

CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA SOUZA
UNIDADE DE PÓS-GRADUAÇÃO, EXTENSÃO E PESQUISA
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO
PROFISSIONAL

CLARISSA ANDRADE BARBOSA MICHAELIS

EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E CORPORATIVA PARA CONSULTORES
EMPRESARIAIS: PROPOSIÇÕES SOBRE O *BLENDED LEARNING*.

São Paulo
Março/2024

CLARISSA ANDRADE BARBOSA MICHAELIS

EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E CORPORATIVA PARA CONSULTORES
EMPRESARIAIS: PROPOSIÇÕES SOBRE O *BLENDED LEARNING*.

Dissertação apresentada como exigência parcial para a obtenção do título de Mestre em Gestão e Desenvolvimento da Educação Profissional do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, no Programa de Mestrado Profissional em Gestão e Desenvolvimento da Educação Profissional, sob a orientação da Profa. Dra. Celi Langhi

Área de Concentração: Educação e Trabalho

São Paulo

Março/2024

FICHA ELABORADA PELA BIBLIOTECA NELSON ALVES VIANA
FATEC-SP / CPS CRB8-10894

M621e Michaelis, Clarissa Andrade Barbosa
Educação profissional e corporativa para consultores empresariais
: proposições sobre o blended learning / Clarissa Andrade Barbosa
Michaelis. – São Paulo: CPS, 2024.
112 f. : il.

Orientadora: Profa. Dra. Celi Langhi
Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e
Desenvolvimento da Educação Profissional) – Centro Estadual de
Educação Tecnológica Paula Souza, 2024.

1. Educação corporativa. 2. Aprendizagem permanente. 3.
Desenvolvimento profissional. 4. Heutagogia. 5. Blended learning. I.
Langhi, Celi. II. Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula
Souza. III. Título.

MICHAELIS, C. A. B. Educação profissional e corporativa para consultores empresariais: Proposições sobre o *Blended Learning*. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Desenvolvimento da Educação Profissional) - Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, São Paulo, 2024.

Aprovada em: 27/03/2024.

Documento assinado digitalmente
 CELI LANGHI
Data: 02/04/2024 15:28:13-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Profa. Dra. Celi Langhi
Orientadora - CEETEPS

Documento assinado digitalmente
 LILIAN APARECIDA PASQUINI MIGUEL
Data: 02/04/2024 19:16:04-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Profa. Dra. Lilian Aparecida Pasquini Miguel
Examinadora Externa - UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE

Documento assinado digitalmente
 CARLOS VITAL GIORDANO
Data: 02/04/2024 16:14:08-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr. Carlos Vital Giordano
Examinador Interno - CEETEPS

São Paulo, 27 de Março de 2024.

AGRADECIMENTOS

A Deus, acima de tudo, por toda iluminação ao longo do caminho, que pude seguir com fé, saúde, significado e gratidão.

Ao meu marido, Carlos, que sempre me apoiou com amor, acreditou em mim, encorajou-me a retomar o sonho do Mestrado e sempre valorizou meus esforços.

À minha filha, Lorena, que compreendeu minha dedicação, preenchendo meus momentos de estudo com seu sorriso, carinho, doçura e amor.

À minha mãe, Lúcia, que, com seu amor, colocou meus sonhos acima dos sonhos dela, auxiliando-me de forma inequívoca.

Ao meu pai, Barbosa, que me ensinou a valorizar o conhecimento e sempre foi entusiasta de meus planos e realizações.

A meus irmãos, Bruno e Marília, os quais, desde minha tenra idade, acompanham-me com alegria, ouvem-me com interesse, aconselham-me com amor, ajudam-me com o coração e são meus maiores amigos.

Aos profissionais da EY, empresa que ambientou as jornadas analisadas. Sinto enorme gratidão pelo apoio da liderança, generosidade dos entrevistados e maravilhosa parceria da impecável equipe de *Learning*, Karina e Fabiana.

A meus colegas de turma do Mestrado, que sempre foram solícitos e atenciosos, o que agregou suporte e, ao mesmo tempo, alegria durante todo o processo de estudo.

À honrosa banca, composta pela Profa. Dra. Lilian Aparecida Pasquini Miguel e pelo Prof. Dr. Carlos Vital Giordano, que abrilhantaram meu trabalho com seus pertinentes e enriquecedores comentários.

À minha ilustre, admirável e competente orientadora, Profa. Dra. Celi Langhi, que, com sua diferenciada interlocução, impulsionou-me a alçar vãos mais altos do que imaginara.

RESUMO

Michaelis, C. A. B. **Educação Profissional e Corporativa para consultores empresariais:** proposições sobre a Ernst & Young. 120 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Desenvolvimento da Educação Profissional). Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, São Paulo, 2024.

A importância de se aprimorar constantemente torna-se realidade em diversas áreas profissionais. No ambiente de rápidas mudanças, como é o da consultoria, a aprendizagem permanente tornou-se imprescindível para a continuidade dos negócios. O objetivo geral deste trabalho se pauta em avaliar as estratégias de aprendizagem do *blended learning* que contribuem para a formação permanente no ambiente corporativo. A base teórica apoiou-se em autores relacionados à importância da aprendizagem organizacional, ao conceito de aprendizagem permanente e educação corporativa, além dos fundamentos do *Onlearning*. No que tange aos procedimentos metodológicos, realizou-se a revisão descritiva da literatura e um estudo de caso único, que contou com análise documental, observação participante e entrevistas. Os resultados indicaram que o *blended de learning* se mostrou uma alternativa efetiva para a aprendizagem permanente no ambiente corporativo. Esse estudo propiciou a elaboração de guia prático com a finalidade de prover recursos para a aplicação de estratégias de *blended learning* em empresas de consultoria.

Palavras-chave: Educação Corporativa. Aprendizagem Permanente. Desenvolvimento Profissional. Heutagogia. *Blended Learning*.

ABSTRACT

Michaelis, C. A. B. **Professional and Corporate Education for business consultants:** a study on Ernst & Young. 122 f. Dissertation (Professional Master's Degree in Management and Development of Professional Education). Paula Souza State Center for Technological Education, São Paulo, 2024.

The importance of constantly improving oneself becomes a reality in several professional areas. In an environment of rapid change, such as consultancy, permanent learning has become essential for business continuity. The general objective of this work is to evaluate blended learning strategies that contribute to ongoing training in the corporate environment. The theoretical basis was supported by authors related to the importance of organizational learning, the concept of lifelong learning and corporate education, in addition to the fundamentals of Onlearning. Regarding methodological procedures, a descriptive review of the literature and a single case study were carried out, which included documentary analysis, participant observation and interviews. The results indicated that blended learning proved to be an effective alternative for permanent learning in the corporate environment. This study led to the development of a practical guide with the purpose of providing resources for the application of blended learning strategies in consulting companies.

Keywords: Corporative Education. Permanent Learning. Professional Development. Heutagogy. *Blended Learning*.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1:	Os Oito fundamentos do <i>Onlearning</i>	24
Quadro 2:	Análise Prévia para a construção de um programa <i>Blended Learning</i>	32
Quadro 3:	Resumo da Fundamentação Teórica	33
Quadro 4:	Estrutura de documentação da pesquisa com base em Yin (2015)	37
Quadro 5:	Questionários realizados nas coletas de dados para as Entrevistas de Levantamento da Jornada de EM e Jornada <i>Let's Speak English!</i>	40
Quadro 6:	Roteiro de Perguntas utilizado nas coletas de dados para as Entrevistas Curtas de Estudo de Caso da Jornada de EM e Jornada <i>Let's Speak English!</i>	42
Quadro 7:	Protocolo de Pesquisa	45
Quadro 8:	Protocolo Observacional	45
Quadro 9:	Matriz de Amarração Metodológica	46
Quadro 10:	Detalhamento Metodológico.....	47
Quadro 11:	Painel com especialistas.....	55
Quadro 12:	Cronograma semanal sugerido para a Jornada <i>Let's Speak English!</i>	60
Quadro 13:	Estrutura de documentação da pesquisa com base em Yin (2015).....	61
Quadro 14:	Compilação das presenças dos participantes e da entrega de certificados da Jornada de EM.....	62
Quadro 15:	Compilação das presenças dos participantes e da entrega de certificados da Jornada <i>Let's Speak English!</i>	63
Quadro 16:	Pergunta 1 das Entrevistas de Levantamento de Estudo de Caso.....	64
Quadro 17:	Pergunta 2 das Entrevistas de Levantamento de Estudo de Caso.....	66
Quadro 18:	Pergunta 3 da Entrevista de Levantamento de Estudo de Caso.....	70
Quadro 19:	Pergunta 4 da Entrevista de Levantamento de Estudo de Caso.....	74
Quadro 20:	Questionário realizado nas Entrevistas Curtas em grupo da Jornada de EM e Jornada <i>Let's Speak English!</i>	78
Quadro 21:	Entrevistados da Jornada de EM.....	79
Quadro 22:	Entrevistados da Jornada <i>Let's Speak English!</i>	79
Quadro 23:	Comparativo entre a Jornada <i>Let's Speak English!</i> (Voluntária) e a Jornada de EM (Obrigatória).....	88
Quadro 24:	Comparativo Parcial entre a Jornada <i>Let's Speak English!</i> (voluntária) e a Jornada de EM (obrigatória)	97

Quadro 25:	Etapas de Construção da Jornada de Aprendizagem	100
Quadro 26:	Guia prático: modelo de Jornada de Aprendizagem	102
Quadro 27:	Cronograma Explícito (modelo)	103

LISTA DE FIGURAS

Figura 1:	Metodologia de Pesquisa	34
Figura 2:	Estrutura EY e área de atuação Learning e Universidade Corporativa	48
Figura 3:	Mandala com iniciativas de <i>Learning</i>	50
Figura 4:	Cronograma da Jornada de EM	59
Figura 5:	Respostas das Perguntas 1 das Entrevistas de Levantamento de Estudo de Caso da Jornada de EM e da Jornada <i>Let's Speak English!</i>	65
Figura 6:	Respostas das Perguntas 2 das Entrevistas de Levantamento de Estudo de Caso da Jornada de EM e da Jornada <i>Let's Speak English!</i>	68
Figura 7:	Respostas das Perguntas 3 das Entrevistas de Levantamento de Estudo de Caso da Jornada de EM e da Jornada <i>Let's Speak English!</i>	72
Figura 8:	Respostas das Perguntas 4 das Entrevistas de Levantamento da Jornada de EM e da Jornada <i>Let's Speak English!</i>	76

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	12
CAPÍTULO 1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
1.1. A aprendizagem organizacional e a educação corporativa	15
1.1.1. A aprendizagem permanente e a educação corporativa	17
1.2. A Heutagogia e a Andragogia na educação corporativa	18
1.2.1. A autoeficácia na aprendizagem e a Heutagogia	21
1.2.2. A aprendizagem significativa e a Heutagogia	22
1.3. O <i>Onlearning</i> e seus fundamentos	23
1.3.1. A aprendizagem ao longo da vida e a aprendizagem em micromomentos	24
1.3.2. A aprendizagem personalizada, customizada e adaptativa	26
1.3.3. A nanocertificação da aprendizagem	27
1.3.4. A aprendizagem em redes sociais	28
1.3.5. Uso da inteligência artificial na aprendizagem	29
1.3.6. Uso de <i>data learning analytics</i> para aprendizagem	29
1.3.7. Retorno do Investimento	30
1.3.8. Ensino <i>Blended</i> como a melhor forma de aprendizagem	31
CAPÍTULO 2 MÉTODO	34
2.1. População e Amostra	36
2.1.1. Registros de ações em um período	38
2.1.2. Entrevistas de levantamento de estudo de caso	39
2.1.3. Entrevistas curtas de estudo de caso	41
2.1.4. Dados da Observação Participante	44
2.2. Coleta e Análise de Dados	44
CAPÍTULO 3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	48
3.1. Caracterização da Empresa	48
3.2. A Educação Corporativa na EY	49
3.2.1. A área de <i>Learning</i> em Consultoria	49
3.3. Análise de Resultados	61
3.3.1. Registro de ações em um período	62
3.3.2. Análise das Entrevistas de Levantamento da Jornada de EM e da Jornada <i>Let's Speak English!</i>	64
3.3.3. Análise das Entrevistas curtas de estudo de caso em grupo da Jornada de EM e Jornada <i>Let's Speak English!</i>	78

3.3.4. Análise dos resultados da Jornada de EM e da Jornada <i>Let's Speak English!</i> como observador-participante.....	87
CAPÍTULO 4 DISCUSSÃO	90
CAPÍTULO 5 PRODUTO	99
CONSIDERAÇÕES FINAIS	103
REFERÊNCIAS	106
APÊNDICES	109
Apêndice A	109
Apêndice B	110
ANEXOS	111
Anexo A	111

INTRODUÇÃO

A educação sempre foi tema de especial interesse para a pesquisadora. A escolha da graduação em Letras foi consequência de uma vocação percebida desde muito cedo: a docência. No entanto, a carreira em consultoria se apresentou no início de sua trajetória profissional e abriu portas para um mundo corporativo antes desconhecido.

Após dez anos de atuação em projetos de consultoria empresarial em diversos clientes da Ernst & Young (EY) no Brasil e no exterior, em 2018 surge o convite para liderar a área de *Learning* (Aprendizagem) em Consultoria, nesta mesma empresa.

Essa nova fase proporcionou à pesquisadora imersão na aprendizagem corporativa como líder de *Learning*, e concatena, de forma virtuosa, a paixão pelo ensino, a formação acadêmica em Letras e, sequencialmente, em Ciências Contábeis, e a experiência de atuação na prática como consultora de projetos, fato este que permitiu o exercício de empatia com os usuários das iniciativas atualmente desenvolvidas.

É importante mencionar que a EY possui, há aproximadamente 18 anos, uma Universidade Corporativa (UC) no Brasil, com cerca de 30 colaboradores e conta com diretor de extensa bagagem acadêmica e empresarial como líder. A UC da EY atua em todas as linhas de serviço, que são: Auditoria Externa, Impostos, Transações e Consultoria. Esta última, a Consultoria, a linha de serviço que é o âmbito de atuação da área de *Learning* mencionada neste estudo. Importante ressaltar que a área de Consultoria engloba uma grande abrangência de serviços de assessoria empresarial, o que reforça a necessidade de aprendizado permanente.

Relativamente à destinação, a UC promove ações de aprimoramento em diferentes formatos: criação de treinamentos eletivos e obrigatórios, programa de trainees, parcerias para cursos de especialização em administração (*Master Business Administration - MBA in Company*), cursos de inglês, regimento de políticas educacionais, entre outros.

Em termos de reconhecimento, a UC da EY é referência de aprendizagem no mercado e ganhou diversos prêmios conceituados, tais como *CUBIC Award* (*CUBIC Award - Corporate University Best-in-Class*), relevante prêmio internacional de educação corporativa, além de compor a segunda colocação na categoria *Best Corporate University L&D Teams*.

A criação da área de *Learning* se motivou pela visão da liderança de Consultoria, que, mesmo possuindo compreensão do abrangente papel que a UC desempenha, entendia que seria

necessária uma experiência de aprendizagem complementar às oportunidades até então oferecidas.

Dessa forma, foram desenhadas e aprovadas pela liderança inúmeras iniciativas de aprendizagem, dentre as quais, o fomento das alternativas de treinamentos digitais existentes para profissionais de todos os cargos e atuações. Importante ressaltar que a EY possui centenas de portais com conteúdos relevantes para a prática profissional, assim, a área de *Learning* passou a realizar o fomento desses portais por meio de diversas ações de aprendizagem voltadas para a área de Consultoria.

Essa estruturação de fomento das alternativas digitais ampliou a autonomia dos usuários, pois os tornaram, também, mais produtivos os momentos de disponibilidade – os períodos de transição entre projetos, que, eventualmente, ocorrem na agenda de consultores de projetos. Diante desse cenário, com o propósito de oportunizar experiências de aprendizagem mais frequentes a partir das iniciativas desenhadas e aprovadas pela liderança, inaugurou-se a área de *Learning*.

As ações inicialmente propostas e executadas se aperfeiçoaram ao longo dos anos, em um processo colaborativo, que contou com contribuições de inúmeros colegas e parceiros, e seguem em constante processo de aprimoramento, à medida que novas ideias e/ou necessidades surgem. As iniciativas atualmente realizadas estão descritas no capítulo de apresentação.

O presente estudo discute as iniciativas de aprendizagem que apresentaram resultados positivos de engajamento, bem como as oportunidades de melhoria decorrentes das situações de menor envolvimento dos participantes, ambos os casos inspirados em formatos mistos de aprendizagem, o *blended learning*, uma das bases conceituais que estrutura esta investigação.

A questão de pesquisa a ser respondida é: “Quais as contribuições das estratégias de aprendizagem do *blended learning* para uma formação permanente mais efetiva?”.

Essa pergunta demandou uma imersão nos conceitos de educação corporativa, aprendizagem permanente e *blended learning*. Outro conceito que fundamentou as observações e discussões desta dissertação para buscar responder à pergunta de pesquisa, chama-se *Onlearning*, que se trata de um novo conceito de aprendizagem desenvolvido por Securato (2021).

O *Onlearning* é composto por oito fundamentos, detalhados na fundamentação teórica, que se relacionam com aprendizagem autônoma, uso de tecnologia, customização, personalização dos caminhos de aprendizagem e *blended learning* (Securato, 2021).

Por sua finalidade prática, esta pesquisa tem como objetivo geral “avaliar estratégias de aprendizagem do *blended learning* que possam contribuir para a formação permanente no ambiente corporativo”. A partir dos resultados das discussões de sucesso e insucesso, foi criado um guia de jornadas de aprendizagem aplicado ao contexto de empresas de consultoria, além de prover objetos de estudo relevantes para investigações futuras.

Adicionalmente, as discussões acerca dos desafios desse processo contribuem para ampliar a visão de profissionais da educação corporativa, encurtando o caminho de quem está buscando criar e executar ações efetivas no campo do aprimoramento contínuo, mais precisamente, no ambiente de consultoria.

Como objetivos específicos, este estudo se propôs a: a) investigar se há contribuições de metodologias de aprendizagem mistas (*blended learning*) para a formação permanente; b) identificar os principais desafios e benefícios relacionados à formação permanente no ambiente empresarial; e c) avaliar, dentre as estratégias mencionadas, quais facilitam de forma mais eficaz o processo de aprendizagem permanente.

Os procedimentos metodológicos para as análises iniciam pela revisão descritiva da literatura, que ocorre de maneira transversal a todo o conteúdo. Com relação aos critérios da pesquisa, a natureza é aplicada, pois tem a finalidade de gerar conhecimento para ser aplicado a um processo.

Nesse sentido, a pesquisa busca inovação, portanto possui caráter exploratório. A abordagem possui cunho predominantemente qualitativo, porém trata-se de uma abordagem mista: quali-quantitativa, com o desenvolvimento de estudo de caso único, mediante aos seguintes métodos de coleta de dados: observação-participante, entrevistas de levantamento, entrevistas curtas de estudo de caso em grupos, análise documental e de indicadores.

Além desta introdução, este trabalho possui capítulos adicionais, que estão estruturados da seguinte forma: o primeiro capítulo é dedicado à fundamentação teórica, abordando a aprendizagem organizacional, a educação corporativa, a aprendizagem permanente, o *blended learning*, os fundamentos do *Onlearning*, além dos conceitos de heutagogia, uma discussão sobre aprendizagem significativa e autoeficácia. No segundo capítulo, foram apresentados os procedimentos metodológicos adotados para a pesquisa. No terceiro capítulo, elaborou-se a apresentação e análise de resultados. O quarto capítulo apresentou a discussão e o quinto capítulo descreve o produto, um guia prático sobre como construir uma jornada de aprendizagem *blended* extraído da pesquisa.

CAPÍTULO 1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo destinado à fundamentação teórica, reúnem-se sínteses de teorias que abordam a aprendizagem organizacional e a educação corporativa, tratando de seu contexto, relevância e características.

Adicionalmente, são acrescentados os conceitos de aprendizagem permanente e heutagogia, ambas no âmbito da Educação Corporativa.

Por fim, apresentou-se breve discussão sobre as teorias de autoeficácia e aprendizagem significativa. Todos estes conteúdos embasaram as discussões e reflexões produzidas no presente trabalho.

1.1. A aprendizagem organizacional e a educação corporativa

Desde quando se tem relato da história da humanidade, o trabalho é descrito com protagonismo, uma vez que rege a organização das sociedades e provê subsistência às pessoas. Ao longo dos anos, as atividades laborais passaram por incontáveis transformações, mudanças e revoluções, de onde surgiram, também, as classificações braçal e intelectual (Manfredi, 2016).

Se atualmente as instituições de ensino são entendidas como formadoras de jovens para o mercado de trabalho, em termos históricos, a construção da escola não possuía essa finalidade. As escolas foram criadas para preparar uma pequena camada da população para assumir o poder e deter a direção social. A formação para o trabalho era restrita às funções práticas, ocorria de maneira informal e se efetivava nas rotinas sociais, juntamente com a atividade laboral (Manfredi, 2016).

O surgimento da Educação Corporativa (EC) se dá a partir da crença dos executivos de que o aprimoramento de conhecimentos, habilidades e atitudes gerariam maior vantagem competitiva para o negócio. Adicionalmente, a existência da EC poderia causar tanto melhoria da imagem externa junto aos clientes quanto da imagem interna junto aos colaboradores (Fleury et. al., 2002).

Fleury et. al. (2002) mencionam que pesquisas convergem para a importância de as empresas promoverem o desenvolvimento de seus colaboradores a fim de, assim, ampliarem sua competitividade e obterem resultados mais positivos nos negócios.

Ao demonstrar a evolução e a transformação de como a educação profissional é vista na sociedade e entendida nas organizações, Reis, Silva e Eboli (2010) acrescentam que é preciso condicionar que haja alinhamento da EC com o planejamento estratégico da empresa, sendo esta sinergia elemento-chave para o diferencial competitivo e o sucesso dos objetivos organizacionais.

Assim, EC deve conectar a missão e visão da empresa com as habilidades de suas pessoas, com o intuito de melhorar concretamente a eficiência dos processos e a qualidade dos produtos e serviços realizados (Reis; Silva; Eboli, 2010).

O ensino formal possui caráter majoritariamente teórico, com poucas inserções práticas, o que não dá suporte para que o profissional possa lidar da melhor maneira com desafios rotineiros ou situações imprevistas (Freire et al., 2019).

Em consideração às características e limitações do ensino formal, a aprendizagem organizacional e a educação corporativa encontram suporte nas quatro bases norteadoras da Comissão Internacional sobre a Educação para o século XXI da Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e a Cultura (UNESCO). As quatro bases norteadoras para a educação deste século são: aprender a conhecer, aprender a fazer, aprender a conviver e aprender a ser (Freire et al., 2019).

O aprender a conhecer está relacionado ao interesse pelo aprendizado, o que requer o exercício da memória, concentração e olhar crítico; O aprender a fazer decorre de transcender a teoria do conhecimento com o aprendizado pela prática; O aprender a conviver, considerado o mais relevante, envolve trabalho colaborativo, uma vez que as interdependências constituem desafios constantes; O aprender a ser preconiza o bem da coletividade e a noção de que ações do indivíduo devem refinar-se, pois podem impactar todo um ambiente (Freire et al., 2019).

Fleury e Fleury (2015) também contribuem com outras estratégias, que podem dialogar com os pilares da Unesco. É possível destacar o *learning by operating* (aprender ao operar), *learning through training* (aprender ao treinar), *learning by changing* (aprender ao mudar) e o *learning by system performance feedback* (aprender pela análise de desempenho).

É possível conectar as estratégias e bases norteadoras mencionadas por Freire et. al (2019) e Fleury e Fleury (2015) quando Reis, Silva e Eboli (2010) abordam os sete princípios de sucesso da EC, resultantes da integração entre a gestão de pessoas e a gestão do conhecimento, quais sejam:

- a) Aumento da competitividade decorrente do aprimoramento de competências prioritárias;
- b) Capacidade de perpetuar cultura e conhecimento, o que está atrelado à continuidade dos negócios;
- c) Comunicação com múltiplos atores, sejam colaboradores ou clientes externos;
- d) Amplo acesso a recursos didáticos e fontes de conhecimento;
- e) Respeito aos direitos civis e estímulo do comportamento cidadão;
- f) Parcerias internas (entre os líderes) e externas (com instituições de ensino, por exemplo);
- g) Formato sustentável para que a educação seja fator de desenvolvimento e com resultados contínuos.

De acordo com Reis, Silva e Eboli (2010), pensar educação enquanto prática reflexiva é fundamental para se extrair benefícios de múltiplas maneiras, formais e informais, uma vez que a própria vivência em si pode ser um modo efetivo de aprendizagem.

Este aspecto se alinha com Manfredi (2016), quando este afirma que a formação para o trabalho era restrita às funções práticas e ocorria sempre informalmente, juntamente com a atividade laboral.

Entretanto, Reis, Silva e Eboli (2010) complementam que as práticas educacionais são indubitavelmente importantes no mundo atual, o que torna imprescindível os indivíduos desenvolverem a capacidade de aprender a aprender, uma das bases norteadoras da Unesco citadas por Freire et. al (2019). Este capítulo discorreu sobre a aprendizagem organizacional e a Educação Corporativa. O capítulo 1.1.1. apresenta a aprendizagem permanente na educação corporativa.

1.1.1. A aprendizagem permanente e a educação corporativa

O conceito de educação permanente surge na década de 1970 em contraposição a uma lógica voltada para o acúmulo de conhecimentos. Assim, a aprendizagem permanente passa a ser entendida como um processo contínuo e perene, que trata da “construção da pessoa” (Canário, 2013).

Canário (2013) relaciona o processo de educação permanente com uma perspectiva de reorganização do processo educativo. A educação permanente contesta o processo escolar, sendo imbuída de orientações que visassem superar o modelo escolarizado. Essa reestruturação parte de três pressupostos: a) continuidade do processo educativo; b) diversidade do processo educativo c) globalidade do processo educativo.

Em aprofundamento ao aspecto da eficiência da educação nas corporações e em convergência com os conceitos de aprendizagem permanente, Freire et. al (2019) afirmam que, a partir do século XXI, o fator humano e o conhecimento, muitas vezes, não-formal dos colaboradores, tornou-se diferencial competitivo nas organizações, ou seja, passou a ter papel estratégico.

Por outro lado, é quase consensual a noção de que o ensino formal dificilmente atenda todas as necessidades de aprimoramento dos profissionais da atualidade. Esta realidade, portanto, requer a criação de novos modelos.

Em uma perspectiva aplicada à educação corporativa, Securato (2021) reforça que a educação permanente ultrapassa o que se entende por iniciativas de capacitação e atualização profissional, pois esta deve também oferecer possibilidades de o ser humano mudar de área, reinventar-se e superar-se.

1.2. Heutagogia e Andragogia na Educação Corporativa

A Heutagogia é também chamada de estudo da aprendizagem autodeterminada. Em termos comparativos, a Heutagogia se posiciona como uma progressão da pedagogia e da andragogia (Bellan, 2008).

O sujeito do processo de aprendizagem da Heutagogia, o aprendiz, assume o papel de escolher tanto o método de estudo quanto o conteúdo a ser estudado. Na pedagogia, por outro lado, é o professor quem define ambos, conteúdo e método; enquanto na andragogia o aprendiz define apenas o método, ficando a cargo do professor definir os conteúdos que o indivíduo em processo de aprendizagem necessitará aprender (Bellan, 2008).

É possível encontrar intersecções entre a Heutagogia, estudo da aprendizagem autodeterminada, com o conceito de Andragogia, que se trata da aprendizagem autodirigida, pois os apoiadores do conceito de autodirecionamento na aprendizagem acreditavam que a educação deveria seguir os objetivos e necessidades dos aprendizes, não dos professores, este

último, por sua vez, deixava de ser o protagonista e passava a atuar como facilitador (DeAquino, 2007).

Além das intersecções, é possível encontrar também diferenciações entre Heutagogia e Andragogia em diversos aspectos. Glassner; Back et al., (2020) ilustram essa distinção partir de exemplos a seguir: enquanto na Heutagogia o foco vai além da autodireção, pois o aluno tem papel ativo nas escolhas de conteúdo e métodos, em que o professor possui papel de mentor; na Andragogia, o professor atua como facilitador, fornece recursos, cria um ambiente adequado à aprendizagem e provê orientações quando necessárias.

Historicamente, a ideia de que a educação poderia se desvincular do posicionamento do professor começou na década de 1970, sendo um dos precursores Malcom Knowles, o qual foi considerado defensor da educação de crianças e adultos, o que o tornou o ‘pai da andragogia’.

Knowles (2009) menciona as comprovações que compõem fundamentos da teoria de aprendizagem de adultos. Um desses fundamentos é a crença de que os adultos possuem o desejo primordial de se autodirigir, dessa forma, o papel do professor deixa de ser o de oráculo, que transmite conhecimento, e passa a ter envolvimento mútuo com os alunos no processo de desenvolvimento coletivo.

O conceito de autodirecionamento provém de uma base filosófica humanista, a qual situa o educando no foco do desenvolvimento, o que diverge da concepção de educadores tradicionais, que consideravam o aprendiz como um “recipiente” desprovido de conteúdo, sem conhecimento, à espera de ser preenchido (DeAquino, 2007).

Contudo, Knowles (2009) afirma que a maioria dos indivíduos não possui o autoconceito e autodireção completos até a conclusão da vida escolar, faculdade, início em um emprego ou até casar-se. Esse potencial de desenvolvimento seria acelerado caso estímulos adequados fossem realizados, tanto em casa quanto por meio de experiências em organizações externas de jovens.

Nesse sentido, Knowles (2009) atrela fatores motivacionais do indivíduo ao fato de o ser humano ser orientado por metas, assim, os adultos possuem a motivação de aprender porque, em decorrência da aprendizagem, metas são alcançadas e interesses são satisfeitos.

Em termos de impacto na vida do aprendiz, é possível notar que a aprendizagem autodirecionada permite que os adultos dediquem esforços a ações mais significativas e geradoras de resultados práticos, pois, as novas competências adquiridas por meio desta escolha, possibilitariam atuar em desafios enfrentados na vida cotidiana e organizacional. Sentir-

se realizado tem forte conexão com esse formato de aprendizagem, pois, desta maneira, os indivíduos em processo de aprendizagem se percebem no caminho do atingimento de suas metas e realização dos sonhos (DeAquino, 2007).

Nesse sentido de atingimento de metas, é possível retomar a aprendizagem autodeterminada, em que o aluno é protagonista e define conteúdos, métodos e objetivos de aprendizagem, sendo relevante destacar, como Glassner e Beck et al. (2020) enfatizam, que a abordagem da heutagogia prevê a existência de ferramentas de aprendizagem, que permitam o uso de diferentes recursos e, especialmente, a produção do conhecimento compartilhado, o qual pode ocorrer por meio das conexões firmadas pelo próprio indivíduo em processo de aprendizagem.

Por outro lado, quando se discute a educação da próxima geração, não excluindo a educação corporativa, pode-se dizer que o problema dos educadores atualmente não se trata simplesmente de como ajustar o sistema de aprendizagem para uma mudança rápida, pois, para além disso, a relevância dos conteúdos também é questionada, uma vez que mudanças são constantes e o “recém-chegado” é indubitavelmente preferível (Glassner e Back, 2020).

Taylor (1991) ainda enaltece a heutagogia ao afirmar se tratar de uma tentativa de lidar com esse “mal-estar da modernidade”. Com o intuito de atender às necessidades das pessoas que buscam se desenvolver atualmente e em diferentes contextos, inclusive o organizacional, pode ser declarada da seguinte forma: (i) para capacitar o indivíduo e torná-lo agente autônomo de sua aprendizagem; (ii) educar um cidadão que compreende o que é democracia e sente sua responsabilidade moral; (iii) lutar por um mundo melhor; (iv) motivar o processo de aprendizagem tornando-o significativo; (v) para preencher a lacuna entre o processo de aprendizagem formal e o mundo em rede (Glassner e Back, 2020).

Nesse cenário de mudanças e modernidade, Bellan (2008) afirma que a heutagogia compreende a importância da rapidez na aprendizagem, uma vez que, na atualidade, são vivenciadas mudanças sociais e a comunicação ocorre de maneira exponencial, tornando necessária uma somatória de ações que proporcionem produtividade na assimilação de conhecimento e retenção do conteúdo. Essas ações precisam ocorrer por meio de um trabalho didático, que conecte teoria e prática.

Outro fator que Bellan (2008) destaca sobre a heutagogia é o aumento da oferta de cursos de Ensino à Distância (EAD), que Securato (2021) menciona ser uma alternativa viável, devido à grande flexibilidade desse formato. Sob um olhar ampliado, o modelo heutagógico de

Hase e Kanyon (2010) considera que a tecnologia é aspecto essencial na aprendizagem autodeterminada.

Contudo, mesmo diante da relevância da tecnologia, para Bellan (2008), o papel do educador não deve ser eliminado e considera que a heutagogia estimula a aprendizagem composta pela reflexão individual, pela capacidade de interagir com colegas e pela valorização da experiência. Aspectos que se conectam com Securato (2021), quando este afirma que a heutagogia valoriza as experiências rotineiras como base para o saber, exaltando, assim, a importância da vivência para o processo de aprendizagem.

Por fim, é possível remeter a Dewey (1978), pois, em consonância com a ótica de que o aluno encontra-se no centro do processo de aprendizagem, Dewey (1978) considera inapropriada a separação entre educação e vida. Dessa forma, as instituições de ensino devem proporcionar ao educando experiências que retratem sua vida pessoal e/ou profissional, a fim de permitir um desenvolvimento prático nessas duas esferas.

1.2.1. A autoeficácia na aprendizagem e a Heutagogia

O conceito de autoeficácia é um constructo desenvolvido por Bandura (1977) que vem prestando relevantes contribuições para os estudos acerca do comportamento humano nas organizações. A autoeficácia refere-se à crença que o indivíduo tem a respeito de sua capacidade de realizar, de maneira bem-sucedida, determinada atividade. Portanto, a crença pode afetar escolhas e o desempenho profissional do indivíduo.

Segundo Bandura, a autoeficácia auxilia o indivíduo a definir o próprio esforço em face a uma atividade, o tempo que se preserva ao ter de lidar com desafios e a resiliência necessária e construída frente a situações adversas. (Barros; Santos, 2010).

Bellan (2008) afirma que a heutagogia realiza o estudo da aprendizagem autodeterminada, mencionando que esta evoluiu da pedagogia (ensino de crianças) e andragogia (ensino de adultos). Bellan (2008) acrescenta que flexibilidade é um aspecto fundamental no que tange à heutagogia, pois o aprendiz determina o conteúdo que irá aprender e o método que irá utilizar. Realizando uma conexão entre a autonomia, autodirecionamento e autodeterminação, que constituem a heutagogia como mencionado por Bellan (2008), é possível remeter ao conceito de autoeficácia de Bandura (1977), o qual afirma que o indivíduo constrói impressões sobre si mesmos, sendo essas impressões ferramentas para se alcançar determinado objetivo.

Dito de outra forma, Bandura (1977) buscou demonstrar como as crenças individuais interferem nas escolhas dos desafios a serem enfrentados, assim como o tempo dedicado e a intensidade e limites da perseverança sobre suas ações.

O objetivo geral desta pesquisa é avaliar as estratégias de aprendizagem do *blended learning* que possam contribuir para a formação permanente no ambiente corporativo, assim, uma vez que heutagogia, como mencionado por Bellan (2008), realiza o estudo da aprendizagem autodeterminada, ou seja, aquela que é definida e protagonizada pelo aprendiz, é possível encontrar relação entre o conceito de autoeficácia de Bandura (1977), em que as crenças individuais norteiam comportamentos, como o sucesso de iniciativas de aprendizagem autodeterminada.

Complementarmente, Bandura (1977) cita que a aprendizagem seria algo extremamente trabalhoso se os aprendizes necessitassem contar apenas com os resultados de suas ações voluntárias. Nesse sentido, afirma que o aprendizado humano é, majoritariamente, realizado pela observação de modelos e comportamentos. Essa afirmação se conecta tanto com o conceito de aprendizagem informal abordado por Malcom et al. (2003), quanto com características heutagógicas abordadas por Bellan (2008).

Enquanto Malcom et al. (2003) definem aprendizagem informal como as práticas presentes no cotidiano, em espaços não-educacionais e como sendo uma aprendizagem não intencional, Bellan (2008) menciona que a valorização da experiência e a interação humana são características da heutagogia e, portanto, elementos viabilizadores da aprendizagem.

1.2.2. A aprendizagem significativa e a Heutagogia

Ao se abordar a aprendizagem significativa, teoria desenvolvida por David Ausubel, é necessário compreender três conceitos fundamentais: a atenção ao processo de ensino-aprendizagem como o ambiente escolar; o conhecimento disposto em estruturas cognitivas; o consenso de que a aprendizagem ocorre a partir de conceitos preexistentes (Langhi, 2016).

Sobre esse último conceito, Bellan (2008) menciona que novos conhecimentos assimilados precisam estar conectados com o conhecimento pré-existente do aprendiz, pois a informação adquirida se firmaria em conceitos prévios, situados na estrutura cognitiva daquele que busca determinado aprendizado.

Isto significa que qualquer novo conhecimento necessita ser construído em relação a algo que o indivíduo já possui domínio, o que atribui real significado à nova informação. Assim, ao se encontrar significado naquilo que se aprende, o estímulo externo converge com o estímulo interno do aprendiz, o que resulta em um cenário propício de aprendizado efetivo.

1.3. O *Onlearning* e seus fundamentos

Ao mencionar a insuficiência do ensino formal para atender as constantes necessidades de desenvolvimento do profissional corporativo da atualidade, Freire et al. (2019) afirmam que novas propostas de aprendizagem se fazem necessárias. Em tal contexto, o *Onlearning* surge como um novo conceito para a educação executiva e possui forte conexão com recursos tecnológicos (Securato, 2021).

O *Onlearning* é um conceito novo de aprendizagem, baseado em oito fundamentos: (i) aprendizagem ao longo da vida e em micromomentos; (ii) aprendizagem personalizada, customizada e adaptativa; (iii) nanocertificação da aprendizagem; (iv) aprendizagem em redes sociais; (v) uso de inteligência artificial para aprendizagem; (vi) uso de *data learning analytics* para aprendizagem; (vii) retorno sobre investimentos (ROI); (viii) ensino *blended* como a melhor combinação para aprendizagem.

Tais fundamentos, por serem relativamente novos, podem não ter registros contundentes de aplicação, contudo, cada fundamento possui consistência suficiente e comprovada para implementação, sendo os conceitos que fundamentam o *Onlearning* atemporais (Securato, 2021). Cabe ressaltar que este estudo pode contribuir para enriquecer os registros acerca dessa nova teoria que precisa de validação.

Além dos fundamentos que constituem o *Onlearning*, cabe ressaltar que ele possui quatro bases essenciais para sedimentar esse formato disruptivo de educação: a Teoria da inovação disruptiva, de Clayton Christensen; os princípios do *lifelong learning* propostos pela Unesco; os conceitos de andragogia e heutagogia (Securato, 2021).

Com relação aos objetivos do *Onlearning*, Securato (2021) destaca:

- a) Estabelecer premissas e bases para que se tenha um campo definido;
- b) Contribuir com um conceito e uma definição de *Onlearning*, procurando unificar o entendimento quanto ao uso do termo;

- c) Definir caminha para que a transformação digital seja aplicada no segmento da educação executiva;
- d) Apresentar um conceito disruptivo de aprendizagem.

O Quadro 1 enumera os oito fundamentos do *Onlearning*, os quais são apresentados e discutidos, subsequentemente, à luz de Securato (2021) e outros que exploram assuntos correlatos.

Quadro 1 - Os Oito Fundamentos do *Onlearning*

Número do Fundamento	Nome do Fundamento
1	Aprendizagem ao longo da vida e em micromomentos;
2	Aprendizagem personalizada, customizada e adaptativa;
3	Nanocertificação da aprendizagem;
4	Aprendizagem em redes sociais;
5	Uso de inteligência artificial para aprendizagem;
6	Uso de <i>data learning analytics</i> para aprendizagem;
7	Retorno sobre investimentos (ROI);
8	Ensino <i>blended</i> como a melhor combinação para aprendizagem.

Fonte: Adaptado de Securato (2021).

1.3.1. A aprendizagem ao longo da vida e a aprendizagem em micromomentos

Com o fim da Segunda Guerra Mundial, em 1945, aproximadamente 16 milhões de soldados retornaram para suas casas, eram jovens com média de idade de 26 anos e, menos da metade, havia concluído o ensino médio. Em razão dessa realidade e da necessidade de capacitação para reinserção no mercado de trabalho, o então presidente dos Estados Unidos, Franklin Roosevelt, criou uma política de incentivo de retorno aos estudos, o que transformou a realidade das unidades de ensino e dos desafios dos docentes da época (Schlochauer, 2021).

Esta iniciativa culminou em uma grande mudança de perfil dos estudantes universitários: as salas de aula passaram a ter um número expressivo de alunos ex-combatentes

de guerra, os quais possuíam um perfil distinto do restante dos alunos, ou eram mais velhos, ou com, obviamente, experiências de vida muito diferentes.

Essa nova situação gerou debates e reflexões sobre educação nas décadas subsequentes à guerra. Principalmente final da década de 1960, que influenciaram o conceito de aprendizagem ao longo da vida (Schlochauer, 2021).

Securato (2021) corrobora esse período ao mencionar que o surgimento do conceito de aprendizagem ao longo da vida data de 1970. É esse conceito que compõe o primeiro fundamento do *Onlearning*, em conjunto com a aplicação da aprendizagem em micromomentos

Schlochauer (2021) ainda aborda que outros movimentos sobre aprendizagem estavam eclodindo nesse período, e organismos multinacionais demandavam novos processos para implementar, de forma estruturada, ações para a educação de adultos. Na década de 1960, o Conselho da Europa propôs o conceito de educação permanente, e foi lançado à época um livro homônimo, o qual trazia um padrão educacional novo, que auxiliaria os jovens de forma ampla e específica e com a finalidade de renovar a sociedade europeia (Schlochauer, 2021).

Adicionalmente, a preocupação sobre como os cidadãos conseguirão manter-se relevantes e capacitados para as atribuições ao longo do tempo já constituía uma pauta da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE). Nesse mesmo período, a Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura (Unesco) apresenta publicações emblemáticas sobre o tema: *An Introduction to Lifelong Learning e Learning to Be* (Schlochauer, 2021).

As discussões ocorridas nas décadas anteriores já anunciavam a necessidade de capacitação constante devido às revoluções tecnológicas que se avizinhavam e, conseqüentemente, novas profissões que surgiriam. Contudo, a aprendizagem ao longo da vida não possui somente o propósito de garantir a empregabilidade, pois a vida profissional de um ser humano é importante, provê a subsistência, mas é apenas uma parte da vida. Para a plenitude e integração do cidadão com o mundo faz-se necessária mais que a garantia de seu sustento. Conforme a Unesco, “a aprendizagem ao longo da vida desempenha um papel vital na garantia da paz duradoura e da coesão social mais forte, apoiando a aquisição e a prática contínua de cidadania ativa, democrática e responsável” (Schlochauer, 2021).

Securato (2021) reforça que a educação permanente ultrapassa o que se entende por iniciativas de capacitação e atualização profissional, pois esta deve também oferecer possibilidades de o ser humano mudar de área, se reinventar e superar-se.

E, nesse sentido de reinvenção, Weise (2020) discorre sobre o aumento da longevidade do ser humano, pois, de um modo geral, as pessoas estão vivendo mais, ou seja, atualmente, os profissionais com 50 anos ou mais optam por estenderem sua vida profissional em maior proporção que as gerações anteriores. Dito isso, uma vez que os seres humanos vivem mais, trabalhadores poderão permanecer em seus trabalhos, em média, até os 70 anos e a aprendizagem ao longo da vida se torna elemento-chave para a sustentabilidade da vida profissional prolongada, com a consideração de que profissões de sucesso dos próximos 5 anos talvez, hoje, ainda nem existam.

Securato (2021) ainda menciona Schlochauer (2021), ao destacar que a aprendizagem ao longo da vida precisa conter os seguintes aspectos: deve ser pensada não só para a tenra idade, mas também para adultos de todas as faixas etárias; a educação precisa exceder a escola, deve estar presente em diversos ambientes, sejam eles formais ou informais; por fim, a aprendizagem deve conter o objetivo de formação técnica, a fim de preparar o indivíduo para atuação profissional e, também, objetivo de formação social do cidadão, que tem caráter humano e emancipatório.

1.3.2. A aprendizagem personalizada, customizada e adaptativa

Hofmann (2018) conceitua um formato de programa de aprendizagem que permite aos colaboradores estabelecerem “caminhos de aprendizagem” personalizados que melhor atendam às suas necessidades e os objetivos da organização.

Este formato, que pode ser entendido como “fazer o necessário quando necessário”, em outras palavras, organizar a aprendizagem mediante demanda específica, ajuda a empresa a se afastar dos silos que padronizam conteúdos, o que possibilita a personalização da aprendizagem com foco em resultados. Esses programas de aprendizagem de alta qualidade exigem estratégias sérias e compromisso de recursos humanos e financeiros (Hofmann, 2018).

Complementarmente, Schlochauer (2021) afirma que a habilidade do próprio profissional em fazer uma boa curadoria e triagem de conteúdos a serem estudados é fundamental para atingir objetivos individuais e para o sucesso da aprendizagem ao longo da vida, isto porque existe muito mais conteúdo produzido e disponível do que tempo hábil para consumi-lo.

Números relevantes que ilustram esta afirmação provêm de estatísticas da Unesco, as quais mencionam que, apenas em 2020, foram publicados, aproximadamente, 2,2 milhões de

livros, sem contar artigos, recursos audiovisuais e os incontáveis conteúdos produzidos na internet (Schlochauer, 2021). Dessa forma, torna-se primordial a capacidade de identificar e selecionar conteúdos que sejam relevantes e conectados com necessidades de desenvolvimento e interesses pessoais (Schlochauer, 2021).

Em linha com o conceito de adaptabilidade, o segundo fundamento do *Onrlearning* trata da aprendizagem personalizada, customizada e adaptativa. Esse fundamento representa uma mudança com o que se conhecia historicamente como educação executiva, uma vez que padrões eram traçados para serem seguidos, formato que se opõe à ideia de adaptação constante (Securato, 2021).

Esse segundo fundamento voltado para a personalização possui forte conexão com o primeiro, a aprendizagem ao longo da vida e em micromomentos, pois tal customização dos métodos permite que o usuário personalize sua jornada para estudar em diferentes fases da vida e com pequenas durações de aprendizagem, se assim desejar. Essa personalização potencializa o aprendizado e promove um perfil de empreendedor no usuário, o qual passa a focar nos seus pontos de desenvolvimento prioritários, otimizando, assim, o tempo de estudo (Securato, 2021).

1.3.3. A nanocertificação da aprendizagem

A nanocertificação da aprendizagem pode ser explicada por um fracionamento da aprendizagem e constitui o terceiro fundamento do *Onlearning*. Essas nanocertificações, ou certificações modulares beneficiam o usuário, pois reduzem tempo de dedicação e custo financeiro ao fragmentá-las em partes menores e capazes de entregar valor (Securato, 2021).

A junção deste fundamento de nanocertificação com o primeiro fundamento relacionado à aprendizagem em micromomentos pode prover liberdade ao usuário, que passa a ter experiências de aprendizagem de forma cadenciada, sem precisar renunciar a outras atividades por longos períodos de tempo (Securato, 2021).

A ideia de concentrar esforço em unidades de aprendizado que possam ser assimiladas e validadas pelo usuário pode promover resultados produtivos, uma vez que afasta o conceito de “desperdício” de aprendizagem, muitas vezes, atrelado à dedicação a temas não enxergados como necessários ou que agreguem valor (Securato, 2021). Nesse sentido de otimização do tempo e produtividade das escolhas, é possível remeter a Schlochauer (2021), que menciona a importância de uma curadoria conectada com os objetivos individuais do aprendiz, uma vez

que há consenso no fato de existir desproporcionalidade entre o conteúdo existente e o tempo disponível consumi-lo.

1.3.4. Aprendizagem em redes sociais

Schlochauer (2021) menciona que as redes sociais são anteriores ao surgimento da internet, pois pode ser definida como uma estrutura social composta por pessoas ou organizações, com valores e objetivos comuns compartilhados, cujo aspecto fundamental está relacionado à sua abertura, o que possibilita relacionamentos horizontais e não hierárquicos entre os participantes.

A aprendizagem em redes sociais é o quarto fundamento do *Onlearning* e, assim como o segundo e o terceiro fundamentos, possui conexão com a aprendizagem ao longo da vida e em micromomentos. Outro fator da aprendizagem em redes sociais é a possibilidade de se exercitar a heutagogia, uma vez que o aluno protagoniza seu caminho de aprendizagem no que tange à escolhas de forma e conteúdos a serem estudados (Securato, 2021).

A aprendizagem orgânica, fluida e colaborativa são características do *Onlearning*, e, sendo as redes sociais viabilizadoras de conexões entre as pessoas, é possível identificar seus relevantes impactos na aprendizagem, pois a intensa e sistemática colaboração existente neste ambiente fomenta trocas de conteúdos, ampliação de contexto e expansão da criatividade, que ocorrem de forma muito mais significativa se comparado ao aprendizado individual (Securato, 2021).

Nesse sentido de conectar rede social com aprendizagem, Schlochauer (2021) complementa que iniciar uma comunidade com o objetivo de aprendizagem é algo relativamente simples e, ao mesmo tempo, eficaz, pois grupos proporcionam estímulos que contribuem para a motivação do aprendizado ao longo da vida.

Contudo, embora seja simples sua criação, o desafio reside na sustentação do grupo a longo prazo. Schlochauer (2021) afirma que a maneira mais eficaz de atingir o objetivo de continuidade se dá por meio da construção de um ambiente receptivo, em que todos tenham o coração e mente abertos.

1.3.5. Uso de Inteligência Artificial na Aprendizagem

Freire et. al (2019) conecta as exigências estratégicas das organizações ao formato de estruturação das UC, com demandas de origem interna e externas que impulsionam constantes atualizações e respostas eficazes por parte das companhias. Um exemplo de demanda externa é a velocidade exponencial das inovações tecnológicas, que imprime uma cadência intensa de mudanças e adaptações, o que gera um cenário de recorrente obsolescência do conhecimento disponível.

O quinto fundamento do *Onlearning* é o uso de inteligência artificial e, atualmente, é possível afirmar que não se pode mais conceber um futuro sem cogitar a participação da inteligência artificial (IA) na educação e, independentemente da forma como essa relação ocorrerá, o *Onlearning* necessita considerar os avanços da IA como um de seus fundamentos (Securato, 2021).

Um objetivo idealizado pelos desenvolvedores iniciais da IA era que as máquinas se aproximassem da inteligência e sentidos do ser humano, o que se traduziu por meio do que se denominou *machine learning* (Securato, 2021).

O *machine learning* é uma forma de conciliação de dados por meio de algoritmos para, então, aprender com estes dados e promover a identificação de uma tendência ou predição. Em termos atuais, o *machine learning* constitui-se de três princípios: (i) estudos orientados para tarefas, que trata de analisar a aprendizagem a fim de melhorar a performance; (ii) simulação cognitiva, a qual investiga o processo humano de aprendizagem; (iii) análise teórica, que explora as possibilidades de métodos, sem atrelá-los, necessariamente, à prática (Securato, 2021).

1.3.6. Uso de *data learning analytics* para aprendizagem

O crescente uso de dados na atualidade não é um fenômeno novo, assim como o uso destes na educação. Ocorre que o volume desses dados possui crescimento exponencial e, portanto, torna inviável qualquer análise não automatizada. No que tange à educação, o *big data* é um elemento crítico e direcionador, pois uma análise ampla e bem estruturada permite aos gestores educacionais e lideranças estratégicas realizarem melhorias no sistema educacional, além de prestar auxílio à forma de ensinar dos educadores (Securato, 2021).

Em outras palavras, o *learning analytics* auxilia a diminuir incertezas sobre como e onde realizar investimentos, o que pode aumentar vantagem competitiva e melhorar a qualidade da experiência de aprendizagem dos educandos (Securato, 2021).

Em corroboração a visão de Securato (2021), Palmer e Blake (2018) afirmam que o ecossistema de aprendizagem deve coletar dados para melhorar a experiência de aprendizagem dos colaboradores, e menciona, ainda, que a existência de dados estruturados dos profissionais em uma plataforma centralizada permite uma análise de tendências relevantes.

Palmer e Blake (2018) acrescentam que o uso de dados como subsídio para uma gestão eficiente das ações promove o melhor direcionamento das atividades e o atingimento dos objetivos organizacionais, uma vez que, por meio de dados sobre aprendizagem, se pode ter uma ampla visibilidade acerca dos interesses de busca, dos elementos que mais engajam os usuários e das dificuldades encontradas mediante desistência de cursos, por exemplo.

1.3.7. Retorno do Investimento

A análise de Retorno do Investimento (ROI) é um recurso de medição muito usado por gestores com o intuito de embasar necessidades de gastos, compra e projetos. Neste fundamento, entende-se retorno como os resultados notados pelos indivíduos que buscam desenvolvimento (Securato, 2021).

Segundo Elkeles e Phillips (2006), o retorno sobre o investimento é uma medida de negócios padrão que a maioria dos gestores utiliza para justificar e avaliar projetos. O desafio é demonstrar impacto positivo para além de uma avaliação de reação positiva do treinamento.

Como custos relacionados à aprendizagem, normalmente, são conhecidos, e os benefícios diretos são incertos, a melhoria de desempenho profissional, decorrente de uma iniciativa de aprendizagem, representaria o conceito de ROI de forma significativa (Elkeles e Phillips, 2006).

Quando é possível medir objetivamente os resultados, no caso de um aumento salarial, uma gratificação ou mudança para um emprego ou atividade mais rentável, esse retorno é chamado de quantitativo. Outro aspecto do retorno são aqueles referentes a temas intangíveis, relacionados à motivação e, portanto, intrínsecos de cada participante. Estes retornos intangíveis são chamados de qualitativos (Securato, 2021).

1.3.8. Ensino *Blended* como a melhor forma de aprendizagem

O *Blended Learning* é uma forma mista de se realizar jornadas de aprendizagem, que engloba treinamentos online assíncronos, treinamentos virtuais síncronos e treinamentos presenciais e, para que seja considerado *blended*, necessariamente, esses três formatos precisam existir em cada uma das disciplinas ministradas. O *blended learning* é visto de forma muito promissora e é considerado o futuro do processo de aprendizagem corporativo (Securato, 2021).

Complementarmente, Hofmann (2018) descreve o *Blended Learning* como a execução em sequência de diferentes componentes de aprendizagem, e afirma se tratar de uma “complexa coreografia”: o professor em sala de aula, a aprendizagem autodirigida e o *e-learning*, que integram aprendizes, facilitadores e tecnologia a fim de endereçar uma relevante e atual pergunta do aprendizagem: “por que isso é importante para mim?”.

Securato (2021) aborda que a implantação do *Blended Learning* se trata de uma tarefa desafiadora, pois necessita de uma combinação de fatores fundamentais para que o formato seja validado, que são:

- a) Todas as disciplinas, competências, matérias que estiverem no formato de *Blended Learning* devem ser compostas por interações online e presenciais. Isto significa que o planejamento metodológico deve ser contruído de modo a potencializar a combinação dos formatos online e presencial.

Securato (2021) ainda alerta para o “falso *blended*”, que se trata do uso presencial ou online de forma isolada, como ocorre quando uma matéria de determinado curso é inteiramente presencial e outra é inteiramente online (as últimas, frequentemente, são compostas por assuntos vistos como superficiais ou secundários).

- b) Com relação ao uso do ensino online, Securato (2021) exalta a flexibilidade de tempo e espaço, em que é possível estudar a qualquer hora e em qualquer lugar. Adicionalmente, comenta também da possibilidade de uso de mídias diversas, que contribuem para o aumento de engajamento.

Além disso, uma vez que cada aluno avança em uma velocidade individual, que busque respeitar seus conhecimentos anteriores, é possível que o formato online contribua para nivelar conhecimento, pois possibilita que todos atinjam níveis similares de conhecimento.

Nesses casos de necessidade de nivelamento, alternativas online podem atuar como um preparativo para a sessão presencial. Ainda sobre a temática de tecnologia, Hofmann (2019) refere-se às tecnologias instrucionais como sendo um elemento basilar do *Blended Learning*, que podem ser representadas pelo uso de ferramentas de design, de forma virtual, por vídeo ou podcast.

- c) No que tange à parcela presencial do *Blended Learning*, aquela que ocorre em sala de aula, Securato (2021) destaca que deve ser reservado para este momento um grupo de atividades que possuam caráter prático.

Um importante aspecto a ser considerado é o fato de que o aluno deve ser o protagonista de seu aprendizado, atuando em debates, interações, questionamentos. O professor, por outro lado, tem o papel de ajudar o aluno a se desenvolver, auxiliando em suas dificuldades em vez de realizar apresentações predominantemente expositivas.

Securato (2021) ainda acrescenta que o uso dessa estratégia resultou em ganhos importantes quando se avaliou a assimilação de conceito, em comparação ao modelo de sala aula tradicional. Em complemento à discussão acerca das atividades práticas, Hofmann (2018) menciona as Estratégias Instrucionais, que envolvem a aprendizagem baseada em jogos, a aprendizagem colaborativa social, a aprendizagem baseada em solução de problemas, a aprendizagem autodirigida e a aprendizagem baseada em tarefas.

Além das características que conceituam e demonstram aspectos fundamentais do *Blended Learning*, Hofmann (2018) ainda menciona a necessidade de se realizar uma análise prévia, por meio de perguntas relevantes, que permita compreender as necessidades do negócio a fim de conectá-las com o desenho da solução de aprendizagem. O resumo desses aspectos está reunido no Quadro 2.

Quadro 2 - Análise Prévia para a construção de um programa *Blended Learning*

Necessidades do Negócio	Perguntas a serem respondidas para construir um programa <i>Blended Learning</i>
Necessidades corporativas	Quais são os objetivos da sua empresa?
Necessidades de competências	Como pode a aprendizagem abordar e eliminar lacunas de desempenho?
Necessidades dos funcionários	O que seus alunos já sabem e o que eles precisam aprender?
Soluções adequadas	Quais são as soluções de aprendizagem e não-aprendizagem mais relevantes?
Análise e relatórios	Que dados você incluirá em seu plano de ensino?

Fonte: Adaptado pela autora a partir da análise de Hofmann (2018).

Como forma de elucidar os principais elementos da Fundamentação Teórica, o Quadro 3 apresenta uma síntese das teorias aprofundadas neste capítulo e suas correlações com a pesquisa.

Quadro 3 - Resumo da Fundamentação Teórica

Subcapítulo	Principais Elementos
1.1. A Aprendizagem organizacional e a Educação Corporativa	Este subcapítulo discorre sobre a importância da aprendizagem organizacional para o sucesso da atividade profissional de um modo geral, assim como a Educação Corporativa, suas características e princípios.
1.1.1. Aprendizagem permanente e a Educação Corporativa	Este subcapítulo aborda a aprendizagem permanente, que passa a ser entendida como um processo contínuo e perene, o qual trata da “construção da pessoa”, além de mencionar a perspectiva de reorganização do processo educativo (Canário, 2013).
1.2. A Heutagogia e a Andragogia na Educação Corporativa	Este subcapítulo descreve a aprendizagem autodeterminada, a Heutagogia, e a aprendizagem autodirecionada, a Andragogia. Dessa forma, aborda características, aplicações, intersecções e distinções destes conceitos no contexto da Educação Corporativa.
1.2.1. A autoeficácia na aprendizagem e a Heutagogia	Este subcapítulo menciona que a autoeficácia refere-se à crença que o indivíduo tem a respeito de sua capacidade de realizar, de maneira bem-sucedida, determinada atividade. Portanto, a crença pode afetar escolhas e o desempenho profissional do indivíduo. Bandura (1977) buscou demonstrar como as crenças individuais interferem nas escolhas dos desafios a serem enfrentados, assim como o tempo dedicado e a intensidade e limites da perseverança sobre suas ações.
1.2.2. A aprendizagem significativa e a Heutagogia	Este subcapítulo aborda a aprendizagem significativa, criada por Ausubel, o qual menciona ser necessário compreender três conceitos fundamentais: a atenção ao processo de ensino-aprendizagem como o ambiente escolar; o conhecimento disposto em estruturas cognitivas; o consenso de que a aprendizagem ocorre a partir de conceitos preexistentes.
1.3. O <i>Onlearning</i> e seus fundamentos	Este subcapítulo apresenta o <i>Onlearning</i> , um novo conceito de aprendizagem composto por oito fundamentos, detalhados na fundamentação teórica, que se relacionam com aprendizagem autônoma, uso de tecnologia, customização, personalização dos caminhos de aprendizagem e <i>blended learning</i> (Securato, 2021).

Fonte: Elaborado pela autora.

Este capítulo descreveu a fundamentação teórica e seus subcapítulos resumidos no Quadro 3. O próximo capítulo descreverá o método adotado nesta pesquisa.

CAPÍTULO 2 MÉTODO

Este capítulo objetiva apresentar as etapas e detalhamentos dos procedimentos metodológicos adotados na pesquisa.

Para nortear a pesquisa, foi selecionado o método de estudo de caso descrito por Yin (2015).

Em linhas gerais, a Natureza desta pesquisa é aplicada, característica que, conforme Prodanov e Freitas (2013), visa à produção de conhecimentos para aplicação prática, sendo direcionada à solução de problemas específicos.

O objetivo foi desenvolver uma pesquisa exploratória, que buscou descobrir e inovar. A abordagem de pesquisa possui enfoque misto, pois integra a sistemática dos métodos qualitativos e quantitativos (Sampieri et al., 2013). Sobre os procedimentos, foi desenvolvido estudo de caso único. A coleta de dados foi realizada por meio de registros de observador-participante, entrevistas de levantamento por meio de questionários eletrônicos e entrevistas curtas de estudo de caso.

A Figura 1 apresenta a síntese da metodologia escolhida para essa pesquisa:

Figura 1 - Metodologia de Pesquisa

NATUREZA	Pesquisa aplicada para gerar conhecimento, com finalidade de aplicação.
OBJETIVO	Foi desenvolvida uma pesquisa exploratória, que buscou descobrir e inovar.
ABORDAGEM	Pesquisa quali-quantitativa (método misto).
PROCEDIMENTOS	Foi desenvolvido um estudo de caso único.
MÉTODO PARA COLETA DE DADOS	Observação-participante, entrevista e análise documental/ indicadores.

Fonte: Elaborado pela autora.

A revisão de literatura interligou e promoveu a consistência de forma transversal aos aspectos da metodologia adotada. Conforme Creswell (2010), ela desempenha diversos propósitos. O primeiro deles é o compartilhamento de estudos progressos relacionados ao estudo em questão, o que permite um diálogo amplo e preenche eventuais lacunas de estudos realizados. Outro aspecto da revisão de literatura é a característica estruturante que sustenta a relevância do tema e permite a comparação com outros resultados.

Paré (2015) menciona que as revisões descritivas têm o objetivo de auxiliar na definição de até que ponto um conjunto de estudos empíricos em determinada área de investigação específica suporta ou revela quaisquer padrões ou tendências interpretáveis no que diz respeito a proposições, teorias, metodologias ou descobertas pré-existentes.

O Objetivo está relacionado à descoberta e inovação, pois o caráter exploratório dessa pesquisa, como mencionado por Prodanov e Freitas (2013) evidencia a finalidade de proporcionar mais informações sobre o assunto a ser investigado, o que requer deste estudo flexibilidade a eventuais necessidades de mudança conforme avanço.

Nesse sentido, Creswell (2010) complementa que a pesquisa exploratória é o inverso da pesquisa explanatória, uma vez que, na exploratória, o pesquisador inicia com o ponto de vista dos participantes e, mediante a análise destas respostas, constrói-se a fase subsequente do estudo.

As pesquisas exploratórias, também classificadas como pesquisa bibliográfica e estudo de caso, visam a obtenção de aprofundamento sobre determinado problema, a fim de torná-lo mais claro e construir hipóteses. Majoritariamente, esse tipo de pesquisa é composta pela realização de pesquisa bibliográfica, entrevistas com pessoas que vivenciaram o fenômeno estudado, além da análise acerca dos resultados encontrados (Gerhardt e Silveira, 2009).

A abordagem utilizada é de cunho predominantemente qualitativo, porém o enfoque é misto. De acordo com Prodanov e Freitas (2013), nas pesquisas qualitativas, o próprio ambiente provê insumos para a obtenção de dados, contexto em que os fenômenos são interpretados e têm significados a si atribuídos.

Complementarmente, Sampieri et. al. (2013) afirmam que os métodos mistos integram a sistemática dos métodos qualitativos e quantitativos, a fim de se obter um retrato amplo acerca de determinado fenômeno.

Ainda sobre o enfoque, a presente pesquisa reúne aspectos classificados por Sampieri et. al. (2013) como pertencentes à abordagem mista, podendo citar o fato de os dados serem tanto mensuráveis como observáveis ou inferidos; a existência de perguntas abertas e fechadas nas entrevistas; combinação de dados numéricos e textos e, por fim, a interpretação decorrente da mescla de bases de dados diversas.

No que tange aos procedimentos, foi desenvolvido um estudo de caso único. Como mencionado em Creswell (2010), os estudos de caso são conjuntos de iniciativas com o objetivo de explorar em profundidade um programa, um processo, um ou mais indivíduos. Dessa forma, o pesquisador pode variar entre inúmeros formatos de coleta de dados. Nesse sentido, Yin

(2014) menciona que o estudo de caso pode ser utilizado no auxílio à compreensão de fenômenos sociais, grupais, individuais, organizacionais, sendo um método de pesquisa comum na sociologia, psicologia, administração, educação, entre outros.

Yin (2014) complementa, ainda, que o estudo de caso é um método eficaz em cenários cujas questões de pesquisa envolvam “como” ou “por quê?”, bem como em situações em que o pesquisador é desprovido de controle dos acontecimentos e, por fim, quando se trata de um fenômeno da atualidade. Esta pesquisa se conecta com as características apontadas como necessárias por Yin (2014) para se realizar um estudo de caso, bem como com os aspectos mencionados pelas demais referências teóricas.

2.1. População e Amostra

Sampieri et al., (2013) classificam a população como “conjunto de todos os casos que preenchem determinadas especificações”. A presente pesquisa analisa duas jornadas de aprendizagem, as quais foram detalhadas no capítulo de apresentação: a Jornada de EM e a Jornada *Let's Speak English!*. Portanto, a população desta pesquisa envolve informações acerca dos participantes de ambas as jornadas.

A Jornada de EM foi realizada por 44 profissionais, dessa forma, sua população é representada por esses 44 participantes e seus respectivos dados.

A Jornada *Let's Speak English!* iniciou com 73 inscritos, contudo, devido a demissões de diversas naturezas (voluntárias e não voluntárias), ainda permanecem como colocadores, dentre os 73 inicialmente inscritos, somente 56 profissionais. Assim, a população da Jornada de *Let's Speak English!* é representada pelos 56 profissionais que permanecem na firma e seus respectivos dados.

Em termos de características gerais, os profissionais da Jornada de EM atuam em uma área interna, a qual é responsável pela alocação dos consultores que trabalham em clientes. Por outro lado, os participantes da Jornada *Let's Speak English!* são consultores de projetos, que atuam em clientes. Sobre a redução de quadro de profissionais na Jornada *Let's Speak English!*, por não ser o objeto desta pesquisa, não se dispõe de dados precisos, contudo existe uma tendência em ambientes de consultoria de haver maior rotatividade profissional dentre os consultores que atuam em clientes em comparação aos profissionais que atuam internamente.

Amostras são um subgrupo de uma população e ela se faz necessária porque, nem sempre, é possível analisar toda a base de dados existentes, ou seja, a população (Sampieri et al., 2013).

Sobre os tipos de amostras, elas podem ser probabilísticas e não probabilísticas. As amostras probabilísticas são aleatórias, sendo todos os elementos da população possíveis de serem escolhidos (Sampieri et. al.,2013).

A presente pesquisa, quando necessitou de análise amostral, contou com amostras probabilísticas, pois foram realizadas por meio de sorteio, conforme demonstrado nos Apêndices A e B. Nos demais casos, em que não foi necessário selecionar amostras, analisou-se a população em sua totalidade.

No que tange às características da população e respectivas amostras, Yin (2015) detalha as evidências necessárias para se realizar um estudo de caso, citando seis fontes de documentação mais frequentemente utilizadas:

- a) documentação, podendo ser representada por cartas, correspondência eletrônica, calendários, anotações;
- b) registros em arquivos, que são informações obtidas por meio de censos, registros de ações ou serviços em um período, dados de levantamento com base em informações de determinados grupos e organizações;
- c) entrevistas, as quais podem ser entrevistas prolongadas de estudo de caso, podem ser entrevistas curtas de estudo de caso, entrevistas de levantamento de estudo de caso;
- d) observações diretas;
- e) observação participante;
- f) artefatos físicos.

Nesta pesquisa, serão realizadas análises nas evidências referentes aos itens b) registros de ações ou serviços em um período; c) entrevistas curtas de estudo de caso e entrevistas de levantamento por meio de questionário eletrônico e e) observação participante.

O Quadro 4 relaciona fontes de evidência descritas por Yin (2015) com a estrutura de documentação desta pesquisa.

Quadro 4 - Estrutura de documentação da pesquisa com base em Yin (2015)

Descrição de Yin (2015)	Correlação entre fontes de documentação descritas por Yin (2015) com formato adotado nesta pesquisa
b) Registros em arquivos: informações obtidas por meio de censos, registros de ações ou serviços em um	Registros de ações em um período foram representados por indicadores relacionados à consolidação das

período, dados de levantamento com base em informações de determinados grupos e organizações;	presenças nas sessões síncronas e à quantidade de certificados de treinamentos concluídos obtidos pelos participantes.
c) Entrevistas: entrevistas prolongadas de estudo de caso, podem ser entrevistas curtas de estudo de caso, entrevistas de levantamento de estudo de caso;	Dentre essas opções de entrevistas, foram selecionadas as entrevistas de levantamento por meio de questionário eletrônico e entrevistas curtas de estudos de caso.
e) Observação participante.	Observador-participante

Fonte: Elaborado pela autora.

2.1.1. Registros de ações em um período

Yin (2015) descreve os registros de arquivos com exemplos de diversas características, podendo ser representados por um censo disponibilizado pelo governo, registro de serviços em que se mostram a quantidade de atendimentos, registros organizacionais, como orçamentos, entre outros.

Remetendo às fontes de evidência descritas por Yin (2015), nesta pesquisa, é possível classificar como registros de ações em um período, os dados referentes à quantidade de certificados de treinamentos concluídos obtidos pelos participantes durante as jornadas, bem como as listas de presença nas sessões de treinamentos.

A fim de controlar e acompanhar a conclusão dos treinamentos pelos participantes, foi realizada a compilação dos certificados obtidos e a consolidação das presenças nas sessões síncronas (esses dados ajudam na análise dos indicadores de engajamento da iniciativa), conforme item “b” do Quadro 4.

Cabe ressaltar que a Jornada de EM e a Jornada *Let's Speak English!* apresentaram alguns indicadores distintos no que tange à assiduidade dos aprendizes nas sessões definidas, conclusão de atividades e participação de um modo geral, diferenças essas detalhadas no capítulo de análise.

Embora ambas sejam iniciativas com características da aprendizagem *blended*, essas iniciativas tiveram algumas características peculiares e distintas no que tange ao plano de comunicação, definição de prazos, dinâmicas, abordagem quanto à obrigatoriedade: a Jornada de EM era obrigatória, com indicação de realização dentro do horário de trabalho. Já a Jornada *Let's Speak English!* era voluntária, com indicação de realização fora do horário de trabalho. Essas diferenças estão detalhadas no capítulo de análise.

Com relação aos indicadores referentes aos registros de ações em um período, não foram realizadas amostras para a Jornada de EM nem para a Jornada *Let's Speak English!*. Assim, foram analisadas totalidade de participantes e seus respectivos dados em ambas as jornadas.

2.1.2. Entrevistas de Levantamento de estudo de caso

Dentre as fontes de evidência relacionadas a entrevistas, Yin (2015) cita diversos formatos de entrevistas. Para esta pesquisa foram adotados dois formatos de pesquisa: entrevistas de levantamento por meio de formulário eletrônico e entrevistas curtas de estudo de caso, ambos contidos no item “c” do Quadro 4.

Com relação ao teor e extensão das Entrevistas de Levantamento, foram realizadas quatro perguntas com respostas de múltipla escolha para todos os participantes da Jornada de EM e quatro perguntas de múltipla escolha para todos os participantes da Jornada *Let's Speak English!*. As perguntas não são idênticas, uma vez que as jornadas estudadas possuem objetivos e características diferentes.

A Jornada de EM objetivou desenvolver diversas competências organizacionais, e a liderança disponibilizou um período, dentro da jornada de trabalho, para a realização dos treinamentos e atividades, além de ser transmitida a mensagem de obrigatoriedade em relação à necessidade de conclusão das ações propostas.

A Jornada *Let's Speak English!* possuía o objetivo de desenvolver e aprimorar a competência na língua inglesa, devendo ser realizada, voluntariamente, em período definido pelo participante. Quanto à abordagem, foi transmitida a mensagem de total flexibilidade, em que a parte da firma foi organizar um portal com diversas plataformas conveniadas, onde havia a sugestão de dinâmicas com a finalidade de promover a imersão e o estudo da língua inglesa.

Entretanto, dadas as especificidades de cada jornada relativas a características e objetivos, buscou-se um padrão de perguntas nos questionários para possibilitar a análise comparativa. As motivações das distinções tanto das perguntas quanto das alternativas de respostas foram detalhadas no capítulo de análise.

As perguntas realizadas nas Entrevistas de Levantamento de estudo de caso encontram-se no Quadro 5.

Quadro 5 - Questionários realizados nas coletas de dados para as Entrevistas de Levantamento da Jornada de EM e Jornada *Let's Speak English!*

Entrevista de Levantamento - Jornada de EM	Entrevista de Levantamento - Jornada <i>Let's Speak English!</i>
<p>1. Você entende que sua participação nas sessões ocorreram em razão:</p> <p>a) da minha motivação unicamente;</p> <p>b) do método conduzido, pois se não houvesse prazos e estímulo por parte da liderança eu não realizaria essa jornada voluntariamente;</p> <p>c) ambos;</p> <p>d) eu não participei adequadamente / não estive presente na maioria das sessões.</p> <p>comente:</p>	<p>1. Você entende que sua participação nas sessões ocorreu em razão:</p> <p>a) da minha motivação unicamente;</p> <p>b) do método conduzido, pois prefiro escolher a duração e períodos de estudo de acordo com minhas possibilidades;</p> <p>c) ambos;</p> <p>d) eu não participei adequadamente / não estive presente na maioria das sessões.</p> <p>comente:</p>
<p>2. Você entende que suas entregas (certificados e trabalho final) ocorreram em razão:</p> <p>a) da minha motivação unicamente;</p> <p>b) do método conduzido, pois se não houvesse prazos e estímulo por parte da liderança eu não realizaria essa jornada voluntariamente;</p> <p>c) ambos.</p> <p>d) eu entreguei parcialmente;</p> <p>e) eu não entreguei nem os certificados nem o trabalho final.</p> <p>comente:</p>	<p>2. Você entende que suas entregas/conquistas (certificados, fluência) ocorreram em razão:</p> <p>a) da minha motivação unicamente;</p> <p>b) do método conduzido, pois prefiro escolher a duração e períodos de estudo de acordo com minhas possibilidades;</p> <p>c) ambos.</p> <p>d) eu entreguei parcialmente;</p> <p>e) eu não atingi os resultados que esperava.</p> <p>comente:</p>
<p>3. Qual o maior desafio para a realização da jornada?</p> <p>a) A jornada foi fácil de acompanhar e consegui organizar na minha rotina de forma leve;</p> <p>b) A necessidade de saber inglês foi um dificultor;</p> <p>c) Os treinamentos online exigem disciplina e eu prefiro sessão com instrutor ao vivo;</p> <p>d) A conciliação com o trabalho foi o maior desafio;</p> <p>comente:</p>	<p>3. Qual o maior desafio para a realização da jornada?</p> <p>a) A jornada foi fácil de acompanhar e consegui organizar na minha rotina de forma leve;</p> <p>b) A usabilidade e/ou a qualidade das ferramentas foi um dificultor;</p> <p>c) Os treinamentos online exigem disciplina e eu prefiro sessão com instrutor ao vivo;</p> <p>d) A conciliação com o trabalho foi o maior desafio;</p> <p>comente:</p>
<p>4. Que aspecto da jornada foi mais determinante para o seu desempenho:</p> <p>a) a organização do cronograma, com datas definidas e orientação;</p> <p>b) o incentivo da liderança para a realização do</p>	<p>4. Que aspecto da jornada foi mais determinante para o seu desempenho:</p> <p>a) O amplo cardápio de plataformas, com cronograma sugerido de dinâmicas e suporte (quando necessário);</p> <p>b) o incentivo da liderança para a realização do</p>

treinamento; c) ambos; comente:	treinamento; c) o fato de a realização dos treinamentos exigir disciplina e autonomia foi um dificultor, pois desempenho melhor quando tenho tarefas obrigatórias; comente:
---------------------------------------	---

Fonte: Elaborado pela autora com base na literatura e em sua experiência profissional.

A Jornada de EM foi realizada por 44 profissionais e o questionário foi enviado a todos os profissionais. Foram obtidas respostas de 28 participantes (64% dos respondentes participaram da pesquisa).

A Jornada *Let's Speak English!* iniciou com 73 inscritos, contudo, devido a demissões de diversas naturezas (voluntárias e não voluntárias), ainda permanecem como colocadores, dentre os 73 inicialmente inscritos, somente 56 profissionais.

Assim, a população a ser considerada para a jornada *Let's Speak English!* é a de 56 profissionais e o questionário foi enviado a todos os profissionais. Desta população, foram obtidas as respostas de 32 respondentes (57% dos respondentes acionados participaram da pesquisa). Cabe ressaltar que, embora a taxa de resposta corresponda a 57% dos participantes, 100% da população foi convidada a participar do questionário por meio do formulário eletrônico.

Este subcapítulo abordou as entrevistas de levantamento realizadas por meio de formulário eletrônico. O próximo subcapítulo tratará das entrevistas curtas de estudo de caso, que foram realizadas em grupo.

2.1.3. Entrevistas Curtas de Estudo de Caso

As entrevistas curtas de estudo de caso, que foram realizadas em grupo, são uma das possibilidades de fontes de evidência relacionadas a entrevistas, descritas por Yin (2015). Para esta pesquisa foram adotados dois formatos de pesquisa: entrevistas de levantamento por meio de formulário eletrônico e entrevistas curtas de estudo de caso, ambos contidos no item “c” do Quadro 4.

Com relação às Entrevistas Curtas de Estudo de Caso, foram realizadas seis perguntas para os participantes da Jornada de EM e seis perguntas para os participantes da Jornada *Let's Speak English!* conforme Quadro 6.

Quadro 6 - Roteiro de Perguntas utilizado nas coletas de dados para as Entrevistas Curtas de Estudo de Caso da Jornada de EM e Jornada *Let's Speak English!*

Entrevista em Grupo - Jornada de EM	Entrevista em Grupo - Jornada <i>Let's Speak English!</i>
1. Você entende que o conteúdo proposto na jornada era relevante?	1. Você entende que o conteúdo proposto na jornada era relevante?
2. Quais as características mais positivas, relativas às dinâmicas, que vocês notaram na Jornada de EM?	2. Quais as características mais positivas, relativas às dinâmicas, que vocês notaram na Jornada <i>Let's Speak English!</i> ?
3. Que aspectos vocês entendem que podem ser aprimorados?	3. Que aspectos vocês entendem que podem ser aprimorados?
4. Qual formato de jornada vocês avaliam como mais efetivo para sua aprendizagem: somente online e assíncrono, somente síncrono (presencial ou virtual ao vivo) ou um formato misto, envolvendo sessões presenciais, virtuais e online (<i>blended learning</i>)? Por quê?	4. Qual formato de jornada vocês avaliam como mais efetivo para sua aprendizagem: somente online e assíncrono, somente síncrono (presencial ou virtual ao vivo) ou um formato misto, envolvendo sessões presenciais, virtuais e online (<i>blended learning</i>)? Por quê?
5. Quais foram os maiores desafios enfrentados no processo de aprendizagem ao longo da Jornada de EM?	5. Quais foram os maiores desafios enfrentados no processo de aprendizagem ao longo da <i>Jornada Let's Speak English!</i> ?
6. Quais foram os maiores benefícios percebidos no processo de aprendizagem ao longo da Jornada de EM?	6. Quais foram os maiores benefícios percebidos no processo de aprendizagem ao longo da <i>Jornada Let's Speak English!</i> ?

Fonte: Elaborado pela autora com base na literatura e em sua experiência profissional.

A população da Jornada de EM é composta por 44 profissionais e foram selecionados 4 profissionais para participarem da entrevista em grupo. O método de escolha foi sorteio, portanto a seleção dos entrevistados foi aleatória, portanto probabilística.

A população da Jornada *Let's Speak English!* é composta por 56 profissionais e foram selecionados 4 profissionais para participarem da entrevista em grupo.

Sobre a escolha dos entrevistados da Jornada *Let's Speak English!*, observou-se que alguns profissionais possuíam divergência na visão acerca do atingimento dos objetivos, desta forma foram isolados os que relataram não ter atingido os objetivos dos que relataram ter atingido, a fim de se garantir que seriam entrevistados participantes que representassem ambos os cenários.

Assim, foi realizada a divisão em dois grupos: o primeiro grupo foi composto pelos

profissionais que mencionaram ter atingido os resultados esperados. E o segundo grupo foi composto pelos profissionais que mencionaram não ter atingido os resultados esperados.

A partir deste isolamento de grupo, o método de escolha foi sorteio, portanto a seleção dos entrevistados foi aleatória e probabilística.

Foram realizadas, então, duas entrevistas curtas de estudo de caso, uma para cada jornada, cada qual com quatro entrevistados. Dessa forma, foram entrevistados oito profissionais no total e todos assinaram o Termo de Cessão de Direitos sobre Depoimento Oral via email – as evidências estão arquivadas em PDF.

A Jornada de EM objetivou desenvolver diversas competências organizacionais, e a liderança disponibilizou um período, dentro da jornada de trabalho, para a realização dos treinamentos e atividades, além de ser transmitida a mensagem de obrigatoriedade em relação à necessidade de conclusão das ações propostas.

A Jornada *Let's Speak English!* possuía o objetivo de desenvolver e aprimorar a competência na língua inglesa, devendo ser realizada, voluntariamente, em período definido pelo participante. Quanto à abordagem, foi transmitida a mensagem de total flexibilidade, em que a parte da firma foi organizar um portal com diversas plataformas conveniadas, onde havia a sugestão de dinâmicas com a finalidade de promover a imersão e o estudo da língua inglesa.

Entretanto, as especificidades de cada jornada relativas a características e objetivos não demandaram adaptações nas entrevistas realizadas. Dessa forma, foi mantido o padrão de perguntas nas entrevistas em grupo, que possibilitou a análise comparativa.

As entrevistas curtas para estudo de caso foram a única fonte de evidências que tiveram coleta de dados por meio de amostra. Para todas as demais fontes foram testadas a população completa.

2.1.4. Dados da Observação Participante

Yin (2015) destaca a observação participante como uma modalidade especial de observação, acrescentando que o observador não atua somente de forma passiva, mas possui vários papéis durante o trabalho de campo.

Sobre os papéis, Yin (2015) menciona que podem existir interações pessoais e cita exemplos de possíveis atuações em determinado ambiente, por exemplo, ser um membro com características similares ao grupo estudado, como um tomador de decisão daquele grupo, ou até um papel funcional, que desempenhe alguma atividade profissional inerente à situação pesquisada.

Sobre o uso da técnica de observação participante, Yin (2015) acrescenta que este tem sido comum em estudos de diferentes grupos sociais ou culturais, podendo ser usada em diversos cenários do dia a dia, bem como em estruturas organizacionais de grande porte.

Assim, a coleta de dados por meio de observação participante apresenta oportunidades diferenciadas de obtenção de informações, entretanto, ao mesmo tempo, traz desafios consideráveis Yin (2015).

Como benefícios da observação participante, Yin (2015) destaca a possibilidade de se obter informações que seriam inacessíveis em caso de não se utilizar desta modalidade. Adicionalmente, Yin (2015) enfatiza a possibilidade de coletar aspectos da realidade considerando as impressões de participante intrinsecamente ligado à situação.

No que tange aos desafios da observação participante, Yin (2015) ressalta a possível parcialidade que pode ocorrer em razão de o observador poder assumir posições, além disso o papel de participante pode gerar sobrecarga no papel de observador, resultando na diminuição do potencial de ser capturadas diferentes perspectivas.

2.2. Coleta e Análise de Dados

Com relação à coleta de dados para a pesquisa, esta ocorreu de diferentes formas. Inicialmente, por meio de relatos de observação-participante, análise documental e de indicadores, entrevistas de levantamento e, por fim, entrevistas curtas com 4 participantes da Jornada de EM e 4 participantes da Jornada *Let's Speak English!*.

As entrevistas de levantamento, classificação mencionada por Yin (2015) como aquelas que possuem questionário estruturado, foram realizadas por meio de questionário eletrônico (*survey*), com toda a população de ambas as jornadas, sendo 44 participantes da Jornada EM e 56 participantes da Jornada *Let's Speak English!*.

No que tange ao teor das entrevistas de levantamento, a maioria das perguntas dos questionários são similares em ambas as jornadas, entretanto, devido à diferença de objetivos de cada iniciativa (a Jornada de EM objetiva o aprimoramento técnico e comportamental, enquanto a Jornada *Let's Speak English!* tem o objetivo de estimular o aprimoramento da língua inglesa), foram necessárias algumas adaptações nas perguntas e respectivas alternativas. Essas adaptações estão detalhadas no capítulo de análise das respostas tabuladas

Esse conjunto de métodos está detalhado em protocolo estruturado no Quadro 7.

Quadro 7 - Protocolo para a Pesquisa

Visão Geral
Este protocolo tem o objetivo de nortear a realização do estudo de caso com o objetivo de avaliar estratégias de aprendizagem do <i>blended learning</i> que possam contribuir para a formação permanente no ambiente corporativo.
Procedimentos de coletas de dados
Os dados foram coletados da seguinte forma: a) Registros de ações em um período: Levantamento da porcentagem de participantes presentes nas sessões realizadas; Levantamento da porcentagem de certificados referentes a treinamentos online (assíncronos) concluídos; Levantamento da porcentagem de profissionais que realizaram a atividade prática final da jornada; b) Entrevistas de levantamento enviada aos 44 participantes da Jornada de EM; c) Entrevistas de levantamento enviada aos 56 participantes da Jornada <i>Let's Speak English!</i> ; d) Entrevistas curtas de estudo de caso: 4 participantes da Jornada de EM; e) Entrevistas curtas de estudo de caso: 4 participantes da Jornada <i>Let's Speak English!</i> ; f) Observação Participante.
Relatório
O relatório é realizado de forma cronológica, complementado pelas descrições das iniciativas com os dados coletados, conforme descrito neste protocolo, à luz da literatura discutida na fundamentação teórica.

Fonte: Elaborado pela autora baseado em Yin (2015).

Conforme Creswell (2010), o tipo de coleta de Observador-Participante tem a vantagem de o pesquisador ter as informações de primeira mão e é útil pois permite captar informações que eventualmente não foram manifestadas na entrevista. Adicionalmente, diante da multiplicidade de observações a que observador-participante está exposto, é recomendada a construção de um protocolo observacional, descrito no Quadro 8.

Quadro 8 - Protocolo Observacional

Observações
Realizar anotações conduzindo uma observação como participante.
Realizar anotações conduzindo uma observação como observador.
Entrevistas
Conduzir entrevista por formulário online e email.
Conduzir entrevista curta de estudo de caso em grupo
Documentos
Acompanhar dados gerados pelas ações da jornada

Fonte: Elaborado pela autora.

No Quadro 9 foi construída a Matriz de amarração metodológica, cujo objetivo foi organizar de forma clara e visual a concatenação entre a teoria, método e resultados. O modelo de matriz foi criado por José Afonso Mazzon (2018) e serviu como inspiração e norteador para a conexão dos elementos citados desta pesquisa.

Quadro 9 - Matriz de Amarração Metodológica

QUESTÃO DE PESQUISA		
Quais as contribuições das estratégias de aprendizagem do <i>blended learning</i> para a formação permanente mais efetiva?		
OBJETIVO GERAL		
Avaliar estratégias de aprendizagem do <i>blended learning</i> que possam contribuir para a formação permanente no ambiente corporativo.		
OBJETIVOS ESPECÍFICOS		
1. Investigar se há contribuições de metodologias de aprendizagem mistas (<i>blended learning</i>) para a formação permanente;	2. Identificar os principais desafios e benefícios relacionados à formação permanente no ambiente empresarial; e	3. Avaliar, dentre as estratégias mencionadas, quais facilitam de forma mais eficaz o processo de aprendizagem permanente.
AUTORES		
SECURATO SCHLOCHAUER DEAQUINO FREIRE	SECURATO SCHLOCHAUER BONK	PALMER e BLAKE SECURATO SCHLOCHAUER
INVESTIGAÇÃO		
Quais são as iniciativas de <i>Learning</i> mais efetivas no processo de aprendizagem?	Quais os obstáculos e benefícios das iniciativas de <i>Learning</i> na EY?	Características mais efetivas das iniciativas de aprendizagem estudadas.

Fonte: Adaptada de Mazzon (2018).

A consolidação dos procedimentos metodológicos com relação à investigação encontra-se sintetizada no Quadro 10.

Quadro 10 - Detalhamento Metodológico

Objetivo Geral: Avaliar estratégias heutagógicas de aprendizagem corporativa e blended <i>learning</i> que possam contribuir para a formação permanente no ambiente corporativo.								
Objetivos Específicos	Tipos de Dados	Abordagem de Pesquisa	Técnica de Coleta de Dados	Instrumento de Coleta de Dados	Técnica de Análise de Dados	Sujeito de Pesquisa	Meio	Tipo de Amostra
1. Investigar se há contribuições de metodologias de aprendizagem mistas (<i>blended learning</i>) para a formação permanente;	Primários	Mista	Questionário; Entrevista; Observador-Participante	Formulário Eletrônico; Entrevista em grupo; Observação	Análise de Conteúdo	Profissionais de Consultoria da EY	Virtual	100% da população para entrevista de levantamento e amostra probabilística e de conveniência para a entrevista de curta duração
2. Identificar os principais desafios e benefícios relacionados à formação permanente no ambiente empresarial;	Primários	Mista	Questionário; Entrevista; Observador-Participante	Formulário Eletrônico; Entrevista em grupo; Observação	Análise de Conteúdo	Profissionais de Consultoria da EY	Virtual	100% da população para entrevista de levantamento e amostra probabilística e de conveniência para a entrevista de curta duração
c) avaliar, dentre as estratégias mencionadas, quais facilitam de forma mais eficaz o processo de aprendizagem permanente.	Primários	Mista	Questionário; Entrevista; Observador-Participante	Formulário Eletrônico; Entrevista em grupo; Observação	Análise de Conteúdo	Profissionais de Consultoria da EY	Virtual	100% da população para entrevista de levantamento e amostra probabilística e de conveniência para a entrevista de curta duração

Fonte: Elaborado pela autora.

Este capítulo detalhou os procedimentos metodológicos adotados nesta pesquisa. O capítulo a seguir realizou a apresentação da empresa EY e das iniciativas de *Learning*, que abarcam as jornadas analisadas, bem como as análises realizadas e os resultados correspondentes.

CAPÍTULO 3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

Este capítulo tem o objetivo de contextualizar o ambiente da Ernst & Young (EY), empresa onde ocorrem as iniciativas de aprendizagem discutidas, a fim de se compreender a realidade dos profissionais e as nuances que acompanham os desafios existentes para o aprimoramento contínuo.

Adicionalmente, serão apresentadas detalhadamente as iniciativas da área de *Learning*, bem como os resultados e análise da pesquisa.

3.1. Caracterização da empresa

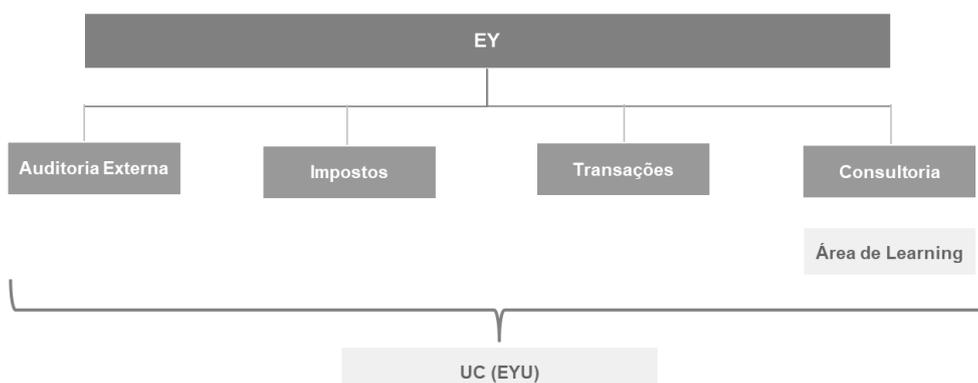
A organização de Consultoria/Auditoria em questão, EY, foi criada no século XIX e é, atualmente, uma das maiores empresas de serviços profissionais do mundo, com mais de 350.000 colaboradores, presente em mais de 150 países.

A área de consultoria da EY representa uma das quatro linhas de serviço existentes na companhia e funciona em uma estrutura projetizada, com equipes que se constroem customizadamente a cada novo projeto, sendo dimensionadas com o objetivo de atender determinado cliente, com o escopo das entregas definido na proposta de cada novo desafio.

Diante desta realidade, os profissionais estão expostos a constantes mudanças em suas rotinas, seja de localidade, necessidade de novas competências técnicas, diferentes culturas organizacionais, diversos estilos de lideranças e outros desafios decorrentes da especificidade de cada novo projeto.

A estrutura em quatro linhas de serviços, bem como o âmbito de atuação da UC da EY (EYU) e a área de *Learning* estão reproduzidos na Figura 2.

Figura 2 - Estrutura EY e área de atuação *Learning* e UC



Fonte: Elaborada pela autora.

3.2. A Educação Corporativa na EY

Diante deste cenário altamente dinâmico descrito na caracterização da empresa, torna-se evidente a necessidade de aquisição de novas competências e a aprendizagem permanente assume especial relevância. Adicionalmente, como a constante inovação tecnológica compõe as soluções corporativas, é necessário que haja atualização frequente por parte dos consultores empresariais.

Como respostas para essas demandas organizacionais relacionadas ao aprimoramento contínuo, em 2007 foi criada a Universidade Corporativa no Brasil, a Ernst & Young University (EYU).

À luz do objetivo de discutir quais são as contribuições das estratégias de aprendizagem do *blended learning* para a formação permanente mais efetiva, esta dissertação se utilizou do ambiente corporativo de consultoria da empresa multi-nacional EY a fim de se coletar dados que servirão de insumo para as discussões a seguir.

A Universidade Corporativa (UC) da EY (EYU) existente na unidade do Brasil foi inaugurada em 2007, possui, aproximadamente, 30 colaboradores em regime de CLT e conta com um diretor com vasta bagagem acadêmica como líder.

A UC é destinada a promover treinamentos e ações de formação em diferentes formatos: treinamentos de trainees a executivos mais experientes, convênios para a realização de MBA, curso de inglês, criação e gestão de políticas educacionais, além do desdobramento de ações globais de aprendizagem para os profissionais do Brasil.

Em 2018, foi criada a área de *Learning*, área Aprendizagem Corporativa para a linha de serviço de Consultoria. A área de *Learning* possui atuação distinta da UC da EY, contudo há sinergias e interações em determinadas iniciativas. As características da área de *Learning*, bem como a descrição das ações e finalidades serão abordadas no capítulo 3.2.1. A Área de *Learning* em Consultoria.

3.2.1. A área de *Learning* em Consultoria

O surgimento da área de *Learning* data de 2018, após uma mudança de liderança na área de Consultoria da firma. Esta nova liderança possuía, dentre seus objetivos estratégicos, a intensificação da experiência de aprendizagem corporativa, pois, mesmo existindo a presente robusta estrutura da UC, o novo líder gostaria de que os profissionais de sua área vivenciassem a aprendizagem permanente, sendo as formações mais intensas, frequentes e oportunizadas, ocorrendo além dos calendários de treinamentos presenciais oferecidos pela UC.

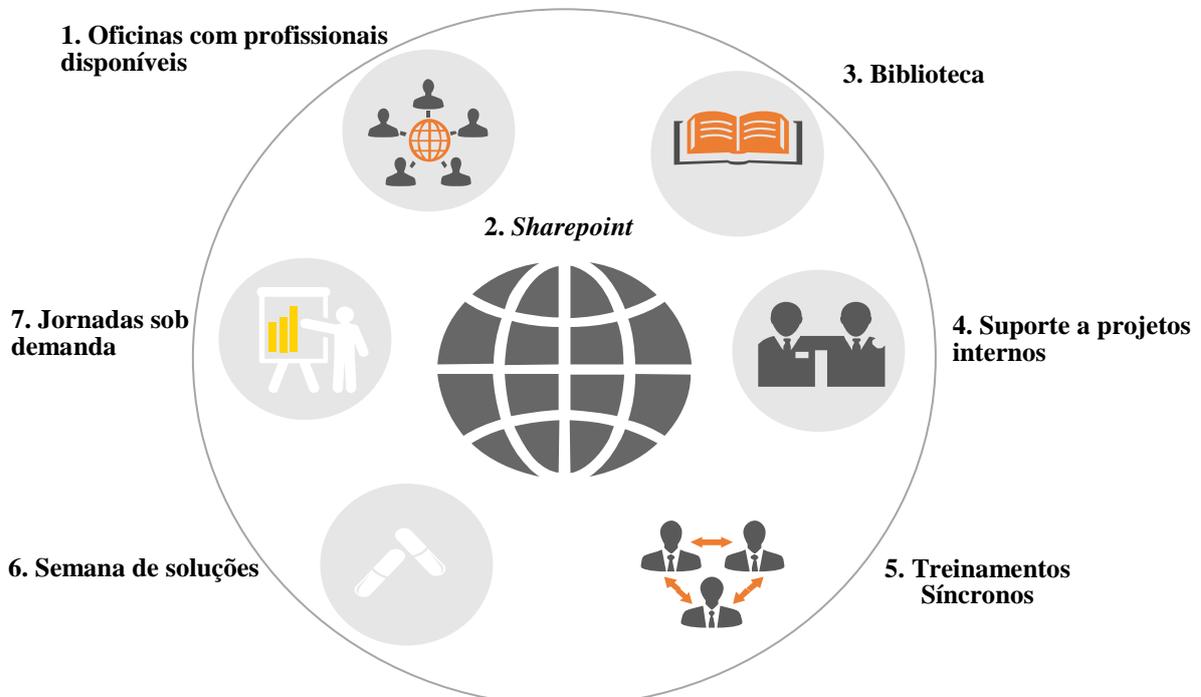
Quando de sua criação, em 2018, a área de *Learning* buscou focar no uso produtivo do

tempo e difusão das plataformas digitais já existentes na firma, as quais, apesar de serem extremamente numerosas e de ótima qualidade, frequentemente não eram conhecidas por seus colaboradores.

Um exemplo de diferenciação entre as abordagens da UC e da área de *Learning* pode ser demonstrado com a seguinte observação: enquanto a UC estrutura treinamentos presenciais e/ou síncronos, o que requer preparação de material, sala de aula (e logística de um modo geral), formação de instrutores e exige presença simultânea dos participantes; a área de *Learning* organiza, entre outras ações, jornadas com treinamentos virtuais, utilizando as plataformas digitais existentes (da própria firma e conveniadas), que podem ser realizadas de forma assíncrona, cadenciada, concomitante à alocação nos projetos (o profissional não precisa ser afastado de suas atividades para realizar os treinamentos).

A área de *Learning* em Consultoria possui seis iniciativas, cada qual com inúmeros desdobramentos, que atuam de forma autônoma e complementar à UC e serão descritas a seguir. A Figura 3 apresenta a mandala de *Learning* utilizada para ilustrar, de forma sintetizada, as iniciativas realizadas:

Figura 3 - Mandala com Iniciativas de *Learning*



Fonte: Elaborada pela autora.

3.2.1.1. Oficinas com profissionais disponíveis (em transição de projetos)

A rotina de em uma empresa cuja atuação se concentra em projetos possui momentos de diferentes intensidades. Existem projetos mais demandantes e, também, ocorrem períodos de inatividade entre um projeto e outro, sendo bastante comum que os profissionais de *staff* (termo atribuído aos profissionais em início de carreira: trainee, consultor e consultor sênior) fiquem disponíveis, pois o início de um novo trabalho em determinado cliente não, necessariamente, ocorre imediatamente após o fim dos trabalhos no cliente anterior.

Antes da área de *Learning* existir, os profissionais que estavam nesse período de disponibilidade ficavam somente à espera de serem alocados em um novo projeto, sem realizar nenhuma atividade estruturada de desenvolvimento, o que significava um intervalo, na maior parte das vezes, improdutivo e gerador de ansiedade pela falta de visibilidade sobre o próximo projeto.

Em razão desse cenário, foi desenhada a iniciativa de “Oficinas com os profissionais disponíveis (em transição de projetos), cuja dinâmica é semanal e começa todas as sextas-feiras, quando os profissionais que estariam sem projetos na semana seguinte (desalocados) passaram a ser convocados para uma reunião às segundas-feiras, em que seriam realizadas as seguintes atividades:

- a) Apresentação das plataformas digitais existentes na firma e reunidas em um portal digital consolidador (também conhecido como *sharepoint*, o qual foi criado pela área de *Learning* e está descrito nesta pesquisa). Nesta apresentação é realizada uma navegação (para que se gere familiaridade) e breve síntese das plataformas, discussão de sua utilidade prática e dimensionamento de duração dos treinamentos existentes;
- b) Explicação (também compartilhada por e-mail de forma detalhada) da dinâmica proposta para a semana de disponibilidade, que consiste em realização dos treinamentos online e realização de uma apresentação para os colegas na sexta-feira, a fim de se compartilhar os principais conhecimentos adquiridos ao longo da semana;
- c) Realização de uma palestra com um executivo da firma (atribui-se a denominação de executivo aos profissionais que possuem cargos gerenciais e seus superiores), em que este apresenta sua trajetória profissional, relata experiências externas e na própria firma, o que sempre gera muita empatia, inspiração e conhecimento para os profissionais que participam da palestra. Além da apresentação de seu histórico de carreira, é apresentada também sua área de atuação (somente a área de consultoria possui mais de 10 subáreas de atuação, com diferentes entregas e soluções e é muito comum não se conhecer os serviços ofertados por colegas da mesma área, o que limita a capacidade de discussão, entendimento e

identificação de novas oportunidades). Esse tipo de apresentação expande o contexto dos participantes acerca dos serviços oferecidos pela firma, bem como sua visão e repertório no ambiente de negócios de um modo geral, o que é fundamental para um consultor.

- d) Ao fim da semana, na sexta-feira normalmente, os profissionais realizam apresentações para os colegas acerca dos conteúdos mais relevantes absorvidos durante os treinamentos e/ou atividades realizadas durante a semana. Tanto a elaboração desta síntese quanto o exercício de apresentação contribuem para o desenvolvimento de competências, pois auxiliam no processo de retenção de conteúdo, além de estimular a prática da oratória.

A iniciativa de oficinas com profissionais disponíveis já ocorre há cinco anos e vem gerando diversos resultados positivos: as pesquisas de satisfação apontam para a alta relevância e eficiência na promoção da aprendizagem permanente, os certificados obtidos em treinamentos online pelos profissionais que estariam disponíveis já somam mais de 30.000 comprovações, além de diversos produtos terem sido gerados por meio de ações práticas, geradoras de aprendizados e que entregam melhorias de diversos processos da firma.

3.2.1.2. Criação do Portal Consolidador de Plataformas de *Learning*

Por se tratar de uma firma global, com inúmeras opções de formações autônomas (treinamentos online que geram certificações reconhecidas pelo mercado, cursos de idiomas, treinamentos comportamentais, técnicos, plataformas conveniadas exclusivas a profissionais da EY), frequentemente os profissionais não conheciam as alternativas de treinamento existentes, ou não sabiam exatamente como realizar o acesso e buscas mais direcionadas.

Diante dessa realidade, a área *Learning* foi pioneira na criação de um portal consolidador de plataformas digitais (*sharepoint*) de *Learning*, um ambiente que reúne plataformas e otimiza de maneira importante a realização de treinamentos.

Importante ressaltar que a oficina com os profissionais disponíveis se beneficia do portal e auxilia em sua divulgação, pois, durante as oficinas o portal é apresentado e os profissionais registram o caminho de acesso ao *sharepoint* nos seus “favoritos” (recurso usado para gravar o endereço e permitir acesso rápido aos portais mais relevantes), o que os possibilita recorrer a um único lugar quando quiserem verificar a oferta atualizada de treinamentos online, ou buscar alguma capacitação específica, mesmo fora do período de disponibilidade.

Após cinco anos de implementação para uso de uma comunidade de 3000 profissionais, o *sharepoint* de *Learning* já possui quase 170.000 acessos registrados nos sistemas de medição da própria ferramenta e é um importante suporte na viabilização da aprendizagem permanente e autônoma.

3.2.1.3. Biblioteca Física

A biblioteca da área de Consultoria teve seu acervo construído através de pesquisa com todos os profissionais da área e reforço com a liderança. Hoje o acervo conta com mais de 400 livros técnicos, comportamentais e de literatura geral e possui significativa rotatividade de livros emprestados, que são enviados para solicitantes de escritórios das treze regionais da EY no Brasil.

A existência da biblioteca no escritório e seu funcionamento para todo o Brasil, além de uma ferramenta de aprendizagem adicional e um suporte para diversas iniciativas, como grupos de leitura, constitui um importante símbolo acerca de como a liderança e a firma priorizam a aprendizagem e o desenvolvimento de seus colaboradores.

3.2.1.4. Suporte a projetos internos

Com a expansão do impacto da atuação da área de *Learning*, o valor do trabalho começou a ser percebido também pelos projetos da firma que possuem demandas relacionadas à aprendizagem e certificação.

Podem ser citados três exemplos:

- a) Criação de controle e gestão para acompanhamento de estudo e processo de certificação em projeto da firma cuja obtenção de determinados certificados é obrigatória e deve ocorrer dentro do prazo estabelecido em contrato, em que se é passível de multa no caso de descumprimento, o que torna essa gestão fundamental para a saúde financeira e reputacional do projeto;
- b) Apoio na reformulação do programa de trainees, com atuação no alinhamento e customização dos conteúdos conforme necessidade de cada subárea;
- c) Suporte a iniciativas para ações afirmativas de Diversidade e Inclusão, com respaldo na curadoria de conteúdos relevantes (conhecidos e explorados devido ao uso em outras iniciativas) para as interações e que promovam o aprofundamento das discussões.

3.2.1.5. Suporte a treinamentos síncronos

Os treinamentos presenciais e virtuais síncronos nos formatos tradicionais de sessões são realizados em parceria com a UC, que historicamente conduzia todo o processo de concepção desses treinamentos. A existência de uma área específica de *Learning* dentro da Consultoria permite discussões frequentes sobre as principais necessidades de aprimoramento nos projetos e lacunas de competências apontadas pela liderança.

A existência área de *Learning* intensifica o estreitamento de laços com as lideranças

executivas, a fim de que se aprofunde a compreensão acerca das realidades específicas de cada área e de suas necessidades particulares de capacitação. Esses levantamentos, em parceria com a UC, viabilizam importantes insumos para uma organização efetiva e abrangente de treinamentos presenciais e online para todos os profissionais da área de Consultoria, que fomenta a troca de conhecimento interno e atualiza sobre metodologias e conteúdos técnicos.

Outro aspecto muito relevante da área de *Learning* é o apoio na construção dos materiais de treinamentos, pois, enquanto a UC organiza e planeja os treinamentos, ficando a cargo do instrutor a produção e/ou atualização do referido material, a área de *Learning* otimiza esses esforços e conecta essas necessidades de criação aos profissionais que atuam na fábrica de projetos, os quais encontram-se em período de disponibilidade nas oficinas de *Learning*, portanto dispõem de tempo para auxiliar na construção destes materiais. Esta atividade, além de auxiliar no desenvolvimento de quem as executa, também pode ser realizada concomitantemente a outros treinamentos que o profissional desejar.

3.2.1.6. Semana de soluções

O ambiente de negócios é muito amplo em termos de conhecimentos necessários para se atuar de forma ampla, como é o caso da Consultoria. Um profissional de projetos trafega, por exemplo, pelas áreas de finanças de uma companhia, cadeia de produção, riscos, controles, planejamento estratégico, entre outros. Nesse contexto, é muito frequente não se conhecer os serviços que a empresa realiza, mesmo que executados pela mesma área. Dessa forma, com o objetivo de expandir o contexto dos profissionais e seu conhecimento acerca das soluções de negócio da área, foi criada a semana de soluções, em que são apresentados os conteúdos de uma mesma subárea, a fim de ampliar o repertório dos profissionais que participam das palestras.

Essa iniciativa ocorre ao longo de uma semana, quando é abordada uma área específica, seus serviços, soluções, competências necessárias, principais segmentos de atuação, entre outras informações relevantes.

A frequência da iniciativa é de, aproximadamente, a cada dois meses. Ao longo da semana, são realizadas palestras de uma hora por dia (o que totaliza, em média, 5 horas de formação) referente aos múltiplos aspectos de uma subárea/solução de Consultoria.

Os palestrantes são os líderes da própria área apresentada, os quais possuem domínio sobre o assunto abordado, além de exemplos reais que conectam teoria com prática, o que evita a necessidade de extenuantes preparações, podendo os palestrantes, inclusive, utilizar materiais já existentes (materiais de entregas de projetos já realizados, propostas técnicas etc.).

Durante a apresentação, o foco é relacionar teoria com aspectos práticos e reais, o que

se mostra uma tarefa simples, pois os palestrantes são os próprios líderes executores dos projetos sobre os quais eles falam. Essa estruturação otimizada agrega grande valor ao conhecimento técnico dos profissionais, ao mesmo tempo que é uma iniciativa de fácil gestão e execução, o que desperta grande aceitação e contribui para a rápida implementação e cadência dos encontros.

Deaquino (2007) descreve inúmeras técnicas de implementação de aprendizagem, mencionando vantagens, como a possibilidade de se apresentar diferentes pontos de vista e a alternância de oradores, que auxilia o participante a manter a atenção; bem como desvantagens, em que ele cita o risco de o especialista não ser um bom orador. De um modo geral, todos os aspectos expostos por Deaquino (2007), no Quadro 11, possuem algum sinergia com características da semana de soluções.

Quadro 11 - Painel com especialistas

Técnica	Vantagens	Desvantagens	Preparação
Painel com especialistas	1 - Permite que especialistas apresentem diferentes opiniões; 2 - Pode provocar uma discussão melhor do que aquela feita com um especialista; 3 - Mudança frequente de orador evita que se perca a atenção.	1 - Especialistas podem não ser bons oradores; 2 - As personalidades podem eclipsar o conteúdo (batalha de egos); 3 - O assunto pode não se apresentado de modo lógico.	1 - O facilitador deve coordenar o foco do painel, abrir e fechar temas; 2 - O painel deve ser um <i>briefing</i> entregue antecipadamente aos participantes.

Fonte: DeAquino (2007).

3.2.1.7. Jornadas sob demanda

As jornadas sob demanda foram criadas para atender a crescente necessidade de customização dos treinamentos, a fim de que o conteúdo abordado atenda as lacunas de competências de determinado grupo e siga um calendário diversificado, parcialmente flexível e que possa ser realizado concomitantemente à atuação em projetos.

A principal característica destas jornadas é a visão ampla e estruturante da situação do grupo, suas necessidades e disponibilidade. A partir destes parâmetros, são selecionadas as melhores plataformas existentes, organiza-se ações de engajamento e alinhamento com as lideranças para que a jornada seja exequível e efetiva. A possibilidade de realização assíncrona é um importante aspecto que pode contribuir tanto positivamente quanto negativamente, pois a grande liberdade de poder escolher o melhor momento para realizar o treinamento, muitas vezes, permite procrastinação e, conseqüente, descompromisso. Entretanto, se realizado o

devido acompanhamento com ações estratégicas (que demandem respostas dos participantes: apresentações, entregas, exposições práticas), tal flexibilidade pode ser uma importante ferramenta para o alcance de objetivos coletivos, pois permite que os treinamentos se encaixem nas agendas profissionais de forma customizada, uma vez que as rotinas são complexas e singulares.

A estruturação de uma jornada de aprendizagem ocorre da seguinte forma:

- a) Realiza-se o entendimento com a liderança demandante acerca das necessidades de competências a serem desenvolvidas, o prazo para que tal conclusão ocorra e qual a disponibilidade diária/semanal que esse grupo possui para se dedicar às ações;
- b) Desenha-se um jornada a partir da seleção de treinamentos online em diversos níveis de aprofundamento sobre determinado tema (conteúdos para aprendizes iniciantes, intermediários e avançados) para a construção de uma trilha a ser realizada a fim de contribuir para a aquisição da competência desejada. Normalmente, opta-se pela adoção de plataformas online já existentes de treinamentos (da própria firma ou conveniadas), que podem ser realizados de forma assíncrona, cadenciada, concomitante à alocação nos projetos (o profissional não precisa ser afastado de suas atividades para realizar os treinamentos);
- c) Planeja-se a jornada completa, definindo sessões síncronas adicionais aos treinamentos online. Essas sessões deverão ocorrer nas formas presencial e, também online, a fim de que o participante vivencie diferentes experiências de aprendizagem, desfrutando dos benefícios de cada formato: treinamentos online assíncronos não exigem deslocamento e podem ser realizados a qualquer tempo; treinamentos online síncronos não exigem deslocamento, proporcionam relacionamento virtual e a realização de atividades coletivas; treinamentos presenciais síncronos permitem trocas mais significativas e interações adicionais àquelas realizadas durante as sessões, além de estreitarem laços devido às trocas presenciais serem mais significativas.
- d) A realização da trilha de aprendizagem descrita (e de todas as etapas da jornada) é orientada por meio de uma reunião de abertura, em que é detalhado o material de apoio (com os acessos, sugestão de rotina, dedicação diária, indicação de portal centralizador/esclarecedor), datas de mentorias (encontros para esclarecimentos e conexão da teoria com a prática, além de abertura para captar percepções e dúvidas dos participantes);
- e) A fim de controlar e acompanhar a realização dos treinamentos pelos participantes, é realizada a compilação dos certificados obtidos e a consolidação das presenças nas sessões síncronas (esses dados ajudam na análise dos indicadores de engajamento da iniciativa);
- d) Realização de encontros presenciais, com o apoio da UC, os quais podem ter uma discussão mais avançada dada a jornada online já percorrida pelos profissionais. Esses encontros possuem, complementarmente, a função de realizar uma conexão com os profissionais, com mais proximidade e possibilidades de interação e alinhamento, o que não ocorre se a jornada

acontecer exclusivamente por meio de plataformas digitais assíncronas. Essa mescla de treinamentos online (e assíncronos), remotos (síncronos) e presenciais (síncronos) é caracterizada como o *blended learning* descrito por Securato (2021).

As sessões seguintes detalham duas iniciativas de jornadas sob demanda: a Jornada de EM e o *Let's Speak English!*. A categorização de Jornada Sob Demanda reside no fato de que ambas nasceram da demanda direta e com objetivo definido de uma liderança solicitante. A Jornada de EM e o *Let's Speak English!* possuem algumas semelhanças em sua concepção e execução, contudo, existem importantes distinções nessas duas ações, que estão detalhadas no presente trabalho e oferecem subsídio para a coleta de dados e análise dos resultados à luz da lente teórica escolhida.

3.2.1.7.1. Jornada sob demanda - Jornada de EM

A área de Experience Management (EM) é responsável pela alocação dos recursos (trainees, consultores e consultores sêniores) nos projetos, ela é composta por profissionais administrativos, que não vão a clientes externos e suas rotinas requerem muita interação com os líderes de projetos, análise de dados, construção de planilhas para analisar tendências e atualização contante do cenário de alocações.

Diante dessas características, foram identificadas necessidades e a liderança buscou o time de *Learning* a fim de ajudar na criação de treinamentos que endereçassem múltiplas demandas de conhecimento que esses profissionais possuem, o que resultou em uma construção customizada e adaptativa, características fortemente conectadas com dois dos oito fundamentos do *Onlearning* de Securato (2021).

A jornada foi estruturada da seguinte forma:

- a) Realizou-se o entendimento com a liderança demandante acerca das necessidades de competências a serem desenvolvidas pela equipe, o prazo para que tal conclusão ocorresse e qual a disponibilidade diária/semanal que esse grupo possuiria para se dedicar às ações. A depender da carga de trabalho, a cadência de estudo poderia ser alterada, portanto definiu-se uma abordagem conservadora de, aproximadamente, uma hora por semana para treinamentos online;
- b) O time de *Learning* desenhou a jornada a partir da seleção de treinamentos online em diversos níveis de aprofundamento sobre determinado tema (conteúdos para aprendizes iniciantes, intermediários e avançados) para a construção de uma trilha a ser realizada a fim de contribuir para a aquisição da competência desejada (optou-se pela adoção de

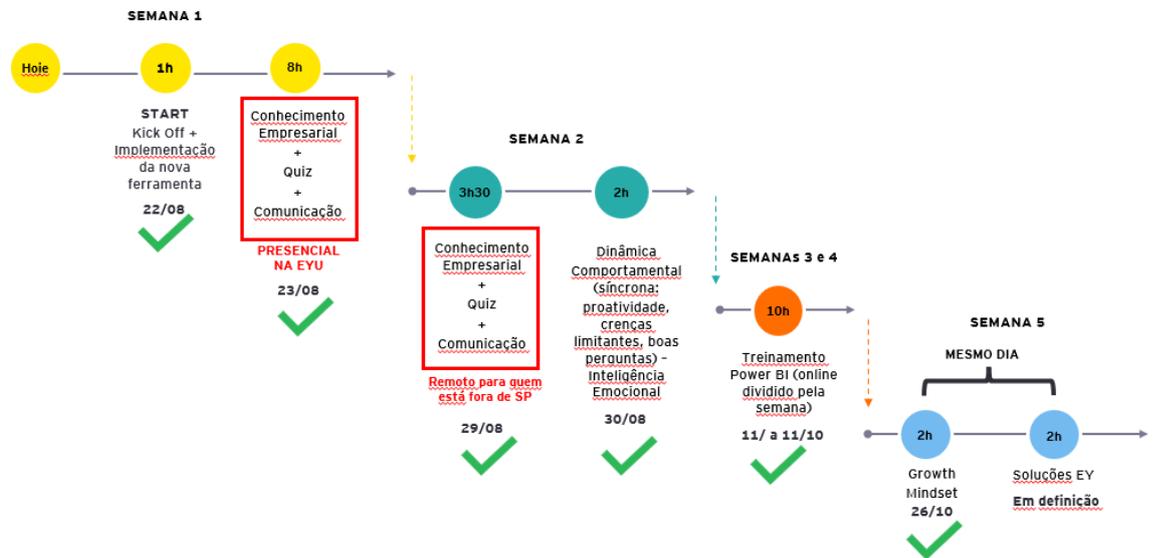
plataformas online já existentes de treinamentos (da própria firma ou conveniadas), que podiam ser realizados de forma assíncrona, cadenciada, concomitante à alocação nos projetos (o profissional não precisaria ser afastado de suas atividades para realizar os treinamentos). Adicionalmente, foram planejadas sessões síncronas, em que uma delas ocorreu presencialmente, com o objetivo de se intensificar as interações e diversificar a experiência de aprendizagem.

Essa alternância de modelo permite que o participante desfrute dos benefícios de cada formato: treinamentos online assíncronos não exigem deslocamento e podem ser realizados a qualquer tempo e velocidade; treinamentos online síncronos não exigem deslocamento, proporcionam desenvolvimento de relacionamento entre os participantes e a realização de atividades coletivas; treinamentos presenciais síncronos permitem trocas mais significativas e interações adicionais àquelas realizadas durante as sessões, além de estreitarem laços devido às trocas presenciais serem mais significativas.

Esse formato misto, que envolve sessões online assíncronas, virtuais síncronas e presenciais síncronas, possui forte sinergia com o oitavo fundamento do *Onlearning* de Securato (2021), o *blended learning*.

c) Após construção do cronograma, cujo desenho inclui sessões síncronas adicionais aos treinamentos online, submete-se a proposta para avaliação da liderança demandante com o objetivo de se realizar eventuais ajustes e/ou definir a data de início da jornada. O cronograma da jornada foi validado com a liderança da área, a fim de alinhar o período mais adequado (momentos de pico de demanda e férias são evitados) para a realização das sessões. Além da necessidade de se confirmar as datas dos encontros, foi importante validar o público-alvo (alguns treinamentos foram fragmentados) e também a duração das sessões. O detalhamento do cronograma, com datas e temas, está desenhado na Figura 4.

Figura 4 - Cronograma da Jornada de EM



Fonte: Elaborado pela autora.

d) A realização da trilha de aprendizagem descrita (e de todas as etapas da jornada) foi orientada por meio de uma reunião de abertura, em que foi detalhado o material de apoio (com os acessos, sugestão de rotina, dedicação diária, indicação de portal digital centralizador/esclarecedor), datas de mentorias (encontros para esclarecimentos e conexão da teoria com a prática, além de abertura para captar percepções e dúvidas dos participantes).

Essa jornada reúne elementos de andragogia e Heutagogia, a primeira devido à existência de um processo de aprendizagem direcionada, em que, conforme DeAquino (2007), o aprendiz participa de atividades e sessões previamente desenhadas sem ter atuado na criação dos conteúdos ou definição das dinâmicas destas.

Com relação à Heutagogia, Bellan (2008) a define como estudo da aprendizagem autodeterminada, cuja proposta de aprendizagem e organização do tempo são determinadas pelo aprendiz, sendo fundamental a adoção de flexibilidade. Estes elementos estão intrinsecamente ligados à proposta adaptável do programa, que prevê uma autodeterminação do participante, mesmo que parcial, na seleção das atividades, plataformas e cadência do tempo de imersão e estudo.

3.2.1.7.2. Jornada sob demanda - Jornada *Let's Speak English!*

A aprendizagem da língua inglesa é uma necessidade frequente da grande maioria dos profissionais e, embora haja consciência da importância deste conhecimento, é um aprendizado que se dá no longo prazo, pois a aquisição de uma nova língua não costuma ser uma conquista rápida, uma vez que costuma necessitar de extensa dedicação. Tal desafio embasou a criação de uma iniciativa que propôs cadência na prática, juntamente à oferta estruturada de diversas plataformas digitais de desenvolvimento da língua inglesa.

A proposta da ação se deu de forma voluntária (os profissionais não tinham a obrigação de participar), com foco no aprendizado por meio da prática do inglês nas atividades rotineiras, que usou como base plataformas que permitiam o estudo autônomo, com frequência diária e em pequenos períodos, remetendo ao conceito de micromomentos de Securato (2021).

O cronograma sugerido foi composto conforme Quadro 12.

Quadro 12 - Cronograma semanal sugerido para a Jornada *Let's Speak English!*

Segunda	Terça	Quarta	Quinta	Sexta	Sábado	Domingo
Go Fluent Teste/Reading	Get Abstract Audio Book Listening	Go Fluent Writing	Youtube Dicas de Inglês Listening	English Friday Speaking	Série/Filme Have Fun!	Música Have Fun!
20 min	20 min	20 min	20 min	100% das comunicações	50 min	5 min

Fonte: Elaborado pela autora.

A condução da ação possui bastante relação com o conceito de *blended learning* (*blended learning*), de Securato (2021), em que existem momentos assíncronos, baseado puramente em tecnologia (com os acessos indicados no cronograma proposto) e, também, há momentos síncronos, com participação humana (que ocorrem através de dinâmicas quinzenais, em que os participantes se comunicam em inglês).

A ação foi estruturada da seguinte forma:

1. Foi aberta inscrição para um grupo piloto de profissionais indicados para o aprendizado da língua inglesa;
2. Dentre os convidados, 73 profissionais se inscreveram. O ato da inscrição formalizou interesse e disposição para participar, voluntariamente, da ação autônoma que tinha como objetivo auxiliar na aprendizagem do inglês. Cabe destacar que a estrutura da iniciativa propôs, claramente, a necessidade de realização de estudo em horários adicionais à jornada de trabalho, com reuniões quinzenais, que ocorriam após o expediente profissional;
3. Foi realizada uma reunião de abertura, a fim de apresentar a dinâmica da iniciativa, bem

como o ambiente estruturado construído e que consolidava inúmeras plataformas abertas e exclusivas, a fim de oportunizar conteúdo de qualidade aos envolvidos. Nesta reunião abordou-se o fato de se tratar de uma ação voluntária, em que os profissionais teriam a liberdade de se organizar da maneira que fosse possível, e que, embora os encontros fossem somente quinzenais, a efetividade da ação só seria alcançada se houvesse dedicação diária, mesmo que em curtos períodos de tempo. Foi apresentada, inclusive, uma métrica de que 20 minutos por dia estudo resultariam em mais de 120 horas de dedicação por ano.

Este subcapítulo descreveu as iniciativas da área de *Learning*, com desdobramentos da iniciativa “Jornadas sob demanda”, os quais relatam as duas jornadas que são objetos de análise desta pesquisa: Jornada de EM e Jornada *Let’s Speak English!*. O próximo subcapítulo apresenta a Análise de Resultados.

3.3. Análise de Resultados

Neste capítulo, são apresentados os dados coletados ao longo desta pesquisa e as respectivas análises, os quais contam com informações provenientes do Registro de ações em um período; Entrevistas de levantamento por meio de questionário eletrônico; Entrevistas curtas de estudo de caso realizadas em grupos e Observação participante. Estas fontes de evidências estão relacionadas com a descrição realizada por Yin (2015) e se apresentam no Quadro 13.

Quadro 13 - Estrutura de documentação da pesquisa com base em Yin (2015)

Descrição de Yin (2015)	Correlação entre fontes de documentação descritas por Yin (2015) com formato adotado nesta pesquisa
Registros em arquivos: informações obtidas por meio de censos, registros de ações ou serviços em um período, dados de levantamento com base em informações de determinados grupos e organizações;	Registros de ações em um período foram representados por indicadores relacionados à consolidação das presenças nas sessões síncronas e à quantidade de certificados de treinamentos concluídos obtidos pelos participantes.
Entrevistas: entrevistas prolongadas de estudo de caso, podem ser entrevistas curtas de estudo de caso, entrevistas de levantamento de estudo de caso;	Dentre essas opções de entrevistas, foram selecionadas as entrevistas de levantamento por meio de questionário eletrônico e entrevistas curtas de estudos de caso.
Observação participante.	Observador-participante

Fonte: Elaborado pela autora.

3.3.1. Registro de ações em um período

Yin (2015) descreve os registros de arquivos com exemplos de diversas características, podendo ser representados por um censo disponibilizado pelo governo, registro de serviços em que se mostram a quantidade de atendimentos, registros organizacionais, como orçamentos, entre outros.

Remetendo às fontes de evidência descritas por Yin (2015), nesta pesquisa, é possível classificar como registros de arquivos os registros de ações em um período, os quais estão representados pelos dados referentes à:

- a) Consolidação das presenças dos participantes nas sessões síncronas;
- b) Quantidade de certificados de treinamentos concluídos obtidos pelos participantes.

As informações relativas às presenças dos participantes e certificados entregues da Jornada de EM estão reunidas no Quadro 14.

Quadro 14 - Compilação das presenças dos participantes e da entrega de certificados da Jornada de EM

Jornada de EM				
Etapa	Modalidade	Número de Convocados	Participantes / Concluintes	% de êxito
Sessão de abertura	Virtual Síncrona	44	44	100%
Treinamento de Comunicação	Presencial	32	30	94%
Treinamento de Comunicação	Virtual Síncrona	20	19	95%
Sessão Comportamental	Virtual Síncrona	44	40	90%
Sessão de Growth Mindset	Virtual Síncrona	44	40	90%
Mentorias Power Bi (média das 3 sessões)	Virtual Síncrona	50	33	66%
Quantidade de certificados de Treinamentos online (6h)	Online Assíncrona	50	31	62%
Apresentação trabalho final Power Bi	Virtual Síncrona	50	42	84%

Fonte: Elaborado pela autora.

Sobre os registros de ações por um período da Jornada de EM, é possível notar que as sessões síncronas possuem taxa de participação, em média, acima de 90%, o que revela positivo engajamento por parte dos participantes.

A única exceção a essa média refere-se à taxa de participação das mentorias, as quais, embora fossem sessões síncronas, se basearam em encontros complementares às sessões

coletivas e possuíam o intuito primordial de esclarecimento de dúvidas. Assim, a participação nas mentorias não foi requerida como obrigatória, mas como uma opção de reforço. Essa característica facultativa pode ter sido um influenciador da menor adesão em comparação às demais sessões síncronas.

Sobre a entrega de certificados, a porcentagem de participantes que o fizeram foi de 62% na Jornada de EM. A fim de realizar uma análise comparativa entre a Jornada de EM e a Jornada *Let's Speak English!*, serão comparados tanto os dados de entregas de certificados quanto os dados relativos à presença nas sessões de treinamentos.

As informações relativas às presenças dos participantes e certificados entregues da Jornada *Let's Speak English!* estão reunidas no Quadro 15.

Quadro 15 - Compilação das presenças dos participantes e da entrega de certificados da Jornada *Let's Speak English!*

Jornada Sob Demanda - Jornada <i>Let's Speak English!</i>				
Etapa	Modalidade	Número de Convocados	Participantes / Concluintes	% de êxito
Primeiro Workshop	Virtual Síncrona	73	24	33%
Segundo Workshop	Virtual Síncrona	73	9	12%
Terceiro Workshop	Virtual Síncrona	73	8	11%
Quarto Workshop	Virtual Síncrona	73	5	7%
Quinto Workshop	Virtual Síncrona	73	9	12%
Sexto Workshop	Virtual Síncrona	73	6	8%
Sétimo Workshop	Virtual Síncrona	73	4	5%
Profissionais que entregaram certificados referentes aos treinamentos online	Online Assíncrona	73	2	2,7%

Fonte: Elaborado pela autora.

Sobre os registros de ações por um período da Jornada *Let's Speak English!*, é possível notar que as sessões síncronas possuem taxa de participação variando de 33% a 5%, sendo a média de 13%. Estes números revelam um baixo engajamento, o que é reforçado pela comparação com a Jornada de EM, a qual possui média acima de 90% de participação.

Sobre a entrega de certificados, a porcentagem de participantes que o fizeram foi de 2,7% na Jornada *Let's Speak English!*. Esta porcentagem revela a baixa taxa de entrega de certificados, o que é reformado pela comparação com a Jornada de EM, a qual possui média de entrega de certificados de 62%.

3.3.2. Análise das Entrevistas de Levantamento da Jornada de EM e da Jornada *Let's Speak English!*

Dentre as fontes de evidência relacionadas a entrevistas, Yin (2015) cita diversos formatos de entrevistas. Para esta pesquisa foram adotados dois formatos: entrevistas de levantamento de estudo de caso, que foram realizadas por meio de formulário eletrônico e entrevistas curtas de estudo de caso, realizadas em grupo.

Este subcapítulo reúne as coletas de dados e análises referentes às entrevistas de levantamento de estudo de caso, realizadas por meio de formulário eletrônico.

Sobre a extensão das entrevistas de levantamento, foram realizadas quatro perguntas para os participantes da Jornada de EM e quatro perguntas para os participantes da Jornada *Let's Speak English!*.

A Pergunta 1 e as respectivas alternativas para ambas as jornadas estão presentes no Quadro 16.

Quadro 16 - Pergunta 1 da Entrevista de Levantamento

Pergunta 1 - Jornada de EM	Pergunta 1 - Jornada <i>Let's Speak English!</i>
<p>1. Você entende que sua participação nas sessões ocorreram em razão:</p> <p>a) da minha motivação unicamente;</p> <p>b) do método conduzido, pois se não houvesse prazos e estímulo por parte da liderança eu não realizaria essa jornada voluntariamente;</p> <p>c) ambos;</p> <p>d) eu não participei adequadamente / não estive presente na maioria das sessões.</p> <p>comente:</p>	<p>1. Você entende que sua participação nas sessões ocorreu em razão:</p> <p>a) da minha motivação unicamente;</p> <p>b) do método conduzido, pois prefiro escolher a duração e períodos de estudo de acordo com minhas possibilidades;</p> <p>c) ambos;</p> <p>d) eu não participei adequadamente / não estive presente na maioria das sessões.</p> <p>comente:</p>

Fonte: Elaborado pela autora.

A pergunta 1 “Você entende que sua participação nas sessões ocorreram em razão:” é idêntica na Jornada de EM e na Jornada *Let's Speak English!*, assim como as alternativas “a”, “c” e “d”. Somente há diferenças entre a alternativa “b” de cada questionário.

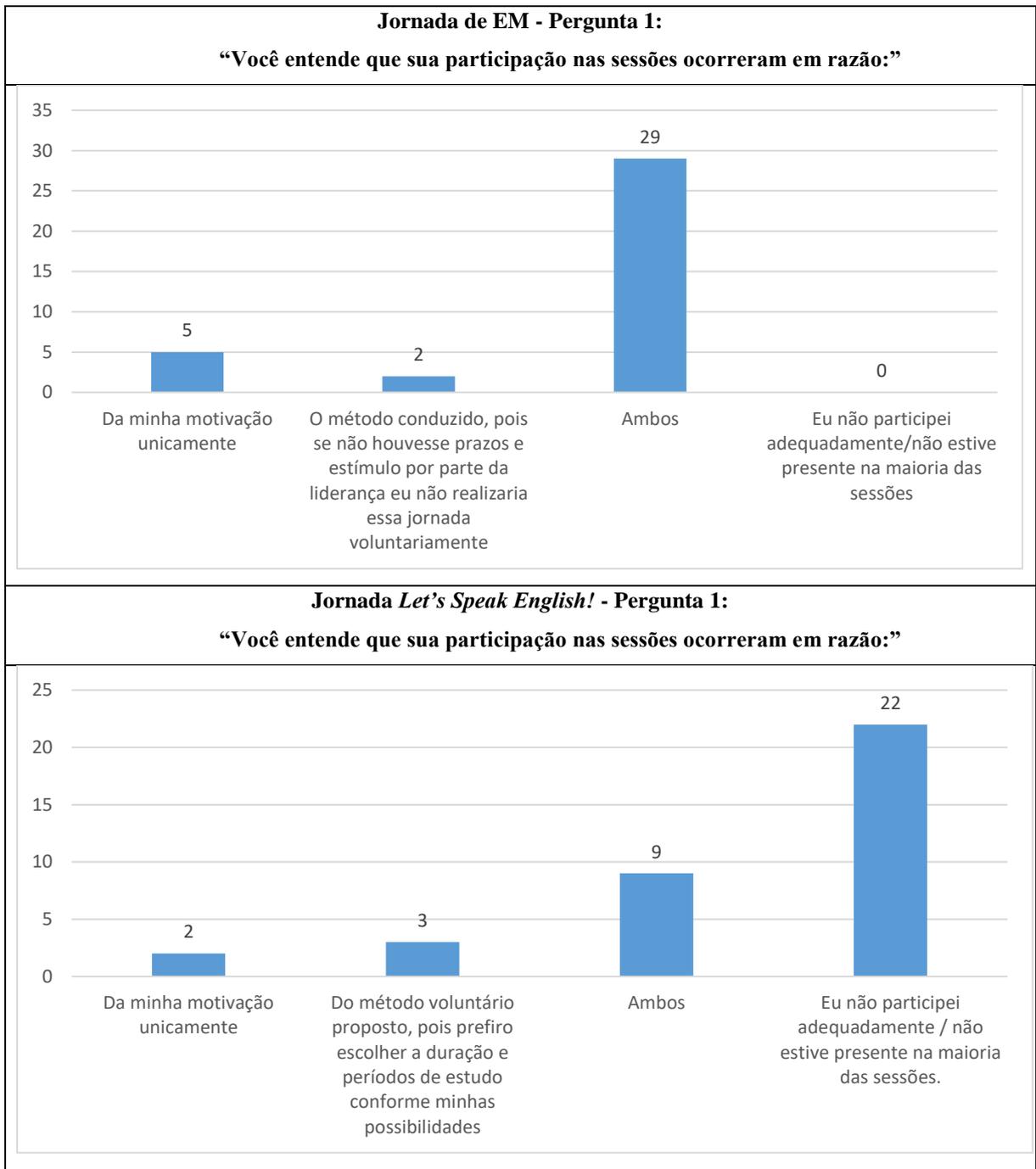
A alternativa de resposta “b” foi adaptada, pois, na Jornada de EM, havia prazos definidos e mais sessões síncronas. Dessa forma, a alternativa abordava a característica de haver prazos e estímulo da liderança.

Já na *Jornada Let's Speak English!*, por se tratar de uma ação voluntária, havia predominância de sessões assíncronas, mediadas por treinamentos online. Essas sessões exigem

maior disciplina e concentração por parte dos participantes, uma vez que são eles que definem a frequência e duração da dedicação aos treinamentos. Dessa forma, a alternativa “b” abordava as características de autonomia e liberdade de escolha conforme as possibilidades individuais.

A Figura 5 apresenta os gráficos que ilustram as respostas obtidas para a pergunta 2 da Jornada de EM e da Jornada *Let’s Speak English!*

Figura 5 - Respostas da Pergunta 1 das Entrevistas de Levantamento de Estudo de Caso da Jornada de EM e da Jornada *Let’s Speak English!*



Fonte: Elaborado pela autora.

A pergunta 1 “Você entende que sua participação nas sessões ocorreram em razão:”, idêntica em ambas as jornadas, buscou investigar as raízes que motivaram os participantes a manifestar determinado desempenho. As opções apresentadas aludiam à motivação própria; ao método; a ambos; ou ao fato de participação não ter ocorrido adequadamente.

A alternativa de resposta “b” foi customizada para a realidade de cada uma das duas jornadas analisadas: enquanto na Jornada de EM a resposta mencionava prazos definidos, mais sessões síncronas e obrigatoriedade; na Jornada *Let’s Speak English!* a resposta citava a predominância de sessões assíncronas, com frequência e duração definidas pelo participante, sendo uma ação voluntária.

Com relação à motivação própria e ao método customizado para cada formato, alternativas “a” e “b” respectivamente, mesmo diante do referido cenário diverso, observou-se respostas similarmente inexpressivas tanto na Jornada de EM quanto na Jornada *Let’s Speak English!*.

Um destaque importante se dá na alternativa “d”, a qual aborda a participação dos integrantes de cada jornada. Enquanto na Jornada de EM nenhum integrante mencionou não ter participado adequadamente, na Jornada *Let’s Speak English!* houve 22 respostas afirmando que a participação não foi adequada. Esta somatória foi a mais significativa dentre todas as alternativas desta questão para a Jornada *Let’s Speak English!*.

No caso da Jornada de EM, a resposta predominante foi a alternativa “c” ambos, a qual mencionava que o motivo da participação residia tanto na motivação individual de cada participante quanto no método conduzido.

Esta primeira questão elucidada de forma significativa as diferenças de engajamento entre a Jornada de EM e a Jornada *Let’s Speak English!*. Enquanto, na primeira, nenhum participante afirmou não ter participado adequadamente, na segunda, a alternativa predominante foi a de que a participação não foi adequada.

Os dados do item 3.3.1. Registro de ações em um período corroboram essa informação, tanto com baixas porcentagem de participação nas sessões quanto à baixa quantidade de certificados entregues. Cabe ressaltar que a classificação “baixa” pode ser observada nos resultados absolutos e comparativos entre ambas as jornadas.

O Quadro 17 apresenta a pergunta 2 e as respectivas alternativas para a Jornada de EM e Jornada *Let’s Speak English!*.

Quadro 17 - Pergunta 2 das Entrevistas de Levantamento de Estudo de Caso

Pergunta 2 - Jornada de EM	Pergunta 2 - Jornada <i>Let's Speak English!</i>
<p>2. Você entende que suas entregas (certificados e trabalho final) ocorreram em razão:</p> <p>a) da minha motivação unicamente;</p> <p>b) do método conduzido, pois se não houvesse prazos e estímulo por parte da liderança eu não realizaria essa jornada voluntariamente;</p> <p>c) ambos;</p> <p>d) eu entreguei parcialmente;</p> <p>e) eu não entreguei nem os certificados nem o trabalho final.</p> <p>comente:</p>	<p>2. Você entende que suas entregas/conquistas (certificados, fluência) ocorreram em razão:</p> <p>a) da minha motivação unicamente;</p> <p>b) do método conduzido, pois prefiro escolher a duração e períodos de estudo de acordo com minhas possibilidades;</p> <p>c) eu entreguei parcialmente;</p> <p>d) eu não atingi os resultados que esperava.</p> <p>comente:</p>

Fonte: Elaborado pela autora.

A pergunta 2 foi realizada de forma diferente para a Jornada de EM e para a Jornada *Let's Speak English!*.

No caso da Jornada de EM, perguntou-se “Você entende que suas entregas (certificados e trabalho final) ocorreram em razão:”, pois foram obtidos certificados a partir da conclusão de treinamentos online e assíncronos realizados, assim como foi requerida a entrega de um trabalho final demonstrando o entendimento do conteúdo aprendido nos treinamentos online e reforçado nas mentorias síncronas, mediadas e acompanhadas por mentores.

Já na Jornada *Let's Speak English!*, perguntou-se “Você entende que suas entregas/conquistas (certificados, fluência) ocorreram em razão:”, pois também foram obtidos certificados a partir da conclusão de treinamentos online e assíncronos realizados. Contudo, não foi solicitada a entrega de trabalho final.

Como o objetivo da Jornada *Let's Speak English!* era a melhoria da fluência da língua inglesa, a pergunta abordava, além da obtenção de certificados, a conquista da melhoria da competência linguística na língua inglesa como um indicador de sucesso.

Com relação às alternativas, a opção “b” foi adaptada, pois, na Jornada de EM, havia prazos definidos e mais sessões síncronas. Dessa forma, a alternativa abordava a característica de haver prazos e estímulo da liderança.

Já na Jornada *Let's Speak English!*, por se tratar de uma ação voluntária, havia predominância de sessões assíncronas, mediadas por treinamentos online. Essas sessões exigem maior disciplina e concentração dos participantes, uma vez que são eles que definem a frequência e duração da dedicação aos treinamentos. Dessa forma, a alternativa “b” abordava a

característica de liberdade de escolha conforme as possibilidades individuais.

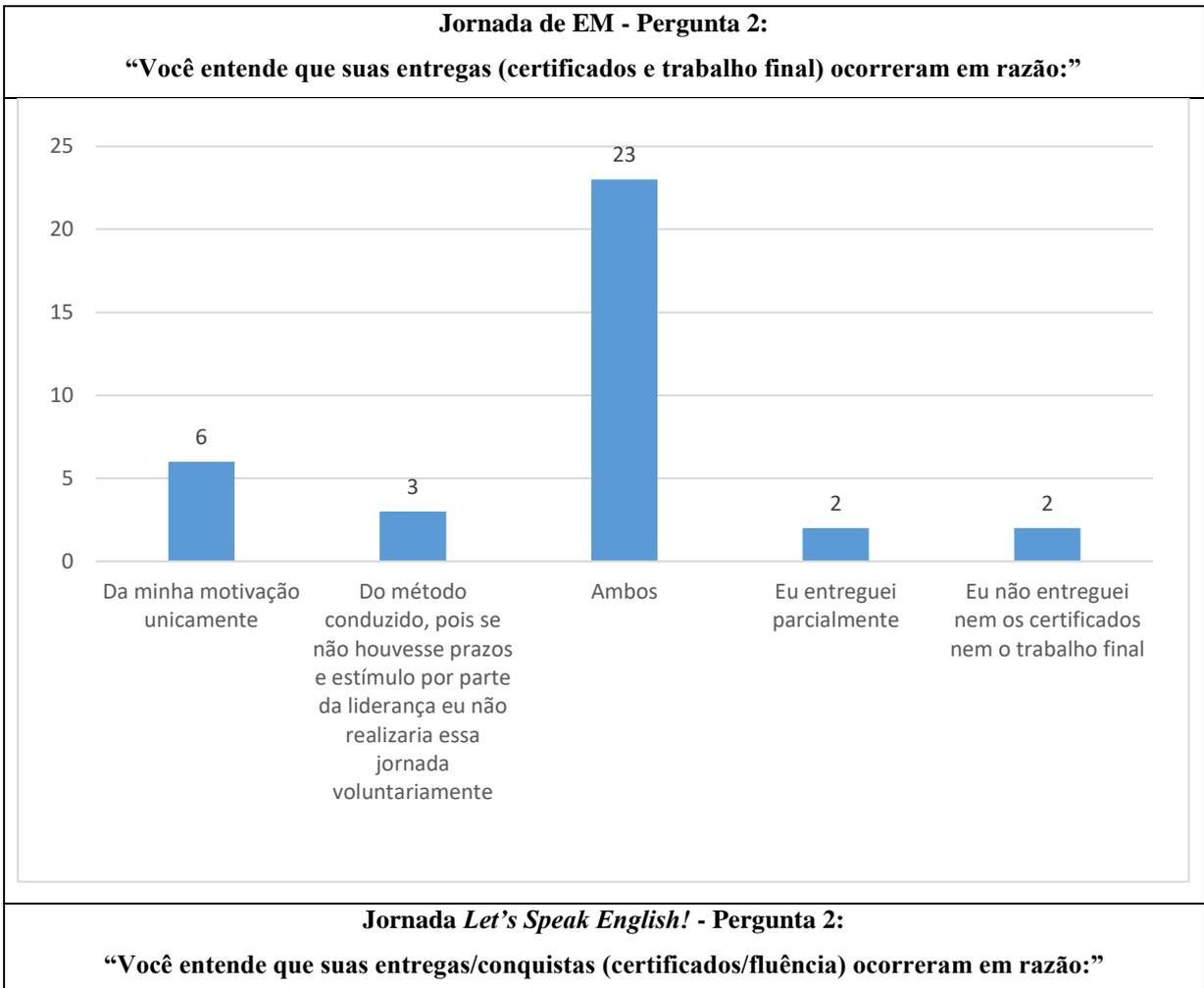
Complementarmente, a alternativa “e” foi adaptada, pois, na Jornada de EM, a alternativa focou no questionamento sobre a entrega de certificados obtidos ao longo da jornada e conclusão do trabalho final.

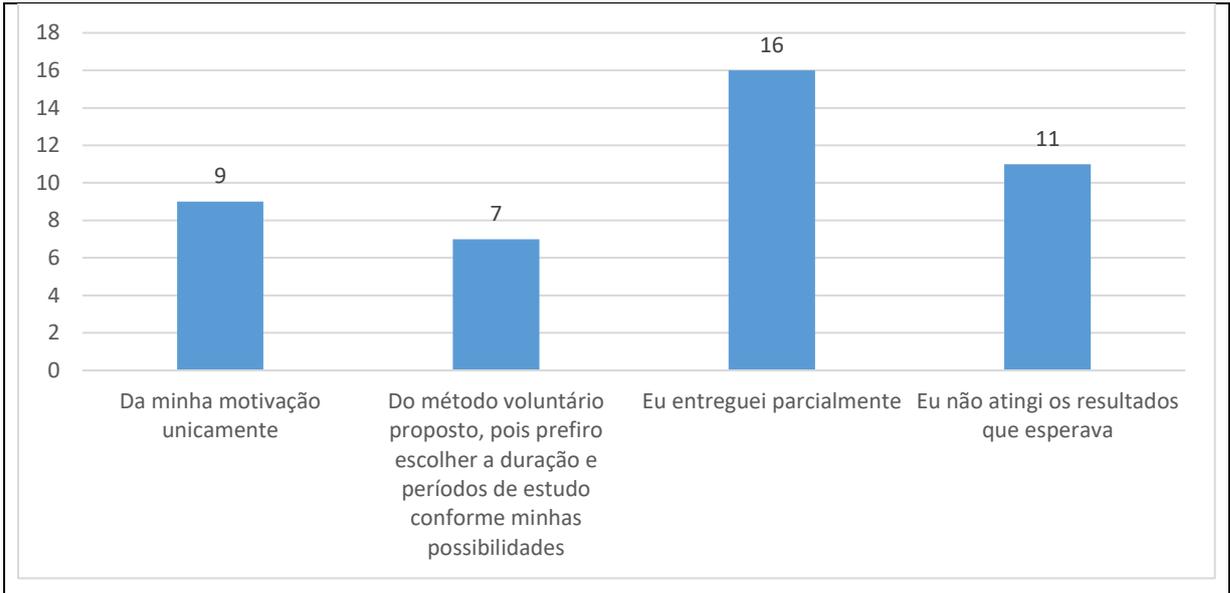
Já na Jornada *Let’s Speak English!*, por se tratar de uma ação cujo objetivo era o aprimoramento da língua inglesa, a alternativa “e” questionou se o participante atingiu os resultados de aprendizagem esperados com a jornada.

A alternativas “a”, “c” e “d” são as mesmas em ambos os questionários realizados.

A Figura 6 apresenta os gráficos que ilustram as respostas obtidas para a pergunta 2 da Jornada de EM e da Jornada *Let’s Speak English!*

Figura 6 - Respostas da Pergunta 2 das Entrevistas de Levantamento de Estudo de Caso da Jornada de EM e da Jornada *Let’s Speak English!*





Fonte: Elaborado pela autora.

Com relação à pergunta 2, o foco foi investigar como ocorreram as entregas e atingimento de resultados. As opções apresentadas aludiam à motivação própria; ao método; ao fato de as entregas terem sido parciais; ou fato de terem sido inexistentes.

No caso da Jornada de EM, indagou-se “Você entende que suas entregas (certificados e trabalho final) ocorreram em razão:”, pois foram obtidos certificados a partir da conclusão de treinamentos online e assíncronos realizados, assim como foi requerida a entrega de um trabalho final demonstrando o entendimento do conteúdo aprendido nos treinamentos online e reforçado nas mentorias síncronas, mediadas e acompanhadas por mentores.

Já na Jornada *Let's Speak English!*, perguntou-se “Você entende que suas entregas/conquistas (certificados, fluência) ocorreram em razão:”, pois também foram obtidos certificados a partir da conclusão de treinamentos online e assíncronos realizados. Contudo, não foi solicitada a entrega de trabalho final. A aquisição de fluência na língua inglesa foi considerado um indicador de sucesso.

A alternativa de resposta “b” foi customizada para a realidade de cada uma das duas jornadas analisadas: enquanto na Jornada de EM a resposta mencionava prazos definidos, mais sessões síncronas e obrigatoriedade; na Jornada *Let's Speak English!* a resposta citava a predominância de sessões assíncronas, com frequência e duração definidas pelo participante, sendo uma ação voluntária.

Com relação à motivação própria e ao método customizado para cada formato, as alternativas “a” e “b”, respectivamente, mesmo diante do referido cenário diverso, observou-se respostas similarmente menos expressivas em comparação com as demais alternativas, tanto na

Jornada de EM quanto na Jornada *Let's Speak English!*.

Destaque importante se dá na alternativa que aborda as entregas e atingimento dos resultados dos integrantes de cada jornada. Enquanto na Jornada de EM, somente dois participantes mencionaram ter feito entregas parciais, na Jornada *Let's Speak English!* houve 16 respostas de participantes que afirmaram terem feito entregas parciais. Esta somatória foi a mais significativa dentre todas as alternativas da pergunta 2 para a Jornada *Let's Speak English!*.

É significativo ressaltar que a segunda resposta mais frequente foi a que os participantes afirmaram não ter atingido os resultados esperados, reforçando o menor engajamento da Jornada *Let's Speak English!* em relação à Jornada de EM.

No caso da Jornada de EM, a resposta predominante foi a alternativa “c” – ambos, com 23 participantes selecionando esta questão, a qual mencionava que o motivo de as entregas terem sido realizadas residia tanto na motivação individual de cada participante quanto no método conduzido.

A pergunta 2 elucidada, de forma significativa, assim como a pergunta 1, as diferenças de engajamento entre a Jornada de EM e a Jornada *Let's Speak English!*. Enquanto na Jornada de EM somente dois participantes informaram ter feito entregas parciais e somente dois afirmaram não terem entregue os certificados e o trabalho final; na Jornada *Let's Speak English!* a alternativa predominante foi a que afirmava que as entregas foram parciais, seguida da alternativa que mencionava o não atingimento dos resultados esperados.

O Quadro 18 apresenta a pergunta 3 e as respectivas alternativas para a Jornada de EM e Jornada *Let's Speak English!*.

Quadro 18 - Pergunta 3 da Entrevista de Levantamento de Estudo de Caso

Entrevista de Levantamento - Jornada de EM	Entrevista de Levantamento - Jornada <i>Let's Speak English!</i>
3. Qual o maior desafio para a realização da jornada? a) A jornada foi fácil de acompanhar e consegui organizar na minha rotina de forma leve; b) A necessidade de saber inglês foi um dificultor; c) Os treinamentos online exigem disciplina e eu prefiro sessão com instrutor ao vivo; d) A conciliação com o trabalho foi o maior desafio; comente:	3. Qual o maior desafio para a realização da jornada? a) A jornada foi fácil de acompanhar e consegui organizar na minha rotina de forma leve; b) A usabilidade e/ou a qualidade das ferramentas foi um dificultor; c) Os treinamentos online exigem disciplina e eu prefiro sessão com instrutor ao vivo; d) A conciliação com o trabalho foi o maior desafio; comente:

Fonte: Elaborado pela autora.

A pergunta 3 “Qual o maior desafio para a realização da jornada?” é idêntica para ambas as jornadas, assim como as alternativas de respostas “a”, “c” e “d”.

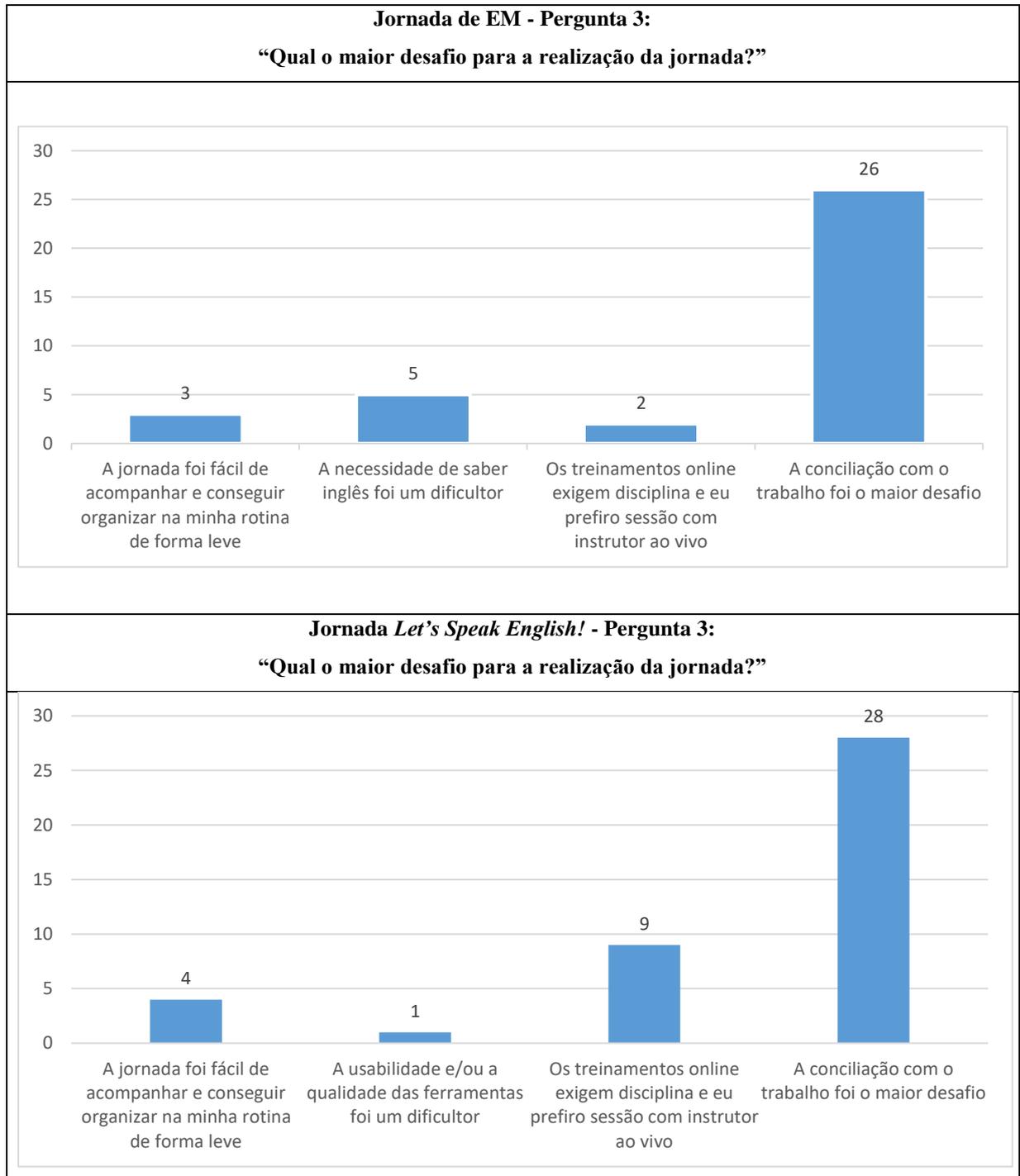
Com relação à opção “b”, foi necessária adaptação, pois, na Jornada de EM, o objetivo era o aprofundamento em conhecimentos empresariais, tais como comunicação, contabilidade e análise de dados. O objetivo da Jornada de EM não era aprender inglês (como era na Jornada *Let's Speak English!*).

Entretanto, o inglês era a língua predominante em muitos treinamentos relacionados às outras temáticas da Jornada de EM. Por exemplo, nos treinamentos de Análise de Dados, a plataforma que os abordava utilizava a língua inglesa em todas as sessões. Assim, perguntou-se se a necessidade de saber inglês foi um dificultador, pois o conhecimento da língua inglesa era um meio (e não um fim) de aprendizagem para as competências priorizadas na Jornada de EM.

Já na Jornada *Let's Speak English!*, cujo objetivo era a melhoria da competência na língua inglesa, perguntou-se sobre a usabilidade e qualidade das ferramentas fornecidas. Como havia predominância de sessões assíncronas, ou seja, mediadas por tais plataformas de treinamentos online, a alternativa “b” buscou compreender se a qualidade percebida acerca das plataformas disponibilizadas no portal da jornada teria influenciado o engajamento dos participantes.

A Figura 7 apresenta os gráficos que ilustram as respostas obtidas para a pergunta 3 da Jornada de EM e da Jornada *Let's Speak English!*

Figura 7 - Respostas da Pergunta 3 das Entrevistas de Levantamento da Jornada de EM e da Jornada *Let's Speak English!*



Fonte: Elaborado pela autora.

A pergunta 3 “Qual o maior desafio para a realização da jornada?”, idêntica em ambos grupos, buscou investigar os obstáculos enfrentados para a realização das atividades e atingimento dos objetivos individuais.

As alternativas de respostas “a” “c” e “d” são as mesmas tanto na Jornada de EM quanto na Jornada *Let's Speak English!*

A alternativa “a”, que abordou se acompanhamento das respectivas jornadas foi percebido como uma atividade fácil de adaptar à rotina, apresentou quantidade de respostas pouco expressivas em relação às demais em ambas as jornadas.

Com relação à opção “b”, foi necessária adaptação, pois, na Jornada de EM, o objetivo era o aprofundamento em conhecimentos empresariais, tais como comunicação, contabilidade e análise de dados. O objetivo da Jornada de EM não era aprender inglês (como era na Jornada *Let's Speak English!*).

Dessa maneira, a alternativa de resposta “b” foi customizada para a realidade de cada uma das duas jornadas analisadas: enquanto na Jornada de EM buscou-se investigar se a necessidade de saber inglês representava um dificultador, na Jornada *Let's Speak English!* a alternativa indagava sobre a qualidade e usabilidade das plataformas digitais sugeridas pela firma.

A motivação de tal ajuste reside no fato de inglês ser a língua predominante em muitos treinamentos online relacionados às temáticas da Jornada de EM. Por exemplo, nos treinamentos de Análise de Dados, a plataforma que os abordava utilizava a língua inglesa em todas as sessões. Assim, perguntou-se se a necessidade de saber inglês foi um dificultador, pois o conhecimento da língua inglesa era um meio (e não um fim) de aprendizagem para as competências priorizadas na Jornada de EM.

Já na Jornada *Let's Speak English!*, cujo objetivo era a melhoria da competência na língua inglesa, perguntou-se sobre a usabilidade e qualidade das ferramentas fornecidas. Como havia predominância de sessões assíncronas, ou seja, dependentes e mediadas por tais plataformas de treinamentos online, a alternativa “b” buscou compreender se a qualidade percebida acerca das plataformas disponibilizadas no portal da jornada teria influenciado o engajamento dos participantes.

Assim, ainda sobre a alternativa “b”, tanto a indagação sobre o inglês ser um dificultador, como ocorreu na Jornada de EM, quanto o questionamento sobre a qualidade das plataformas, como ocorreu na Jornada *Let's Speak English!*, não foram as respostas predominantes em nenhum dos dois questionários.

Adicionalmente, cabe ressaltar o fato de a alternativa que questiona sobre a qualidade e usabilidade das plataformas disponibilizadas apresentar somente um voto. Tal dado merece destaque pois está inserido na Jornada *Let's Speak English!*, grupo que vem se mostrando com baixas taxas de engajamento e entrega de atividades, e esta pesquisa busca investigar relações de efetividade entre métodos e resultados.

Dessa forma, remetendo ao objetivo específico “b) identificar os principais desafios e

benefícios relacionados à formação permanente no ambiente empresarial”, pode-se dizer, com base nas respostas do questionário, que a qualidade ou usabilidade das plataformas de treinamentos online da Jornada *Let’s Speak English!* não se destacaram como um desafio ou obstáculo para o sucesso da aprendizagem.

Sobre a alternativa “c”, a qual abordava se o fato de os treinamentos online exigirem disciplina figurava como um desafio para a realização da jornada, foi a segunda opção mais votada na Jornada *Let’s Speak English!*

Importante reiterar que a Jornada *Let’s Speak English!* foi predominantemente realizada por meio de sessões online assíncronas, o que torna a pergunta “c” mais aderente à realidade deste grupo.

Na Jornada de EM ocorreram sessões online e assíncronas, porém em menor quantidade em relação à Jornada *Let’s Speak English!* e com maior taxa de sucesso na entrega dos certificados, como pode ser visto nos Quadros 14 e 15 (Compilação das presenças dos participantes e da entrega de certificados da Jornada de EM e Jornada *Let’s Speak English!* respectivamente).

A alternativa “d”, que indagava se o maior desafio para a realização das jornadas foi a dificuldade de conciliação do estudo com as rotinas de trabalho, apresentou a maior quantidade de votos em ambos os grupos, com uma prevalência próxima de 80% das respostas.

O Quadro 19 apresenta a pergunta 4 e as respectivas alternativas para a Jornada de EM e Jornada *Let’s Speak English!*.

Quadro 19 - Pergunta 4 da Entrevista de Levantamento de Estudo de Caso

Entrevista de Levantamento - Jornada de EM	Entrevista de Levantamento - Jornada <i>Let’s Speak English!</i>
<p>4. Que aspecto da jornada foi mais determinante para o seu desempenho?</p> <p>a) a organização do cronograma, com datas definidas e orientação;</p> <p>b) o incentivo da liderança para a realização do treinamento;</p> <p>c) ambos;</p> <p>comente:</p>	<p>4. Que aspecto da jornada foi mais determinante para o seu desempenho?</p> <p>a) O amplo cardápio de plataformas, com cronograma sugerido de dinâmicas e suporte (quando necessário);</p> <p>b) o incentivo da liderança para a realização do treinamento;</p> <p>c) o fato de a realização dos treinamentos exigir disciplina e autonomia foi um dificultador, pois desempenho melhor quando tenho tarefas obrigatórias;</p> <p>comente:</p>

Fonte: Elaborado pela autora.

A pergunta 4 “Que aspecto da jornada foi mais determinante para o seu desempenho?” é idêntica para ambas as jornadas, assim como a alternativa “b”.

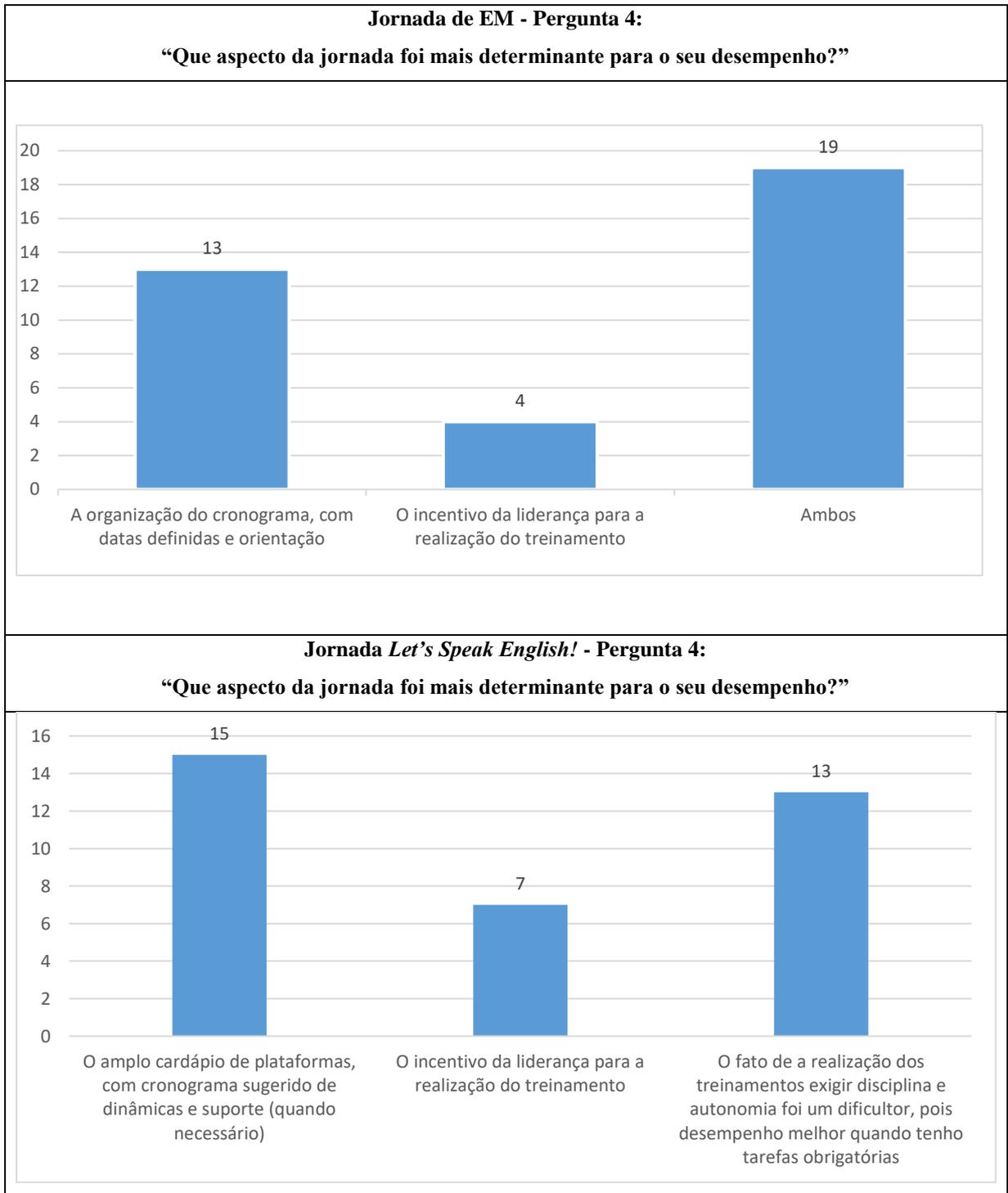
Com relação às demais alternativas, a opção “a” foi adaptada, pois, na Jornada de EM, por se tratar de uma ação obrigatória, havia prazos estabelecidos e a predominância de sessões síncronas. Dessa forma, a alternativa abordava a característica de haver organização, cronograma definido e orientação.

Já na Jornada *Let's Speak English!*, a alternativa “a” abordou o amplo cardápio de plataformas existente, sendo o cronograma apenas uma sugestão com datas propostas, e não uma agenda obrigatória, como era o caso da Jornada de EM.

No que tange a opção “c”, ainda sobre a Jornada *Let's Speak English!*, por se tratar de uma ação voluntária e com interações que exigiam autonomia, a disciplina representava um elemento importante para o sucesso da ação. Dessa forma, a alternativa buscou investigar se a necessidade de ter disciplina para organizar os momentos de aprendizagem configurou um dificultador para o atingimento do objetivo de fluência na língua inglesa.

A Figura 8 apresenta os gráficos que ilustram as respostas obtidas para a pergunta 4 da Jornada de EM e da Jornada *Let's Speak English!*

Figura 8 - Respostas da Pergunta 4 das Entrevistas de Levantamento da Jornada de EM e da Jornada *Let's Speak English!*



Fonte: Elaborado pela autora.

Com relação à pergunta 4, “Que aspecto da jornada foi mais determinante para o seu desempenho?”, o foco foi investigar o que mais impactou o engajamento dos participantes em ambas as jornadas.

Em razão das características próprias de cada jornada, as alternativas de respostas

apresentadas foram adaptadas às respectivas especificidades: na alternativa “a”, foi abordado o fato de o cronograma ser determinado com datas definidas na Jornada de EM. Enquanto na alternativa “a” da Jornada *Let’s Speak English!* se abordava a ampla diversidade de plataformas do cronograma, o qual era sugerido.

A alternativa “b” indagava sobre a existência de apoio da liderança em ambas as jornadas. Já a alternativa “c” questionou, para os participantes da Jornada de EM, se a combinação entre um cronograma definido e o apoio da liderança foram determinantes para o desempenho, sendo a alternativa “ambos”. De outra forma, a mesma alternativa “c” indagou, na Jornada *Let’s Speak English!*, se o fato de os treinamentos online exigirem disciplina seria algo determinante para o desempenho, uma vez que pode gerar dificuldade em aprendizes com o perfil mais orientado a seguir ações obrigatórias.

As respostas do grupo da Jornada de EM, que apresentou melhores resultados de engajamento e entrega de certificados, valorizaram tanto a importância de ter um cronograma definido quanto o apoio recebido da liderança para realizar os treinamentos, uma vez que a resposta mais votada foi a “c” – ambos. A segunda resposta mais votada foi a alternativa “a”, que atribuiu ao cronograma existente e definido o aspecto mais determinante para o desempenho apresentado.

Já na Jornada *Let’s Speak English!*, a alternativa mais votada foi a “a”, a qual tem caráter elogioso, uma vez que ressaltava a existência de ampla diversidade de plataformas para a realização dos treinamentos. Essa resposta converge com a baixíssima crítica em relação à qualidade e à usabilidades das plataformas disponibilizadas, abordada na pergunta 3, que contabilizou apenas um voto.

A segunda resposta mais votada na Jornada *Let’s Speak English!* foi a alternativa “c”, que se ateu ao fato de os treinamentos online exigirem disciplina, sendo este aspecto determinante para o desempenho individual, uma vez que pode gerar dificuldade em aprendizes com o perfil mais orientado a seguir ações obrigatórias.

A expressividade na alternativa que relata este obstáculo relacionado à dificuldade de se ter um bom desempenho em razão da necessidade de ser disciplinado com o estudo pode ser uma explicação para o baixo engajamento na participação das sessões voluntárias e nas entregas dos certificados, ambos apresentados no subcapítulo 3.3.1. Registro de ações em um período.

Cabe ressaltar uma conexão pertinente com o conceito de discutido por Knowles (2009), o qual menciona que a maioria dos indivíduos não possui o autoconceito e autodireção completos até a conclusão da vida escolar, faculdade, início em um emprego ou até casar-se. Esse potencial de desenvolvimento seria acelerado caso estímulos adequados fossem

realizados, tanto em casa quanto por meio de experiências em organizações externas de jovens que exigissem dedicação e atividades de liderança.

3.3.3. Análise das Entrevistas curtas de estudo de caso em grupo da Jornada de EM e Jornada *Let's Speak English!*

As entrevistas curtas de estudo de caso podem ter a finalidade de corroborar descobertas existentes em outras fontes de evidências coletadas (Yin, 2015).

Com relação à extensão das entrevistas curtas de estudo de caso, foram realizadas seis perguntas para quatro participantes da Jornada de EM e seis perguntas para quatro participantes da Jornada *Let's Speak English!*. As perguntas são idênticas em ambas as jornadas.

As perguntas realizadas nas Entrevistas curtas de estudo de caso em grupo encontram-se no Quadro 20.

Quadro 20 - Questionário realizado nas Entrevistas Curtas em grupo da Jornada de EM e Jornada *Let's Speak English!*

Entrevista Curta de Estudo de Caso em Grupo, utilizada tanto na Jornada de EM quanto na Jornada <i>Let's Speak English!</i>
1. Você entende que o conteúdo proposto na jornada era relevante?
2. Quais as características mais positivas, relativas às dinâmicas, que vocês notaram na Jornada de EM?
3. Que aspectos vocês entendem que podem ser aprimorados?
4. Qual formato de jornada vocês avaliam como mais efetivo para sua aprendizagem: somente online e assíncrono, somente síncrono (presencial ou virtual ao vivo) ou um formato misto, envolvendo sessões presenciais, virtuais e online (<i>blended learning</i>)? Por quê?
5. Quais foram os maiores desafios enfrentados no processo de aprendizagem ao longo da Jornada de EM?
6. Quais foram os maiores benefícios percebidos no processo de aprendizagem ao longo da Jornada de EM?

Fonte: Elaborado pela autora.

A Jornada de EM foi realizada por 44 profissionais e foram selecionados 4 profissionais para participarem da entrevista em grupo. O método de escolha foi sorteio, portanto a seleção dos entrevistados foi aleatória.

A Jornada *Let's Speak English!* iniciou com 73 inscritos, contudo, devido a demissões de diversas naturezas (voluntárias e não voluntárias), ainda permanecem como colocadores, dentre os 73 inicialmente inscritos, somente 56 profissionais. Dentre estes, foram selecionados 4 profissionais para participarem da entrevista em grupo.

Sobre a escolha dos entrevistados da Jornada *Let's Speak English!*, observou-se que alguns profissionais possuíam divergência na visão acerca do atingimento dos objetivos.

Dessa forma, foi realizada a divisão em dois grupos: o primeiro grupo foi composto pelos profissionais que mencionaram ter atingido os resultados esperados. E o segundo grupo foi composto pelos profissionais que mencionaram não ter atingido os resultados esperados.

Dentre estes dois grupos, o método de escolha foi sorteio, portanto a seleção dos entrevistados, mesmo que mediante a esta posterior classificação, foi aleatória.

Importante destacar que nem todos os participantes sorteados possuíam disponibilidade para a realização da entrevista, portanto parte dos entrevistados de cada grupo foi selecionada por amostra não-probabilística por conveniência, como critério de prioridade a prontidão dos entrevistados. As evidências de sorteio estão organizadas nos Apêndices A e B.

As iniciais dos participantes da Jornada de EM que foram entrevistados estão elencados com os respectivos cargos no Quadro 21.

Quadro 21 - Entrevistados da Jornada de EM

Entrevistado	Cargo
B. P.	Analista
C. V.	Supervisor
G. S.	Analista Sênior
Y C.	Analista Sênior

Fonte: Elaborado pela autora.

As iniciais dos participantes da Jornada *Let's Speak English!* que foram entrevistados estão elencados com os respectivos cargos no Quadro 22.

Quadro 22 - Entrevistados da Jornada *Let's Speak English!*

Entrevistado	Cargo
B. S.	Consultora
J. M.	Consultor Sênior
M.C.	Consultor Sênior
M. S.	Consultora

Fonte: Elaborado pela autora.

A pergunta 1, realizada para os participantes de ambas as jornadas foi: “você entende que o conteúdo proposta na jornada era relevante?”

As respostas de todos os entrevistados, tanto da Jornada de EM quanto da Jornada *Let's Speak English!* foram similares no que se refere à relevância das jornadas.

Neste trecho da transcrição da Jornada de EM, fica evidente a convergência das respostas, que exaltam o valor percebido nos conteúdos aprendidos:

Eu entendo que sim, eu tive vários insights interessantes sobre outras áreas que eu não tinha conhecimento e eu acho que foi de grande valia o treinamento. Também concordo, foi um treinamento extremamente relevante, com temas que agregaram bastante conhecimento, então, eu entendo que sim, foi muito produtivo. Mesma opinião dos meus dois amigos aqui. Realmente foi um treinamento muito relevante, aprendemos coisas do nosso dia a dia que a gente não estava tão habituado a conhecer algo assim mais específico, né, então e a gente comentava muito sobre esses temas no nosso dia a dia, então foi extremamente relevante. Eu concordo sim e foi muito importante, principalmente a integração de todo o time, para a gente se conhecer melhor e saber o quanto cada um conhece. Então foi muito rico.

Adicionalmente, neste trecho da transcrição da Jornada *Let's Speak English!*, fica evidente a convergência das respostas, que exaltam o valor da prática de fomento da aprendizagem da língua inglesa:

Para mim foi relevante porque foram, assim, principalmente quando tinha a questão dos livros que a gente tinha que ler o resumo e fazer uma apresentação, eram de assuntos assim que eu geralmente não busco em inglês, entendeu? Então, para mim foi ótimo para aprender vocabulário novo, assuntos diferentes. Para mim foi relevante também pela manutenção do inglês, né. No trabalho eu não tive nenhum projeto que precisou, mas eu acho importante manter essa manutenção para quando precisar, né.

A pergunta 2, realizada para os participantes de ambas as jornadas foi: “Quais as características mais positivas, relativas às dinâmicas, que vocês notaram nas Jornadas?”

As respostas de todos os entrevistados da Jornada de EM foram convergentes entre os participantes do próprio grupo. Assim como as respostas da Jornada *Let's Speak English!*, em que houve consenso entre os participantes também.

Entretanto, os aspectos levantados em cada grupo, isoladamente, foram distintos. Enquanto na Jornada de EM se destacou os benefícios de conhecer outras soluções de negócios, além de estímulo aos relacionamentos profissionais nos encontros síncronos; na Jornada *Let's Speak English!* elogiou-se, reiteradamente, o ambiente receptivo de prática do inglês, em que os entrevistados se sentiram à vontade para exercitar a fluência da fala na língua inglesa.

Neste trecho da transcrição da Jornada de EM, nota-se que pontos positivos estão contidos na primeira resposta e os aspectos relatados por todos os participantes são convergentes, como pode ser observado no trecho abaixo:

[...] eu tive vários insights interessantes sobre outras áreas que eu não tinha conhecimento e eu acho que foi de grande valia o treinamento.

Também concordo, [...] com temas que agregaram bastante conhecimento, então, eu entendo que sim, foi muito produtivo.

Mesma opinião dos meus dois amigos aqui. [...] aprendemos coisas do nosso dia a dia que a gente não estava tão habituado a conhecer algo assim mais específico, né, então e a gente comentava muito sobre esses temas no nosso dia a dia, então foi extremamente relevante.

Eu concordo sim e foi muito importante, principalmente a integração de todo o time, para a gente se conhecer melhor e saber o quanto cada um conhece. Então foi muito rico.

Relevante destacar que, embora todos os participantes de Jornada da EM sejam da mesma área, o formato de trabalho não prevê recorrentes contatos entre os pares. As interações mais frequentes ocorrem com os clientes internos (profissionais de outras áreas que os demandam), por isso, provavelmente, as trocas entre os membros do mesmo grupo foram valorizadas.

Já em relação à Jornada *Let's Speak English!*, a receptividade do ambiente de prática do inglês, em que os entrevistados se sentiram à vontade para exercitar a fluência da fala na língua inglesa, foi um ponto enfatizado por todos os entrevistados.

Neste trecho da transcrição da Jornada *Let's Speak English!*, fica evidente a convergência das respostas, que exaltam a valorização percebida acerca do ambiente receptivo que foi criado nos momentos de interações síncronas:

acho que a característica principalmente de a gente ter um ambiente amigável, que a gente não vai ser julgado ali. Tem essa questão da manutenção e tudo mais. Eu também não costumo falar inglês, nem uso aqui para o projeto, mas a gente sabe que é super importante. Então, acho que principalmente sobre isso e a paciência de todo mundo também e tentar compreender o que você está falando.

[...]

Para mim, eu acho que além do ambiente, que era bem confortável, todo mundo, alguns um nível um pouquinho maior, outros menores, mas acho que perder um pouco essa vergonha de falar, apesar de ser online, perder essa vergonha de falar em público, de ficar com receio de aquele gelinho na barriga e sem saber se eu tô conseguindo me expressar da forma que eu gostaria e me sentir confortável para isso. Acho que para mim essa... perder um pouco essa vergonha foi bem legal.

A pergunta 3, realizada para os participantes de ambas as jornadas foi: “Que aspectos vocês entendem que podem ser aprimorados?”

As respostas de todos os entrevistados da Jornada de EM foram convergentes, pois todos os participantes tiveram o consenso de que a questão da necessidade de conhecer a língua inglesa para se realizar os treinamentos de tecnologia (PowerBi) foram obstáculos para a aprendizagem, portanto este aspecto foi apontado como algo a ser aprimorado.

Complementarmente, foi relatada a insuficiência de prazos para a conclusão dos treinamentos. Este apontamento foi agravado pelo fato de se precisar, eventualmente, traduzir trechos dos treinamentos, o que demandou mais tempo de dedicação e impactou os prazos de entrega.

Neste trecho da transcrição da Jornada de EM, que é representativo e se assemelha às demais respostas, fica evidente a convergência de impressões:

É, eu entendo que talvez é o tempo, a dinâmica dele, e referente ao treinamento que nós tivemos voltado para a tecnologia, eu acho que um fator que poderia ter facilitado foi referente à língua, né, o idioma, que foi ministrado em inglês. Então, aquilo acho que, ousou dizer que talvez para mais de 80% dos profissionais foi uma grande dificuldade, que ampliou muito mais o tempo, né porque você tinha que, muitas das vezes, verificar a tradução, você não conhecia a plataforma, então tinha esse fator que dificultava mais. Eu acredito que se fosse o treinamento ministrado no nosso idioma nativo, português, facilitaria, eu acho que otimizaria o tempo e a compreensão do treinamento, porque eu conversei com algumas pessoas e todos me trouxeram isso, que pelo treinamento ser em inglês era algo que dificultava e tomava muito mais tempo, né. E a questão do tempo, acho que ver esse mix dos módulos, na minha opinião, eu acho que pudesse ser revisto. Mas eu acho que no contexto geral eu acho que, enfim, foi muito positivo.

Quanto à Jornada *Let's Speak English!*, as respostas dos entrevistados foram convergentes, pois todos os participantes tiveram o consenso de que a frequência dos encontros síncronos deveria ser maior. Outro ponto destacado é que os participantes relataram perceber melhor desempenho de aprendizagem quando possuem atividades obrigatórias e definidas a serem executadas:

eu também senti que era pouco tempo por semana, lógico que tinha que ser algo flexível, que várias pessoas pudessem se adaptar, mas achava pouco esse tempo por semana e o restante daí a gente que tinha que continuar, e eu também tenho um pouco de dificuldade em relação a isso. Prefiro quando é algo fixo, que eu tenha aquele compromisso marcado e que eu vou estar ali naquela hora, do que ter que ficar, ah, não, agora vou sentar aqui sozinha e vou fazer a atividade, sabe? Então, acho que eu funciono melhor quando tem também essas partes marcadas, essas aulas marcadas.

A pergunta 4, realizada para os participantes de ambas as jornadas foi: “Qual formato de jornada vocês avaliam como mais efetivo para sua aprendizagem: somente online e assíncrono, somente síncrono (presencial ou virtual ao vivo) ou um formato misto, envolvendo sessões presenciais, virtuais e online (*blended learning*)? Por quê?”

As respostas de todos os entrevistados, tanto da Jornada de EM quanto da Jornada *Let's Speak English!* foram similares no que se refere aos formatos das jornadas (síncrono, assíncrono ou misto).

Neste trecho da transcrição da Jornada de EM, que é representativo e se assemelha às demais respostas, fica evidente a convergência de impressões:

Eu acho que, na minha opinião, é o mix. Eu prefiro um pouco de cada. Dependendo do assunto, eu prefiro ouvir sozinha e prestar atenção e fazer anotações [...]. Mas quando eu falo do Mix, eu entendo que as interações são muito importantes, os insights, né? A gente teve uns treinamentos que foi na EYU, foi bem legal presencial, onde a gente teve a oportunidade de conhecer as pessoas e eu acabei tendo a oportunidade de sentar com pessoas que não fazem parte do meu dia a dia justamente para ter essa interação. Então, eu acho que no meu ponto de vista seria um mix mesmo, dependendo do assunto.

Houve, ainda, uma observação específica nas entrevistas da Jornada de EM, com especial destaque para as vantagens do modelo online assíncrono, por sua autonomia e flexibilidade, como é possível notar no trecho:

Eu também acho importante ter aquele [...] que é totalmente independente, eu posso fazer qualquer horário assíncrono. Acho importante também, porque possibilita em um momento que você não consegue fazer em nenhum horário, finalizar a jornada se adaptando. [...] e se for no momento de muita demanda, é fundamental ter essa flexibilidade. O síncrono é bacana também, que é um modelo mais padrão, mas às vezes é muito complicado conciliar uma agenda, porque ele acaba sendo um pouquinho mais extenso, no meio de uma semana, assim, nem sempre dá. Achei perfeito o balanceamento dos modos.

Na Jornada *Let's Speak English!*, as respostas dos entrevistados foram convergentes entre si e com a Jornada de EM, pois todos os participantes tiveram o consenso de que o método misto (*blended learning*) seria o mais adequado:

Para o meu gosto, eu prefiro misto. Tem que ser síncrono, tem que ter o horário marcado ali. Eu não gosto muito desse assíncrono, que você vai lá e procura por sua vontade lá. Você tem que ter aquela disciplina, né? Então, prefiro que seja síncrono. E até se tiver presencialmente, meio que força a pessoa que está ali a participar. Não

tem como, ah, você fecha uma câmera, às vezes muda o microfone, fica quietinho ali, porque é uma coisa que tira a gente da nossa zona de conforto, né? A gente é obrigado a falar em outra língua e tudo mais. Então acho que exatamente por esse motivo que eu preferiria até se fosse misto, presencial e online. [...]
Acho que a mesma coisa, pra mim o misto, seria ótimo.

Houve, também, uma observação específica nas entrevistas da Jornada *Let's Speak English!*, com especial destaque para as vantagens do modelo online síncrono, devido à valorização das interações que ocorrem com profissionais de outras localidades geográficas, como é possível notar no trecho:

[...] um horário certinho, mas eu gosto muito online, principalmente porque esse projeto tinha pessoas, porque eu estou na EY de BH [Belo Horizonte], então é bom e assim eu lembro que do pessoal que estava comigo, assim, que eu participei, tinha pouca gente de BH, então eu pude conhecer outras pessoas de outros escritórios, sabe? Então, para mim, eu acho que o online é bom por causa disso, porque a gente vai conhecendo outras pessoas e sai um pouco da minha bolha, assim, eu acho. Legal.
É, eu gosto do... assim, eu acho que seria impossível falar que o misto... tirar a opção do misto, mas eu prefiro mil vezes quando tem uma frequência marcada ali, um compromisso, para todo mundo se encontrar no mesmo horário, que seja ao vivo, não gravado, porque hoje em dia tem muito essa questão do EAD e aí eu tô percebendo até que o diferencial tá sendo ao vivo. [...]

Nota-se, adicionalmente, recorrente valorização das interações presenciais, em que o entrevistado ainda menciona a criação de “memória afetiva” decorrente desses encontros, como é possível notar no trecho:

Então, é online, tem a vantagem da gente estar no conforto de casa ou até de regiões diferenciadas, mas ao vivo ali que tem a questão do compromisso, né? Você tem que parar tudo e dar atenção para aquilo. Mas eu gostaria muito de participar de eventos presenciais também, porque presencial você acaba criando mais memória afetiva das coisas, você acaba registrando melhor, aprendendo mais, conversando mais, né. Recentemente eu tenho voltado a fazer projetos presenciais, é muito diferente do online, né. Você interage muito mais, tem a conversa ali offline, a conversa de café, então aprende muito mais, até em cursos também. Eu acho que é importante essa interação pessoal.

A pergunta 5, realizada para os participantes de ambas as jornadas foi: “Quais foram os maiores desafios enfrentados no processo de aprendizagem ao longo da Jornada?”

As respostas dos entrevistados da Jornada de EM foram similares entre si, pois todos apontaram que os maiores desafios enfrentados nas jornadas estão relacionados à dificuldade de conciliação da rotina profissional com os estudos propostos nas jornadas, além da questão de a língua oficial dos treinamentos online ser o inglês, característica que demandou mais trabalho e tempo para a aprendizagem.

Neste trecho da transcrição da Jornada de EM, que é representativo e se assemelha às demais respostas, fica evidente a convergência de impressões acerca da dificuldade de se conciliar as atividades profissionais com as rotinas de estudo da jornada:

Pra mim, eu acho que foi a conciliação do tempo, né? Conciliar as atividades de trabalho, né? Coordenação de equipe com treinamento, acho que minhas maiores dores foram com o treinamento de Power BI, até mesmo pela questão do idioma ter sido inglês, então isso tomava muito mais tempo e invariavelmente eu só ia realmente conseguir fazer o treinamento, me aplicar da maneira como necessário, né? Então, eu acho que talvez tenha sido a minha maior dificuldade, essa conciliação do tempo, né, de me aplicar ali ao treinamento 100% com as atividades decorrentes do trabalho. Eu acho que talvez tenha sido a minha maior dor.

Já na Jornada *Let's Speak English!* surgiram outros elementos: necessidade de “destravar” para conseguir falar em inglês na frente dos colegas, demasiado espaçamento dos encontros, que eram quinzenais e os participantes gostariam que fossem mais frequentes, e necessidade de disciplina devido à autonomia requerida para se ter sucesso nos treinamentos online assíncronos.

Acho que a primeira coisa foi conseguir destravar para falar e me fazer ser entendida, até porque eu não tinha o costume de conversar com outras pessoas. E a segunda dificuldade foi essa questão da baixa frequência, que era a cada 15 dias. Eu acho que se fosse mais recorrente, talvez seria um pouco mais positivo, até para a gente não se perder nesse tempo aí, às vezes acabam surgindo tantas outras coisas ali no meio que a gente acaba deixando de lado. E sempre ter essa questão do compromisso também, de não ser um compromisso só a cada 15 dias, de ter isso com mais frequência. É, acho que, para mim, foi também perder essa vergonha, né? Essa timidez, ali, em falar com todo mundo que eu não conhecia, porque, às vezes, parece que é algo bom, mas, para mim, às vezes, é algo ruim, tipo, ah, é uma primeira impressão que talvez tenham que não é a que eu gostaria nesse começo, né? Acho que essa insegurança e timidez me incomodou um pouquinho, né? Mas é algo pessoal. Para mim, eu acho que foi a questão da frequência mesmo, que eu achei pequena, porque, justamente, eu esquecia e tinha.

Houve, também, uma observação complementar nesta resposta da Jornada *Let's Speak English!*, com especial destaque para as vantagens de um método obrigatório e determinado, como é possível notar no trecho:

E uma dificuldade, para mim, também, é a questão do modelo livre, assim, me disciplinar em casa para parar e estudar, né? Eu tenho mais facilidade quando tenho algum compromisso, assim, marcado com alguém.

A pergunta 6, realizada para os participantes de ambas as jornadas foi: “Quais foram os maiores benefícios percebidos no processo de aprendizagem ao longo da Jornada de EM?”

As respostas de todos os entrevistados da Jornada de EM foram convergentes, pois todos os participantes tiveram consenso acerca dos benefícios obtidos com a jornada. Os pontos destacados foram os conhecimentos relevantes acrescidos, os relacionamentos criados ou aprofundados, o fato de a jornada ter sido desenhada especificamente para a área de EM e, por fim, o suporte fornecido pela área de *Learning*, bem como o plano de comunicação assertivo foram destaques dos benefícios percebidos ao longo da jornada.

Neste trecho da transcrição da Jornada de EM, que é representativo e se assemelha às demais respostas, fica evidente a convergência de impressões acerca dos conhecimentos acrescidos e dos relacionamentos criados ou aprofundados:

Então, eu acho que um dos benefícios foi a questão da troca que a gente teve também, né? Além do conhecimento que foi ampliado, né? Que a gente teve uma ampliação das nossas competências dentro daquilo que a gente estudou, eu acho que a troca também, em alguns momentos houveram trocas, até mesmo, enfim, algumas dores, enfim, acho que ampliou esse mix, eu acho que até mesmo de troca, a gente saindo um pouquinho, às vezes, do conteúdo em alguns momentos, alguns momentos de acolhimento também, então, acho que isso tudo foi muito produtivo no contexto geral. Não sei se minha resposta está linkada exatamente com a sua pergunta. Mas eu acho que foi muito nesse caminho.

Neste outro trecho da transcrição da Jornada de EM, observou-se benefícios acerca do fato de jornada ter sido desenhada especificamente para a área de EM, valorizando a adaptação para o contexto particular da área:

Então, acho que tudo foi muito válido. Tivemos algumas dificuldades, né? Agenda e tudo mais, mas o fato de ter sido um treinamento específico para a nossa área também já foi de grande valia, porque eu acho que a gente na verdade a gente não estava acostumado com treinamentos específicos para a gente, com temas voltados para a nossa área. Então eu acho que os benefícios foram muito maiores do que as dores que nós tivemos aí no decorrer do treinamento.

Neste terceiro trecho da transcrição da resposta 6 da Jornada de EM, foram destacados benefícios acerca do plano de comunicação assertivo e do suporte prestado pela área de *Learning*, organizadora da jornada:

Olha, uma coisa que eu gostei muito, além do formato ser favorável, né, esse formato misto ajudou muito a conciliar. E a equipe que estava disponível, acho que tinha bastante gente dando apoio, né, além de você, né, a comunicação foi ótima, a comunicação foi bem feita, foi pontual, foi antecipada, né? E a Karina dando apoio, o Vitor Abel também disponível, ficou disponível para ajudar a gente a fazer os modelos de BI, né, marcou reunião a mais. Então, acho que o apoio do time de vocês foi muito bacana. Foi bastante gente apoiando, participando e a comunicação também foi muito importante.

Já na Jornada *Let's Speak English!* surgiram outros elementos: novamente a necessidade de “destravar”, mas com o benefício apontado de ter conseguido perder a vergonha. Adicionalmente, foi mencionada a possibilidade de praticar o inglês, o que foi mencionado como a manutenção do inglês, como é possível notar no trecho:

Foi ter, realmente, conseguido destravar, pelo menos, um pouquinho. Foi ter conseguido conversar e ter feito outras pessoas me entenderem. Porque, às vezes, o idioma está tão claro na minha cabeça, ali, e eu penso, nossa, é o perfeito. A gente também está bem na mesma linha, também. De conseguir, no período que eu consegui participar, foi conseguir me destravar, né? Conseguir conversar, conseguir falar um pouquinho. Eu ainda faço aula particular, então, foi um algo a mais, né, ter essa interação com outras pessoas e ver que, cada vez, assim, cada aula que eu conseguia participar, era um pouquinho a mais que, tipo, uma palavra diferente, um vocabulário diferente.

Por fim, na Jornada *Let's Speak English!* foi mencionado o benefício de entrar em contato com temas diferentes dos habituais em inglês e a possibilidade de ter contato com profissionais de outra localidade. Novamente, foi mencionada a possibilidade de praticar o inglês, o que foi nomeado como a manutenção do inglês, como é possível notar no trecho:

Bom, para mim, eu acho que foram, assim, muito, assim, questão dos temas escolhidos na forma das atividades. Eu achei que foi muito, assim, interessante, porque eu acho que fugiu da minha rotina que eu tenho de inglês, assim, que geralmente, ah, eu vejo série, escuto música. [...]. Então, foi bom por conta disso e, também, pela interação com as pessoas, né, que estão fora do escritório que eu estou. Para mim, os benefícios foram essa questão da manutenção, de poder destravar, também, né, você praticar ali a fala, a leitura, a escuta, né, ouvir, também, pessoas falando com sotaque diferente, aprender vocabulário novo, também, foi interessante.

Este subcapítulo analisou as respostas das Entrevistas curtas de estudo de caso em grupo realizadas com participantes das Jornadas de EM e da Jornada *Let's Speak English!*. A sessão seguinte abordou os dados provenientes da observação participante.

3.3.4. Análise dos resultados da Jornada de EM e da Jornada *Let's Speak English!* como observador-participante

Nesta pesquisa, o papel de observador-participante ocorreu de forma bastante abrangente, pois houve participação em variados momentos: na gestão da iniciativa de um modo geral; nas sessões de comunicação e abertura; nas sessões de treinamentos como ouvinte; nas

sessões de treinamento como palestrante e como entrevistadora nas entrevistas curtas de estudo de caso.

Com relação ao papel de gestão, foi possível planejar a coleta de dados para se medir o engajamento e acompanhamento das jornadas. Os indicadores decorrentes desta ação se apresentam no Quadro 23.

Quadro 23 - Comparativo entre a Jornada *Let's Speak English!* (Voluntária) e a Jornada de EM (Obrigatória)

Aspecto	Jornada <i>Blended</i> Voluntária	Jornada <i>Blended</i> Obrigatória
	<i>Let's Speak English!</i>	Jornada de EM
a) Existência de Treinamentos Síncronos x Assíncronos	Síncronos: encontros quinzenais de 45 minutos; Assíncronos: as atividades recomendadas a serem realizadas diariamente eram autônomas, online e dependentes de tecnologia	Síncronos: 15 horas (presenciais e virtuais); Assíncronos: 10 horas (plataformas online)
b) Necessidade de autonomia na definição das atividades	Predominante: havia um cardápio de opções de treinamentos para aquisição de língua inglesa, que poderia ser realizado de inúmeras formas.	Todas as interações foram desenhadas pela área de <i>Learning</i> . Entretanto os profissionais tinham autonomia para realizar treinamentos complementares aos propostos.
c) Relevância do Tema segundo os próprios participantes	Alta	Alta
d) Quantidade de profissionais envolvidos no início	73	44
e) Quantidade de profissionais envolvidos ao final	4	44
f) Porcentagem de evasão	94,5%	0%
g) Proposta de uso prático	Existente, porém facultativo.	Existente e obrigatório.

Fonte: Elaborado pela autora.

O primeiro aspecto do quadro comparativo, o item “a”, aborda da existência e predominância de treinamentos síncronos em relação aos assíncronos, em que é demonstrada a diferença entre as jornadas, uma vez que a Jornada *Let's Speak English!* por ser composta, majoritariamente, por treinamentos assíncronos demanda maior necessidade de autonomia e disciplina, como demonstrado no item “b”.

No que tange à relevância dos temas percebida pelos profissionais, item “c” do quadro comparativo, foi possível observar que esta era alta em ambas as jornadas, pois os participantes, recorrentemente, verbalizavam o apreço quanto à importância dos temas tratados e a

aplicabilidade destes em sua rotina. As entrevistas curtas de estudo de caso corroboraram essa interpretação, como pôde ser observado nas respostas coletadas no item 3.3.3.

Em relação aos dados objetivos dos itens “d”, “e” e “f”, foi possível notar clara diferença de engajamento entre os participantes de cada jornada. Enquanto na Jornada de EM todos os profissionais de mantiveram ativos até o fim da jornada; na Jornada *Let's Speak English!*, houve expressiva evasão se comparada a primeira sessão com a última, em que somente 5% dos participantes inicialmente inscritos se mantiveram. Dados numéricos também foram demonstrados na sessão 3.3.1. Registro de ações em um período, e estão alinhados com as impressões extraídas da observação participante.

Importantes conexões com justificativas e motivações dos números mencionados também foram apresentadas nas análises das entrevistas de levantamento e nas entrevistas curtas de estudo de caso em grupo, e foram aprofundadas no capítulo de discussão.

A observação participante também ocorreu nas sessões de comunicação e abertura, as quais foram bem-sucedidas em ambas as jornadas. Pôde-se, assim, considerar, em razão das altas taxas de adesão e pelas participações ativas. Houve também inúmeras demonstrações de interesse nas etapas e características das jornadas, além de receptividade na proposta e menções de contentamento e elogios realizados durante a apresentação.

Enquanto ouvinte em sessões ministradas por diversos palestrantes, pôde ser intensificado o papel observador da observação participante, que permitiu notar presenças ativas, interesse por parte dos integrantes da jornada, bem como constantes verbalizações de satisfação sobre o momento de aprendizagem e relevância dos conteúdos tratados.

Nas sessões de treinamento como palestrante, o papel observador participante foi mais hierarquizado, uma vez que, como facilitador de sessões, o papel de observação fica restrito aos momentos de interação com os participantes, uma vez que o foco é na exposição do conteúdo e condução de dinâmicas. Contudo, nas atividades realizadas durante essas sessões, foi possível notar sempre alto engajamento, sem percepção ou notificação de eventos negativos, desatenção ou críticas.

Este subcapítulo analisou as evidências coletadas por meio da observação participante das Jornada de EM e da Jornada *Let's Speak English!*. O capítulo 4 tratou da discussão desta pesquisa.

4 DISCUSSÃO

A fundamentação teórica desta pesquisa reuniu as teorias que abordavam a aprendizagem organizacional e a educação corporativa, além dos conceitos de aprendizagem permanente, heutagogia, autoeficácia e aprendizagem significativa. Todos estes conteúdos são base para a presente discussão e fazem importantes conexões com as investigações realizadas.

Diante dos resultados obtidos por meio das coletas de dados das fontes de evidências descritas por Yin (2015) e aplicados neste trabalho, conforme o Capítulo 2, sobre Método, foi possível chegar a algumas conclusões, a saber.

A aprendizagem organizacional se mostrou como um aspecto muito relevante e inequivocamente necessário no cotidiano profissional corporativo, como demonstrado nas Entrevistas de Levantamento e nas Entrevistas Curtas de Estudo de caso, em que os participantes mencionaram inúmeros benefícios decorrentes das iniciativas de aprendizagem, deade a aquisição de novos conhecimentos até a possibilidade de aprofundar e estabelecer novos relacionamentos.

Esta conclusão converge com a afirmação de Fleury et al. (2002), a qual cita que o surgimento da Educação Corporativa (EC) se dá a partir da crença dos executivos de que o aprimoramento de conhecimentos, habilidades e atitudes gerariam maior vantagem competitiva para o negócio.

As recorrentes afirmações acerca da importância do desenvolvimento de novos conhecimentos no ambiente corporativo corrobora a afirmação de Fleury et al. (2002), a qual menciona que a existência da EC poderia causar tanto melhoria da imagem externa junto aos clientes quanto da imagem interna junto aos colaboradores, uma vez que, pelas respostas dos participantes das jornadas analisadas, as iniciativas de aprendizagem realizadas reforçaram a imagem positiva da empresa junto aos colaboradores.

Este aspecto extrapola outra visão de Fleury et. al. (2002), que menciona que pesquisas convergem para a importância de as empresas promoverem o desenvolvimento de seus colaboradores a fim de, assim, ampliarem sua competitividade e obterem resultados mais positivos nos negócios.

Importante ressaltar que, além de serem consideradas relevantes pelos profissionais que participaram das ações, as jornadas de aprendizagem seguiram direcionamento estratégico dos líderes de negócio, como determina Hofmann (2018), sendo possível remeter ao Quadro 2, o

qual já foi apresentado nesta pesquisa anteriormente, ao desenhar uma análise prévia para a construção de um programa *Blended Learning*.

Quadro 2 - Análise Prévia para a construção de um programa *Blended Learning*

Necessidades do Negócio	Perguntas a serem respondidas para construir um programa <i>Blended Learning</i>
Necessidades corporativas	Quais são os objetivos da sua empresa?
Necessidades de competências	Como pode a aprendizagem abordar e eliminar lacunas de desempenho?
Necessidades dos funcionários	O que seus alunos já sabem e o que eles precisam aprender?
Soluções adequadas	Quais são as soluções de aprendizagem e não-aprendizagem mais relevantes?

Fonte: Hofmann (2018).

Hofmann (2018) afirma ser necessário buscar conexão com os objetivos estratégicos organizacionais e, ao mesmo tempo, eliminar lacunas de conhecimento identificadas no grupo que realizará a jornada *Blended Learning*.

Em consonância com este alinhamento descrito por Hofmann (2018) e realizado nas jornadas analisadas desta pesquisa, é possível encontrar validação com Reis, Silva e Eboli (2010), que acrescentam ser preciso condicionar que haja alinhamento da EC com o planejamento estratégico da empresa, sendo esta sinergia elemento-chave para o diferencial competitivo e o sucesso dos objetivos organizacionais.

Assim, a EC deve conectar a missão e visão da empresa com as habilidades de suas pessoas, com o intuito de melhorar concretamente a eficiência dos processos e a qualidade dos produtos e serviços realizados (Reis; Silva; Eboli, 2010).

Com relação às atuações práticas de aprendizagem, os resultados coletados nas entrevistas curtas de estudo de caso da Jornada *Let's Speak English!* demonstraram importante valorização da prática do inglês, de modo frequente, a fim de se consolidar o aprendizado. Esta valorização da prática encontra contraposição com características do ensino formal, que, segundo Freire et al. (2019), possui caráter majoritariamente teórico, com poucas inserções práticas, o que não dá suporte para que o profissional possa lidar da melhor maneira com desafios rotineiros ou situações imprevistas.

Nesse sentido, considerando tais limitações do ensino formal, a aprendizagem organizacional e a educação corporativa encontram suporte nas quatro bases norteadoras da Comissão Internacional sobre a Educação para o século XXI da Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e a Cultura (UNESCO). As quatro bases norteadoras

para a educação deste século são: aprender a conhecer, aprender a fazer, aprender a conviver e aprender a ser (Freire et al., 2019).

O aprender a conhecer está relacionado ao interesse pelo aprendizado, o que requer o exercício da memória, concentração e olhar crítico; O aprender a fazer decorre de transcender a teoria do conhecimento com o aprendizado pela prática; O aprender a conviver, considerado o mais relevante, envolve trabalho colaborativo, uma vez que as interdependências constituem desafios constantes; O aprender a ser preconiza o bem da coletividade e a noção de que ações do indivíduo devem refinar-se, pois podem impactar todo um ambiente (Freire et al., 2019).

É possível conectar as estratégias e bases norteadoras mencionadas por Freire et. al (2019) e Fleury e Fleury (2015) quando Reis, Silva e Eboli (2010) abordam os sete princípios de sucesso da EC, resultantes da integração entre a gestão de pessoas e a gestão do conhecimento, quais sejam: Aumento da competitividade decorrente do aprimoramento de competências prioritárias; Capacidade de perpetuar cultura e conhecimento, o que está atrelado à continuidade dos negócios; Comunicação com múltiplos atores, sejam colaboradores ou clientes externos; Amplo acesso a recursos didáticos e fontes de conhecimento; Respeito aos direitos civis e estímulo do comportamento cidadão; Parcerias internas (entre os líderes) e externas (com instituições de ensino, por exemplo); Formato sustentável para que a educação seja fator de desenvolvimento e com resultados contínuos.

Diante dos resultados encontrados nas entrevistas de levantamento e entrevistas curtas de estudo de caso, é possível identificar uma condensação desses aspectos em características mencionadas pelos entrevistados.

Dado que uma das bases norteadoras para a educação da Unesco remete-se à noção de aprender a conhecer, este aspecto, que é relacionado ao interesse pelo conhecimento e ao olhar crítico, possui sinergia com o conceito andragógico de autodirecionamento e heurístico de autodeterminação dos métodos e conhecimentos a serem aprendidos. Ambas as características foram percebidas nas jornadas, uma vez que foi relatada a necessidade de se ter autonomia e disciplina para alcançar os objetivos de aprendizagem.

Adicionalmente, dentre os sete princípios abordados por Reis, Silva e Eboli (2010) para o sucesso da EC, é possível conectar os resultados das entrevistas com o Aumento da competitividade decorrente do aprimoramento de competências prioritárias, uma vez que, reiteradamente, foi mencionada a relevância de se adquirir novos conhecimentos.

A Comunicação com múltiplos atores, um dos princípios de sucesso de Reis, Silva e

Eboli (2010), foi muito valorizada, principalmente nas sessões síncronas virtuais, uma vez que permitia a interlocução dos entrevistados com colegas de diferentes localidades geográficas da mesma companhia.

Outro ponto a se destacar, dentre os princípios de Reis, Silva e Eboli (2010), foi a qualidade dos portais consolidadores de plataformas existentes, tanto como uma das iniciativas de *Learning* quanto como um guia e cardápio da Jornada *Let's Speak English!*, pois atuaram provendo amplo acesso a recursos didáticos e fontes de conhecimento.

Por fim, ainda sobre os princípios de Reis, Silva e Eboli (2010), pode-se conectar o Formato sustentável para que a educação seja fator de desenvolvimento e com resultados contínuos ao conceito de *Blended Learning*, uma vez que, uma das vantagens relatadas pelos participantes, foi a flexibilidade das jornadas realizadas, o que as tornavam sustentáveis e exequíveis, concomitantemente às práticas profissionais, permitindo a aprendizagem permanente.

Em termos de resultados obtidos, pôde-se observar que a Jornada de EM teve índices de engajamento e atingimento de objetivos maiores do que a Jornada *Let's Speak English!*.

Embora ambas as jornadas sejam iniciativas com características da aprendizagem *blended learning*, essas iniciativas tiveram algumas características peculiares e distintas no que tange ao plano de comunicação, definição de prazos, dinâmicas, abordagem quanto à obrigatoriedade: a Jornada de EM era obrigatória, com indicação de realização dentro do horário de trabalho. Já a Jornada *Let's Speak English!* era voluntária, com indicação de realização de treinamentos em horário definido pelo participante.

A Jornada de EM objetivou desenvolver diversas competências organizacionais, e a liderança disponibilizou um período, dentro da jornada de trabalho, para a realização dos treinamentos e atividades, além de ser transmitida a mensagem de obrigatoriedade em relação à necessidade de conclusão das ações propostas.

A Jornada *Let's Speak English!* possuía o objetivo de desenvolver e aprimorar a competência na língua inglesa, devendo ser realizada, voluntariamente, em período definido pelo participante. Quanto à abordagem, foi transmitida a mensagem de total flexibilidade, em que a parte da firma foi organizar um portal com diversas plataformas conveniadas, onde havia a sugestão de dinâmicas com a finalidade de promover a imersão e o estudo da língua inglesa para os participantes utilizarem quando quisessem.

A Jornada *Let's Speak English!* foi uma experiência de aprendizagem que buscou divulgar plataformas existentes para que os voluntários que tivessem interesse em estudar inglês de forma autônoma pudessem usar as ferramentas existentes nos portais internos e externos. O

objetivo principal da Jornada *Let's Speak English!* foi divulgar a importância da cadência na aquisição de novos conhecimentos, cadência essa desenhada e executada pelo próprio participante.

Diante da comparação dos resultados obtidos no conjunto das evidências coletadas com as características descritas de cada jornada, é possível concluir que uma jornada com horários definidos, sessões síncronas e metas e requerimento de participação obrigatórios apresentaram melhores indicadores de sucesso.

Tal conclusão converge com um fundamento da teoria de Knowles (2009), o qual afirma que a maioria dos indivíduos não possui o autoconceito e autodireção completos até a conclusão da vida escolar, faculdade, início em um emprego ou até casar-se. Esse potencial de desenvolvimento seria acelerado caso estímulos adequados fossem realizados, tanto em casa quanto por meio de experiências em organizações externas de jovens. É possível inferir que o ser humano não está preparado ou não tem preferência pela autodeterminação e autodireção da aprendizagem.

A predileção frequente, tanto nas entrevistas de levantamento quanto nas entrevistas curtas de estudo de caso, por formatos mais definidos e obrigatórios de jornada corrobora a afirmação de Knowles (2009).

Realizando uma conexão entre a autonomia, autodirecionamento e autodeterminação, que constituem a heutigogia como mencionado por Bellan (2008), é possível remeter ao conceito de autoeficácia de Bandura (1977), o qual afirma que o indivíduo constrói impressões sobre si mesmos, sendo essas impressões ferramentas para se alcançar determinado objetivo.

Dito de outra forma, Bandura (1977) buscou demonstrar como as crenças individuais interferem nas escolhas dos desafios a serem enfrentados, assim como o tempo dedicado e a intensidade e limites da perseverança sobre suas ações. Considerando este aspecto da autoeficácia de Bandura (1977), faz-se necessário compreender que a motivação humana possui raízes complexas e, que, por sofrerem interferências das crenças de cada indivíduo, como afirma Bandura (1977), torna-se desafiador construir jornadas que necessitem da autodeterminação de aprendizagem de todos os participantes de um grupo diverso.

Outra teoria que se pode relacionar às análises das jornadas é o conceito de aprendizagem significativa de Ausubel, o qual menciona o consenso de que a aprendizagem ocorre a partir de conceitos preexistentes (Langhi, 2016). Nesse sentido, Bellan (2008) também cita Ausubel mencionando que novos conhecimentos assimilados precisam estar conectados

com o conhecimento pré-existente do aprendiz, pois a informação adquirida se firmaria em conceitos prévios, situados na estrutura cognitiva daquele que busca determinado aprendizado.

Isto significa que qualquer novo conhecimento necessita ser construído em relação a algo que o indivíduo já possui domínio, o que atribui real significado à nova informação. Assim, ao se encontrar significado naquilo que se aprende, o estímulo externo converge com o estímulo interno do aprendiz, o que resulta em um cenário propício de aprendizado efetivo.

Conectando o conceito de aprendizagem significativa com os desafios da Jornada *Let's Speak English!*, é possível compreender a intimidação mencionada pelos participantes durante a entrevista, os quais, embora tenham afirmado que o ambiente das sessões era seguro e receptivo, relataram que o fato de ter de se comunicar em inglês representava um grande desafio. Desafio este agravado pela multiplicidade de níveis de conhecimento em que cada participante se encontra.

Essa diversidade de consistência e conteúdo de cada participante acerca do conhecimento da língua inglesa remete ao conceito de aprendizagem significativa, uma vez que os conhecimentos novos sobre a língua inglesa poderiam não ter “onde se firmar”, pois, segundo Ausubel, novos conhecimentos assimilados precisam estar conectados com o conhecimento pré-existente do aprendiz.

Por sua finalidade prática, esta pesquisa tem como objetivo geral “avaliar estratégias de aprendizagem do *blended learning* que possam contribuir para a formação permanente no ambiente corporativo”. A partir dos resultados das discussões de sucesso e insucesso, foi criado um guia de jornadas de aprendizagem aplicado ao contexto de empresas de consultoria, além de prover objetos de estudo relevantes para investigações futuras.

Adicionalmente, as discussões acerca dos desafios desse processo contribuem para ampliar a visão de profissionais da educação corporativa, encurtando o caminho de quem está buscando criar e executar ações efetivas no campo do aprimoramento contínuo, mais precisamente, no ambiente de consultoria.

Como objetivos específicos, este estudo se propôs a: a) investigar se há contribuições de metodologias de aprendizagem mistas (*blended learning*) para a formação permanente; b) identificar os principais desafios e benefícios relacionados à formação permanente no ambiente empresarial; e c) avaliar, dentre as estratégias mencionadas, quais facilitam de forma mais eficaz o processo de aprendizagem permanente.

Nesse sentido, os resultados encontrados respondem adequadamente as questões do objetivo geral e dos objetivos específicos.

Ao se buscar investigar se há contribuições de metodologias de aprendizagem mistas (*blended learning*) para a formação permanente foi possível, mediante as respostas, encontrar limitações em todos os formatos únicos, em outras palavras, os formatos que não eram mistos. Por exemplo: sessões presenciais possuem limitação de tempo e espaço e exigem o desafiador sincronismo de agendas.

Por outro lado, sessões online e assíncronas não possibilitam trocas consideradas diferenciadas pelos participantes, não fortalecem relacionamentos e não engajam profissionais habituados com a interação humana. Entretanto, mesmo assim, reconheceu-se que a alternativa online assíncrona possui importantes vantagens acerca da flexibilidade para a realização de treinamentos, que justificam sua inclusão em uma jornada mista.

Com relação aos principais desafios e benefícios existentes para a formação permanente no ambiente empresarial, identificou-se expressiva dificuldade de se conciliar as rotinas profissionais com as atividades de aprendizagem. Além disso, muitos profissionais relataram valorizar a interação humana para proporcionar trocas de conhecimentos, esclarecimentos de dúvidas, bem como a maior atratividade inerente à sessão síncrona (ao vivo).

Assim, sendo a conciliação de agenda um expressivo desafio identificado, a alternativa mista ou *blended learning* surge como resposta para o terceiro objetivo específico desta pesquisa: avaliar, dentre as estratégias mencionadas, quais facilitam de forma mais eficaz o processo de aprendizagem permanente.

Um resultado inesperado nas entrevistas realizadas foi a queixa de que um obstáculo para o sucesso do atingimento dos objetivos da Jornada *Let's Speak English!* se deu pela realização pouco frequente das sessões síncronas, pois os quatro entrevistados relataram a cadência quinzenal como insuficiente e desengajadora.

Tal resultado mostrou-se inesperado, pois, diante da baixa assiduidade nas sessões, entendeu-se que os profissionais estivessem sobrecarregados e, portanto, não puderam participar. Ocorre que, a evasão relatada parece ter sido decorrente justamente do julgamento de a iniciativa ser insuficiente para a aprendizagem da língua inglesa.

Cabe ressaltar a existência de um portal amplo e repleto de opções de treinamentos online, com inúmeras plataformas conveniadas para apoiar o processo de aprendizagem. Entretanto, a necessidade de se autodeterminar e autodirecionar parece ter sido um obstáculo

para o sucesso da iniciativa, agravado pela quantidade reduzida de interações, como os entrevistados reiteradamente relataram.

Nesse sentido, é possível remeter ao Quadro 24, proveniente da observação participante, o qual demonstra que a Jornada de EM, que obteve resultados melhores, apresentou quantidade maior de interações síncronas. Adicionalmente, a dinâmica e balanceamento dos formatos de interações foram positivamente reconhecidos nas entrevistas curtas de estudo de caso realizadas.

Quadro 24 - Comparativo parcial entre a Jornada *Let's Speak English!* (Voluntária) e a Jornada de EM (Obrigatória)

Aspecto	Jornada Blended Voluntária	Jornada Blended Obrigatória
	<i>Let's Speak English!</i>	Jornada de EM
a) Existência de Treinamentos Síncronos x Assíncronos	Síncronos: encontros quinzenais de 45 minutos; Assíncronos: as atividades recomendadas a serem realizadas diariamente eram autônomas, online e dependentes de tecnologia	Síncronos: 15 horas (presenciais e virtuais); Assíncronos: 10 horas (plataformas online)
b) Necessidade de autonomia na definição das atividades	Predominante: havia um cardápio de opções de treinamentos para aquisição de língua inglesa, que poderia ser realizado de inúmeras formas.	Todas as interações foram desenhadas pela área de <i>Learning</i> . Entretanto os profissionais tinham autonomia para realizar treinamentos complementares aos propostos.

Fonte: Elaborado pela autora.

Diante de todo o exposto, é importante ressaltar as limitações desta pesquisa, pois, ainda que realizada em ambiente restrito ao de Consultoria, tais conclusões não necessariamente representam a totalidade do ambiente corporativo nem mesmo representam a totalidade dos profissionais do ambiente de Consultoria.

A fim de se ampliar essa visão acerca da efetividade de métodos de aprendizagem e de formatos de jornadas *Blended Learning*, seria pertinente, em estudos futuros, que se realizasse similar pesquisa em outros grupos corporativos, com perfis similares e distintos, a fim de se buscar validações e parâmetros comparativos.

Ainda sobre a necessidade de novas validações, Securato (2021) menciona que os fundamentos do *Onlearning*, por serem relativamente novos, podem não ter registros contundentes de aplicação. Contudo, cada fundamento possui consistência suficiente e comprovada para implementação, sendo os conceitos que fundamentam o *Onlearning* atemporais (Securato, 2021). Cabe ressaltar que este estudo pode contribuir para enriquecer os registros acerca dessa nova teoria que precisa de validação.

Como forma de contribuir para o aprimoramento das práticas de aprendizagem corporativa de outras organizações, o produto decorrente desta pesquisa constitui um guia de como planejar e construir uma jornada *blended learning*, bem como quais são as etapas de uma jornada de aprendizagem na prática.

Uma característica que tem potencial de beneficiar diferentes modelos de organizações é o fato de a jornada poder contar com treinamentos e conteúdos online já existentes, os quais auxiliam no processo de nivelamento de conhecimento e não demandam preparação de material ou instrutores. Dessa forma, se realizado o acompanhamento e a alternância com sessões síncronas (*blended learning*), esses formatos online assíncronos alavancam resultados positivos como demonstrado nesta pesquisa.

Ao encerrar este capítulo, a pesquisa tem seu objetivo geral atingido, pois, ao buscar avaliar as estratégias de aprendizagem do *blended learning* que contribuem para a formação permanente no ambiente corporativo, promoveu pertinentes discussões a partir os dados analisados à luz da fundamentação teórica. O próximo capítulo aborda o produto final desta pesquisa.

5 PRODUTO

Em consonância com o estudo realizado para fins dessa dissertação, foi realizado um guia prático para orientar empresas de consultoria que queiram implementar jornadas de aprendizagem no âmbito da formação permanente.

Este guia divide-se em dois documentos com diretrizes complementares: o primeiro descreve o processo de concepção da jornada, desde o entedimento da necessidade até as validações necessárias com as áreas demandantes visando confirmar o correto endereçamento de objetivos e possibilidades.

O segundo documento descreve as etapas da jornada de aprendizagem em si e seu funcionamento, desde a reunião de abertura, condução das etapas, encerramento e levantamento de indicadores.

O Quadro 25 detalha o primeiro documento, apresentando as etapas de construção da jornada de aprendizagem. Adicionalmente, a descrição dos processos necessários à implementação compõe um modelo replicável de execução.

Quadro 25 - Etapas de Construção da Jornada de Aprendizagem

Etapa	Descrição	Justificativa
Entendimento da necessidade	A primeira etapa deve garantir o correto e completo entendimento acerca das necessidades mencionadas pela liderança demandante. Em seguida, é necessário dimensionar o formato das jornadas: o prazo para que tal conclusão ocorra; o grupo prioritário a realizar a jornada; a disponibilidade diária/semanal que esse grupo possuiria para se dedicar às ações. Tais definições estão atreladas à carga de trabalho do período, o que pode influenciar cadência de estudo.	Remetendo ao Quadro 2, Hofmann (2018) cita a importância do entendimento das necessidades do negócio, pois existem as necessidades corporativas e as necessidades dos funcionários. Complementarmente, os resultados obtidos nessa pesquisa ressaltam a importância de se alinhar com a liderança e da factibilidade em relação às rotinas profissionais.
Desenho da Jornada	A jornada deve ser desenhada a partir da seleção de treinamentos online em diversos níveis de aprofundamento sobre determinado tema (conteúdos para aprendizes iniciantes, intermediários e	Diversificar o formato das jornadas, planejando treinamentos online assíncronos, sessões síncronas presenciais e síncronas virtuais contribui para a melhor experiência do participante, pois inclui elementos de

	<p>avançados) para a construção de uma trilha a ser realizada a fim de contribuir para a aquisição da competência desejada.</p> <p>Optar pela adoção de plataformas online já existentes na companhia/conveniadas acelera o processo.</p> <p>Essa trilha pode ser realizada de forma assíncrona, cadenciada, concomitante à alocação nas atividades rotineiras (o profissional não precisaria ser afastado de suas atividades para realizar os treinamentos).</p> <p>Adicionalmente, é preciso planjear sessões síncronas (presenciais e virtuais), a fim de se intensificar as interações e diversificar a experiência de aprendizagem.</p>	<p>flexibilidade e interações. Tal alternância de modelo permite que o participante desfrute dos benefícios de cada formato: treinamentos online assíncronos não exigem deslocamento e podem ser realizados a qualquer tempo e velocidade; treinamentos online síncronos não exigem deslocamento, proporcionam networking virtual e a realização de atividades coletivas; treinamentos presenciais síncronos possibilita interações adicionais àquelas realizadas durante as sessões virtuais, além de estreitarem laços devido às trocas presenciais serem mais significativas. Complementarmente, para ser considerado <i>Blended Learning</i> (Securato, 2021), é necessária a existência dos três formatos mencionados.</p>
<p>Aprovação da liderança</p>	<p>Após construção do cronograma, cujo desenho inclui sessões síncronas adicionais aos treinamentos online, é importante submeter a proposta para avaliação da liderança demandante com o objetivo de se realizar eventuais ajustes e/ou definir a data de início da jornada.</p> <p>Além da necessidade de se confirmar as datas dos encontros, é importante validar o público-alvo (alguns treinamentos foram fragmentados) e também a duração das sessões.</p> <p>O detalhamento de cronograma modelo está desenhado no Quadro 31.</p>	<p>Remetendo ao Quadro 2, Hofmann (2018) cita a importância do entendimento das necessidades do negócio, pois existem as necessidades corporativas e as necessidades dos funcionários.</p> <p>O cronograma da jornada deve ser validado com a liderança da área, bem como os nomes dos participantes envolvidos, a fim de alinhar o período mais adequado (momentos de pico de demanda e férias devem ser evitados) para a realização das sessões.</p>

Fonte: Elaborado pela autora.

O Quadro 26 apresenta o segundo documento, pois detalha o guia prático, em outras palavras, as etapas da jornada de aprendizagem.

Quadro 26 - Guia prático: modelo de Jornada de Aprendizagem

Etapa	Descrição
Reunião De Abertura	<p>A realização da trilha de aprendizagem descrita (e de todas as etapas da jornada) deve ser orientada por meio de uma reunião de abertura, na qual pode-se abordar os seguintes pontos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Material de apoio (com os acessos, sugestão de rotina, dedicação diária, indicação de <i>sharepoint</i> centralizador/esclarecedor); 2. Datas de mentorias (encontros para esclarecimentos e conexão da teoria com a prática, além de abertura para captar percepções e dúvidas dos participantes).
Plano de Comunicação	<p>O plano de comunicação deve prever interações de engajamento em todas as fases da jornada:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Antes do início: anunciar a existência, esclarecer objetivos, validar suporte da liderança e informar principais datas; 2. Durante a jornada: manter a jornada ativa ao demonstrar parceria para eventuais dúvidas, recordar as sessões subsequentes para auxiliar na clareza das atividades de curto prazo; 3. Após a conclusão da jornada: expressar agradecimento pelo esforço de todos, bem como apresentar os principais números de sucesso (número de horas de treinamentos, número de certificados obtidos, resultados de pesquisa de satisfação).
Mentorias	<p>As mentorias são encontros síncronos cujo objetivo é complementar e/ou esclarecer dúvidas remanescentes das sessões coletivas síncronas e dos treinamentos online assíncronos.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mentoria como suporte às sessões de treinamentos síncronos: atua como esclarecedora de dúvidas e orientadora para eventuais tarefas ministradas e que podem ser concluídas posteriormente; 2. Mentoria como suporte aos treinamentos online assíncronos: além de apoiar os participantes a solucionar questões técnicas e operacionais das ferramentas, a mentoria atua como interlocutora dos participantes, uma vez que treinamentos online são “solitários”; auxilia no entendimento da relação teoria/prática e esclarece dúvidas gerais.
Criação de Ambiente virtual	<p>É comum os profissionais não conhecerem as alternativas de treinamento existentes na empresa, ou não saberem exatamente como realizar o acesso e buscas mais direcionadas. Assim, é importante que os treinamentos definidos para serem concluídos, de forma autônoma, ao longo da jornada estejam organizados de maneira estruturada e com fácil entendimento dos acessos, preferencialmente em ambiente único.</p>

Criação de cronograma explícito (modelo), conforme Quadro 27	Quadro 27 - Cronograma Explícito (modelo)							
	Semana 1		Semana 2		Semanas 3 e 4	Semana 5		
	Duração	1h	8h	3h	2h	10h	2h	2h
	Descrição	Reunião de Abertura	Sessão Síncrona Presencial	Sessão Síncrona Virtual	Dinâmica Síncrona Virtual	Treinamentos Assíncronos Online	Sessão Síncrona Virtual	Sessão Síncrona Virtual
Mentorias de 1h por semana								
Fonte: Elaborado pela autora.								
Criação de Indicadores	<p>Planjear coleta de dados para gerar indicadores relevantes com foco em aperfeiçoamento contínuo e avaliação de resultados.</p> <p>Possíveis indicadores de performance são:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Número de horas de treinamentos; 2. Número de sessões realizadas; 3. Número de certificados obtidos pelos participantes; 4. Quantidade de competências tratadas; 5. Resultados de pesquisa de satisfação; <p>Adicionalmente, embora desafiador, como mencionado por Elkeles e Phillips (2006) no capítulo sobre Retorno do Investimento (ROI), constitui diferencial coletar dados visando à obtenção de visões sobre (ROI). Isto significa não se basear somente na qualidade das jornadas, mas tentar conectar a realização de ações de aprendizagem com melhoria do desempenho profissional nas rotinas laborais.</p>							
Fonte: Elaborado pela autora.								

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A importância da aprendizagem permanente no âmbito profissional se justifica pelas mudanças frequentes em processos, tecnologias e novas necessidades. Tal afirmação pode ser embasada ao observar os processos de transformações recentes e, também, ao se notar a ampliação dessa discussão em organizações de diferentes segmentos.

Nesse sentido, junto ao consenso acerca da importância de se aprender permanentemente, surgem os desafios, os quais possuem diferentes naturezas. Uma dificuldade pode se originar no questionamento da relevância do conteúdo, na qualidade da proposta de formação ou pela disponibilidade do profissional em poder desfrutar de sessões de aprendizagem.

Ao construir reflexões e avaliações acerca de possibilidades de uso da aprendizagem mista, esta pesquisa atingiu seu objetivo geral, que se pautou em “avaliar estratégias de aprendizagem do *blended learning* que possam contribuir para a formação permanente no ambiente corporativo”. Em outras palavras, ao analisar duas jornadas *blended* situadas no ambiente organizacional, contudo com características diferentes no que tange à obrigatoriedade, foi possível avaliar as estratégias e as abordagens mais efetivas de cada formato.

A partir dos resultados das discussões, foram criadas diretrizes para jornadas de aprendizagem aplicadas ao contexto de empresas de consultoria, além de prover objetos de estudo relevantes para investigações futuras.

Adicionalmente, as discussões acerca dos desafios desse processo contribuíram para ampliar a visão de profissionais da educação corporativa, encurtando o caminho de quem está buscando criar e executar ações efetivas no campo do aprimoramento contínuo, mais precisamente, no ambiente de consultoria.

Complementarmente, a pesquisa atingiu os objetivos específicos: a) investigar se há contribuições de metodologias de aprendizagem mistas (*blended learning*) para a formação permanente; b) identificar os principais desafios e benefícios relacionados à formação permanente no ambiente empresarial; e c) avaliar, dentre as estratégias mencionadas, quais facilitam de forma mais eficaz o processo de aprendizagem permanente.

A pesquisa científica realizada se pautou em critérios abrangentes, os quais incluíram entrevistas, indicadores e observação de um modo geral. Tal amplitude possibilitou um olhar

transversal acerca das iniciativas analisadas, evitando, assim, uma perspectiva limitada e unilateral acerca dos fenômenos e investigados.

Em síntese, os objetivos geral e específicos foram alcançados por terem sido embasados em análises amplas, incluindo abordagens qualitativas e quantitativas e, além das valiosas discussões, resultou em um produto com diretrizes práticas, estruturantes e estratégicas, o qual pode ser usado em favorecimento de outras organizações, tanto de consultoria como em diferentes segmentos de negócios.

Como consideração adicional, com relação à heutagogia, faz-se necessário também abordar este conceito utilizando um raciocínio distinto e expandido em comparação com os resultados do presente estudo. Tal afirmação se sustenta por ser possível, e até irreversível, reforçar a importância da aprendizagem autodeterminada, uma vez que as mudanças constantes e a evolução tecnológica são uma realidade para as organizações.

Dessa forma, invariavelmente, os profissionais da atualidade precisam praticar a aprendizagem ao longo da vida de modo autônomo, autodirigido, autogerido e exercendo constante curadoria, independentemente de instituições de ensino e/ou de iniciativas de aprendizagem propostas pela educação corporativa de suas empresas.

Por outro lado, este estudo demonstrou que, quando se tem um objetivo específico e mensurável, com prazos definidos, é importante que haja mecanismos de acompanhamento, determinação de encontros e controle de entrega e engajamento para que as iniciativas alcancem o resultado desejado de aprendizagem.

Complementarmente, embora as noções de controle e obrigatoriedade sejam aspectos presentes na jornada que obteve melhores indicadores, maior engajamento e mais sucesso de um modo geral, é possível também identificar outro fator que promoveu os bons resultados de uma jornada em detrimento da outra.

Este fator pode ser chamado de frequência engajadora das comunicações, as quais foram responsáveis por manter o programa ativo e com evidente impressão de continuidade e responsabilização de todos acerca dos próximos passos.

Assim, a frequência da comunicação atuou não só com a função de reforçar o cronograma e oportunidades de esclarecimento, mas também como um importante símbolo da iniciativa de aprendizagem, gerando visibilidade contínua para os participantes, impressão de organização sistematizada, além pequenos acréscimos valiosos de informações úteis que cada comunicado realizava.

Diante do exposto, mesmo que a heutagogia seja um elemento importante para a aprendizagem permanente, o presente estudo identificou que a presença de aspectos relacionados a controle e acompanhamento de avanço dos aprendizes, organização e comunicação engajadora promoveram o sucesso da jornada de aprendizagem.

Finalmente, uma jornada de aprendizagem, embora se limite a ser uma ferramenta pontual dentro de uma estrutura mais complexa que é a EC, se adequadamente conduzida, pode atuar como um importante viabilizador da aprendizagem permanente, tema de especial interesse para as lideranças das organizações e para os profissionais da atualidade de um modo geral.

REFERÊNCIAS

BANDURA, A. et. al. **Teoria Social Cognitiva: conceitos básicos**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

BARROS, M. SANTOS, A. **Por dentro da autoeficácia**: um estudo sobre seus princípios teóricos, suas fontes e conceitos correlatos. Revista Espaço Acadêmico, nº112, 2010. Disponível em: <file:///C:/Users/andrea.affonso/Downloads/10818-Texto%20do%20artigo-40802-1-10-20100906.pdf>. Acesso em: 11 de maio de 2023.

BELLAN, Z. **Heutagogia**: Aprenda a Aprender mais e melhor. Santa Bárbara d'Oeste: SOCEP, 2008.

BONK, C. J. **MOOCs and Open Education Around the World**. Routledge, 2015.

BONK, C. J.; GRAHAM, C. R. **The handbook of Blended learning**: Global perspectives, local designs. John Wiley e Sons, 2012.

CANARIO, Rui. **Educação de Adultos**. Lisboa, PT Educa, 2013

CORDEIRO, D. S. **Educação corporativa no ambiente militar**: práticas no contexto de uma subdivisão da Força Aérea Brasileira. 136 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Desenvolvimento da Educação Profissional). Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, São Paulo – SP, 2022.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa**: Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DEAQUINO, C. T. E. **Como aprender**: Andragogia e as habilidades de aprendizagem. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

ELKELES, T.; PHILLIPS, J. J. **The Chief Learning Officer Driving Value Within a Changing Organization Through Learning and Development**. Routledge, 2006.

FLEURY, M. T. L., et al. **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Aprendizagem e inovação organizacional**: as experiências de Japão, Coréia e Brasil. São Paulo: Atlas, 2015

FREIRE, P. de S.; SILVA, T. C.; BRESOLIN, G. G. **Universidade corporativa em rede**: Diretrizes iniciais do modelo. Curitiba: CRV, 2019.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GLASSNER, A.; BACK, S. **Exploring Heutagogy in Higher Education**: Academia meets the zeitgeist. Beer-Sheva: Springer, 2020.

HOLLINS, P. **The Science of Self-Learning**: How to Teach Yourself Anything, Learn More in Less Time, and Direct Your Own Education. Peter Hollins, 2018.

HOFMANN, J. **Blended Learning**: What works in talent development series. ATD, 2018.

KENYON, C.; HASE, S. (2010). **Andragogy and heutagogy in postgraduate work**. In T. Kerry (Ed.), Meeting the challenges of change in postgraduate higher education, London: Continuum Press, 2010.

KNOWLES, M. S. et al. **Aprendizagem de resultados**: Uma abordagem prática para aumentar a efetividade da educação corporativa. São Paulo: Elsevier, 2009.

LANGHI, Celi. **Materiais instrucionais para o ensino a distância**. São Paulo: Editora Centro Paula Souza, 2016.

MALCOLM, J. HODKONSON, P.; COLLEY, H. **The interrelationships between informal and formal learning**. Journal of Workplace Learning. V. 15, n 7/8, 131-318, 2003.

MANFREDI, S. M. **Educação profissional no Brasil**: Atores e cenários ao longo da história. Jundiaí: Paco Editorial, 2016.

MAZZON, J. A. Using the methodological association matrix in marketing studies. *In Revista Brasileira de Marketing*, v. 17, n. 5, p. 747-770, 2018.

MORGAN, D. L. **Focus group as qualitative research**. London: Sage, 1997.

PALMER, K.; BLAKE, D. **The Expertise Economy: how the smartest companies use Learning to Engage, Compete and Succeed**. Nicholas Brealey Publishing, 2018.

PRODANOV, C. C.; FREITAS E. C. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. Rio Grande do Sul: Feevale, 2013.

REIS, G. G.; SILVA, L. M. T.; EBOLI, M. P. **A prática reflexiva e suas contribuições para a educação corporativa**. São Paulo: REGE, 2010.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. P. B. **Metodologia de pesquisa**. Porto Alegre: Penso, 2013.

SCHLOCHAUER, C. **Lifelong learners: o poder do aprendizado contínuo: aprenda a aprender e mantenha-se relevante em um mundo repleto de mudanças**. São Paulo: Editora Gente, 2021.

SECURATO, J. C. **Onlearning: como a educação disruptiva reinventa a aprendizagem**. Saint Paul, 2021.

WEISE, M. R. **Long Life Learning: preparing for job that don't even exist yet**. Wiley, 2020.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2015.

APÊNDICES

Apêndice A - Registro de sorteio dos respondentes para a entrevista curta de estudo de caso da Jornada de EM

RESULTS

[PRINT](#)
[DOWNLOAD](#)
[CLOSE](#)

1 Set of 3 Unique Numbers

Range: From 1 to 36— Sorted from Least to Greatest

Set #1

20, 28, 30

Please note: By using this service, you agree to abide by the [SPN User Policy](#) and to hold Research Randomizer and its staff harmless in the event that you experience a problem with the program or its results. Although every effort has been made to develop a useful means of generating random numbers, Research Randomizer and its staff do not guarantee the quality or randomness of numbers generated. Any use to which these numbers are put remains the sole responsibility of the user who generated them.

ID	Start time	Completion time	Email	Name
1	12/8/23 11:25:12	12/8/23 11:27:37	Gabriel.Boito.ext@br	Gabriel Boito ext
2	12/8/23 11:25:08	12/8/23 11:28:25	Esther.Silva.ext@br.	Esther Silva
3	12/8/23 11:26:40	12/8/23 11:28:39	Lethicia.Soares@br.	Lethicia Soares
4	12/8/23 11:25:40	12/8/23 11:28:47	Mariana.Goncalves@	Mariana Goncalves
5	12/8/23 11:25:48	12/8/23 11:29:50	Aline.Pessanha@br.	Aline Pessanha
6	12/8/23 11:26:53	12/8/23 11:30:41	carlos.verdant@br.ej	Carlos Verdant
7	12/8/23 11:27:22	12/8/23 11:33:11	debora.massaneiro@	Debora Massaneiro
8	12/8/23 11:38:05	12/8/23 11:40:44	Monique.Baldin@br.	Monique Baldin
9	12/8/23 11:32:05	12/8/23 11:40:56	Victoria.Cavalcante@	Victoria Cavalcante
10	12/8/23 11:25:00	12/8/23 11:45:30	Bianca.Pereira@br.e	Bianca Freitas
11	12/8/23 12:04:55	12/8/23 12:06:07	Renan.Melo@br.ey.c	Renan Costa
12	12/8/23 12:30:48	12/8/23 12:32:29	Gustavo.Vieira@br.e	Gustavo Vieira
13	12/8/23 12:38:06	12/8/23 12:40:17	Marcio.Vasconcelos	Marcio Vasconcelos
14	12/8/23 11:58:51	12/8/23 13:57:26	Thiago.Barbosa@br.	Thiago Barbosa
15	12/11/23 11:09:05	12/11/23 11:11:18	Vanessa.Kato@br.ej	Vanessa Kato
16	12/11/23 11:08:57	12/11/23 11:11:37	Renato.Cardoso@br.	Renato Cardoso
17	12/11/23 11:13:06	12/11/23 11:14:11	Luana.Aragao@br.ej	Luana Aragao
18	12/11/23 11:17:54	12/11/23 11:18:38	Priscilla.Nacaiama@	Priscilla Nacaiama
19	12/11/23 11:27:29	12/11/23 11:28:50	Ivani.Leme@br.ey.cc	Ivani Leme
20	12/11/23 11:08:30	12/11/23 11:46:22	carlos.verdant@br.ej	Carlos Verdant
21	12/11/23 12:01:19	12/11/23 12:03:01	Monique.Baldin@br.	Monique Baldin
22	12/11/23 12:31:29	12/11/23 12:34:30	Aline.Pessanha@br.	Aline Pessanha
23	12/11/23 13:04:11	12/11/23 13:05:39	Thiago.Barbosa@br.	Thiago Barbosa
24	12/11/23 13:00:51	12/11/23 13:10:24	Esther.Silva.ext@br.	Esther Silva
25	12/11/23 11:59:51	12/11/23 13:31:16	Giselli.Sernaglia@br	Giselli Sernaglia
26	12/11/23 14:03:19	12/11/23 14:13:38	Mateus.Nascimento2	Mateus Nascimento
27	12/11/23 14:45:50	12/11/23 14:47:22	Gabriel.Pesselin@br	Gabriel Pesselin
28	12/12/23 11:10:38	12/12/23 11:12:24	Yara.Candeia@br.ej	Yara Candeia
29	12/12/23 19:18:17	12/12/23 19:19:49	Marilene.Monzani@	Marilene Monzani
30	12/13/23 9:19:54	12/13/23 9:24:36	jonatas.jacinto@br.ej	Jonatas Jacinto
31	12/13/23 18:23:01	12/13/23 18:23:45	Gustavo.Vieira@br.e	Gustavo Vieira
32	12/14/23 9:22:53	12/14/23 9:31:07	Patricia.S.Rocha@br	Patricia Rocha
33	12/14/23 15:08:16	12/14/23 15:09:33	Albenice.Tenorio@b	Albenice Tenorio
34	12/11/23 12:22:59	12/15/23 12:28:03	Renata.Souza@br.ej	Renata Souza
35	12/19/23 12:04:16	12/19/23 12:05:30	Stephany.Almeida@	Stephany Almeida
36	12/19/23 15:56:03	12/19/23 15:56:53	Lethicia.Soares@br.	Lethicia Soares

Apêndice B - Registro de sorteio dos respondentes para a entrevista curta de estudo de caso da Jornada de *Let's Speak English!*

RESULTS

[PRINT](#)
[DOWNLOAD](#)
[CLOSE](#)

1 Set of **4 Unique** Numbers

Range: From **1** to **36** – **Sorted from Least to Greatest**

Set #1

2, 16, 22, 25

Please note: By using this service, you agree to abide by the [SPN User Policy](#) and to hold Research Randomizer and its staff harmless in the event that you experience a problem with the program or its results. Although every effort has been made to develop a useful means of generating random numbers, Research Randomizer and its staff do not guarantee the quality or randomness of numbers generated. Any use to which these numbers are put remains the sole responsibility of the user who generated them.

ID	Start time	Completion time	Email	Name
1	12/24 17:23:10	12/24 17:33:14	Julia.Alencar@br.ey	Julia Alencar
2	12/24 17:48:40	12/24 17:50:01	Jamilly.Monteiro@br	Jamilly Monteiro
3	12/24 17:50:21	12/24 17:51:54	Maria.Bassoli@br.ey	Maria Emilia Bassoli
5	12/24 18:16:36	12/24 18:18:52	MarcoAurelio.Castro	Marco Aurelio Castro
6	12/24 20:16:37	12/24 20:17:43	Iris.Merlin@br.ey.cor	Iris Merlin
7	12/24 22:25:17	12/24 22:34:33	Matheus.Tavares@br	Matheus Tavares
8	12/24 6:33:39	12/24 6:34:52	Milton.Moraes@br.ey	Milton Moraes
9	12/24 10:14:37	12/24 10:16:09	Eloir.Carli.Junior@br	Eloir Carli Junior
10	12/24 12:55:43	12/24 12:56:54	Daniel.Mauricio@br.	Daniel Mauricio
11	12/24 9:43:49	12/24 9:49:36	Rose.Coppola@br.ey	Rose Coppola
13	2/7/24 14:47:16	2/7/24 14:49:45	Fabio.Isaguirre@br.e	Fabio Isaguirre
14	2/7/24 14:54:42	2/7/24 14:55:40	vitorkauark@br.ey.c	Vitor Kauark
15	2/7/24 14:50:50	2/7/24 14:57:40	Bianca.Schuster@br	Bianca Schuster
16	2/7/24 15:05:32	2/7/24 15:10:52	Cristiane.Nakatani@br	Cristiane Nakatani
17	2/8/24 11:01:32	2/8/24 11:34:00	Natasha.Ribeiro@br.	Natasha Ribeiro
18	2/9/24 16:43:31	2/9/24 16:43:43	Gabriel.Caetano@br.	Gabriel Caetano
19	2/9/24 16:44:35	2/9/24 16:47:02	Daniilo.Novaes@br.e	Daniilo Novaes
20	2/9/24 16:47:59	2/9/24 16:48:47	Giovani.Alamini@br.	Giovani Alamini
21	2/9/24 17:05:59	2/9/24 17:08:41	Pedro.Carqueija@br	Pedro Carqueija
22	2/9/24 17:11:06	2/9/24 17:12:46	Clara.Pierre@br.ey.c	Clara Pierre
23	2/9/24 17:12:36	2/9/24 17:13:55	Vinicius.Vieira@br.e	Vinicius Vieira
24	2/9/24 17:02:25	2/9/24 17:14:27	jose.rocha@br.ey.cor	Jose R Rocha
25	2/9/24 17:15:05	2/9/24 17:17:16	Marcela.Santos1@br	Marcela Santos
26	2/9/24 17:17:29	2/9/24 17:19:38	Luciana.Kuba@br.ey	Luciana Kuba
27	2/9/24 17:53:36	2/9/24 17:56:28	Erika.Borba@br.ey.c	Erika Borba
29	2/9/24 20:51:06	2/9/24 20:57:29	Andrei.Salum@br.ey	Andrei Salum
30	2/12/24 10:39:05	2/12/24 10:40:02	Juliana.Zocatelli@br	Juliana Zocatelli
31	2/12/24 13:46:31	2/12/24 13:50:55	Paola.Lindman@br.e	Paola Lindman
32	2/14/24 8:04:10	2/14/24 8:07:26	Vinicius.Batista@br.	Vinicius Batista
34	2/14/24 9:14:42	2/14/24 9:15:39	Bruno.Mendes@br.e	Bruno Mendes
35	2/15/24 8:51:34	2/15/24 8:52:35	Livia.Andrade@br.ey	Livia Andrade
36	2/16/24 9:58:42	2/16/24 10:00:57	Hiara.Fernandes@br	Hiara Fernandes

ANEXOS

Anexo A - Carta de Autorização para citar nome da EY



Avenida Presidente
Juscelino Kubitschek,
1909 – Torre Norie,
04543-011, São Paulo,
Brasil

Tel: +55 11 2573 0000
ey.com.br

São Paulo, 11 de março de 2024.

AUTORIZAÇÃO

Eu, Rodrigo Cambiaghi, CPF 249.715.788-03, sócio líder de Consultoria da EY para a América Latina, autorizo a colaboradora Clarissa Andrade Barbosa Michaelis a citar o nome da Ernst & Young (EY) em sua dissertação de Mestrado, a qual foi realizada junto ao Programa de Mestrado em Gestão do Desenvolvimento da Educação Profissional do Centro Estadual Paula Souza.

Atenciosamente,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Rodrigo Cambiaghi', written in a cursive style.

Rodrigo Cambiaghi
Sócio Líder de Consultoria da EY para a América Latina