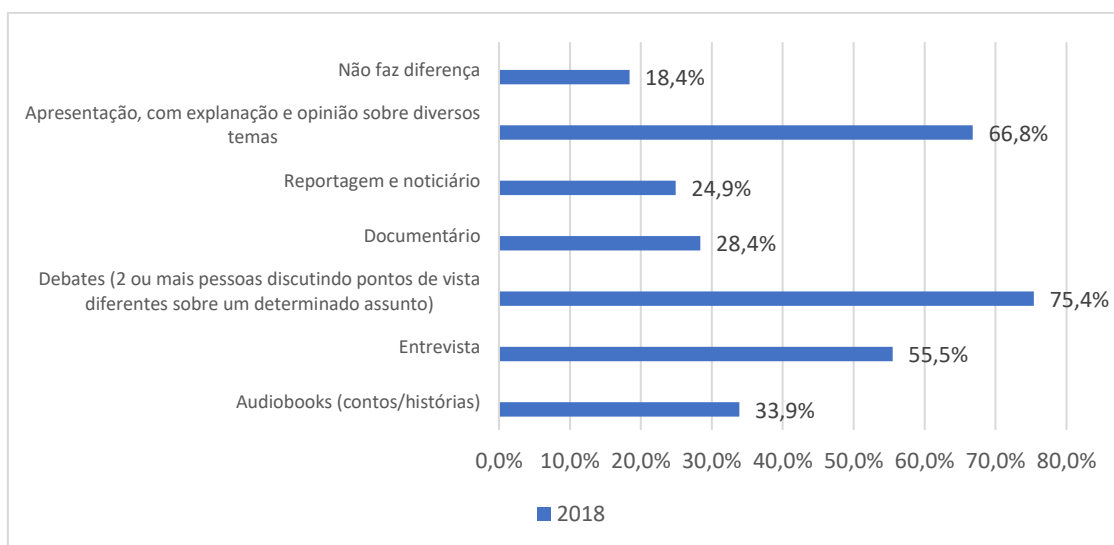
Fonte: HERARTH e WUNSCH (2020) com base em Podpesquisa 2018

Gráfico 8: Tempo ideal de um episódio de *Podcast*

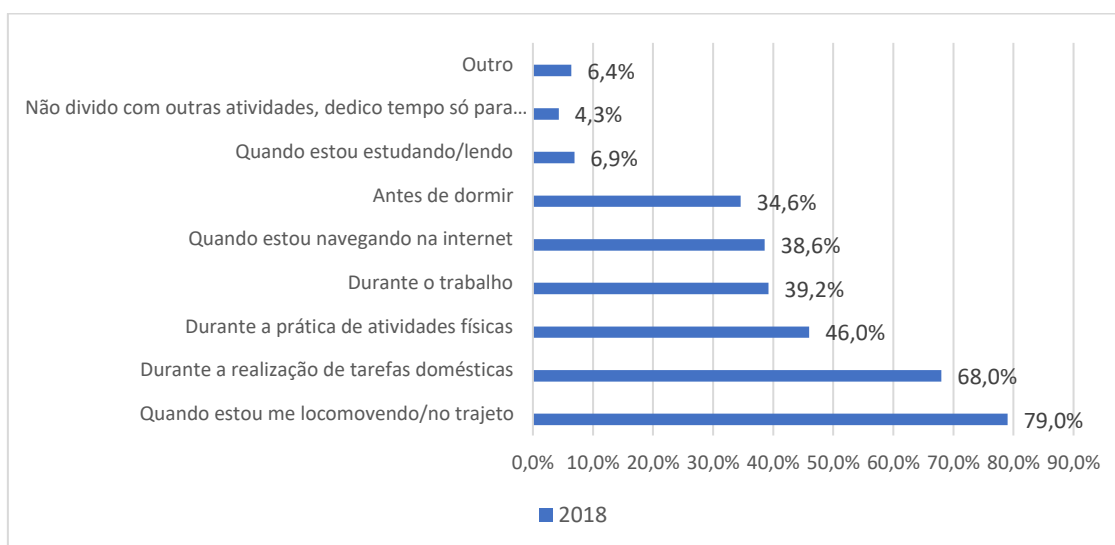
Fonte: HERARTH e WUNSCH (2020) com base em Podpesquisa 2018

Gráfico 9: Frequência de divulgação de um episódio de *Podcast*

Fonte: HERARTH e WUNSCH (2020) com base em Podpesquisa 2018

Gráfico 10: Conteúdo preferido dos ouvintes de *Podcast*

Fonte: HERARTH e WUNSCH (2020) com base em Podpesquisa 2018

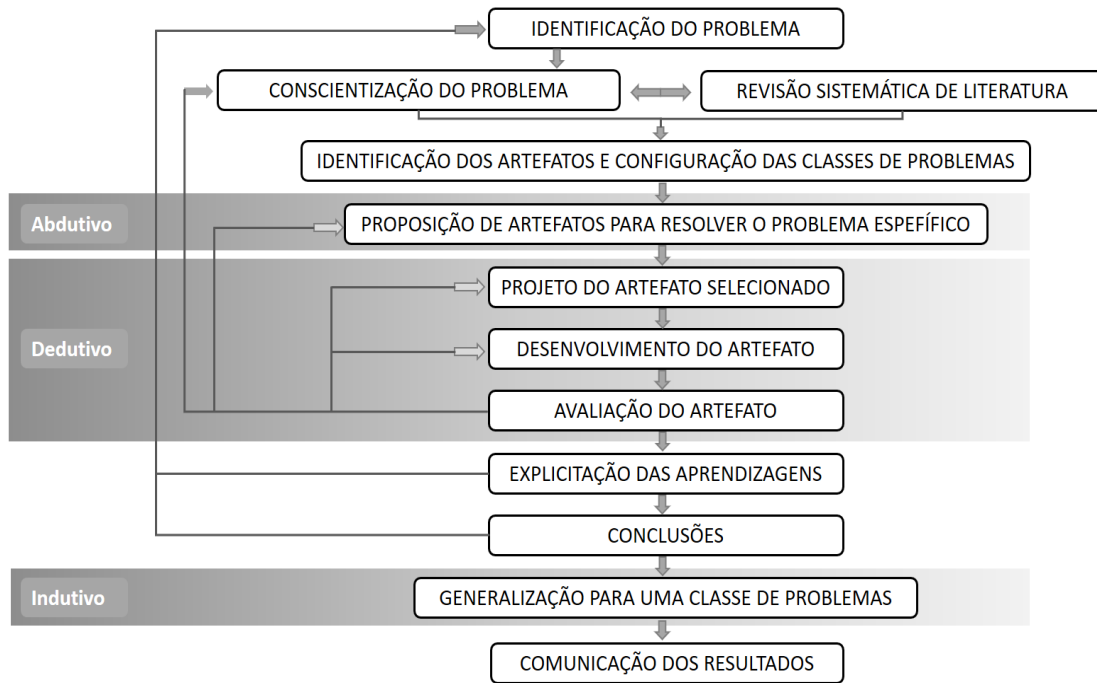
Gráfico 11: Ocasões em que os ouvintes consomem *Podcasts*

Fonte: HERARTH e WUNSCH (2020) com base em Podpesquisa 2018

## **ANEXOS**

## ANEXO 1: Etapas do *Design Science Research* e sua abordagem científica, com base em Dresch; Lacerda; Antunes Junior (2015)

Figura 34: Etapas do *Design Science Research* e sua abordagem científica, com base em Dresch; Lacerda; Antunes Junior (2015)



Fonte: DRESCH; LACERDA; ANTUNES JUNIOR (2015, p. 125)

**ANEXO 2: Material de validação enviado por *WhatsApp* de um validador do Grupo B**

[17:50, 11/09/2020] Especialista: Helbe, acessei, mas não consigo seguir em frente, fica apenas nesta tela

[18:05, 11/09/2020] Helbe: (arquivo de áudio enviado, pedindo que o especialista acessasse via navegador *Google Chrome*)

[18:41, 11/09/2020] Especialista: Era isso mesmo, baixei o chrome e deu certo  
[...]

[18:49, 11/09/2020] Helbe: Vou utilizar isso como *feedback*, para colocar na versão final a preferência de navegador a ser utilizado. Muito obrigada

[19:00, 11/09/2020] Especialista: De nada outro detalhe, o campo edição e publicação estão a mesma informação




[...]

## ANEXO 3: Material de validação enviado por e-mail de um especialista do Grupo C

Quadro 27: Material de validação enviado por e-mail de um especialista do Grupo C

ela	Revisão Final	
		<p>Trocar o modelo de parágrafo “JUSTIFICADO” por “ALINHADO À ESQUERDA”. Em materiais “web”, utilizamos essa forma de “paragrafação”. As palavras têm formas e tamanhos diferentes. Nos textos “justificados”, em alguns momentos, podemos encontrar espaços entre as palavras, o que, visualmente, pode atrapalhar a leitura.</p> <p>Já, na forma “à esquerda”, o desenrolar se torna mais agradável e dinâmico!</p> <p>😊</p>
		<p>Alinhar a numeração e também inserir um traço após eles, para indicar continuidade e organização.</p>



	<p>Interaja com os botões <i>+info</i></p> 	<p>Cores? Na interação “+ info” a cor destacará ainda mais, junto com o “movimento”! O leitor, assim, entenderá que deve “cliquear”</p>
	<p><b>Validação dos especialistas</b></p>  <p>clique e ouça</p>  <p>texto do audio</p>	<p>Áudio, né?!</p> <p>Que tal, nessa última tela, utilizar o recurso proposto, Podcast!</p> <p>Em áudio, agradecer e indicar as perguntas!</p> <p>É só sugestão, ficaria legal!</p>

Fonte: Validador do Grupo C