

**UNIVERSIDADE DE LISBOA**  
**INSTITUTO DA EDUCAÇÃO**



**“ CONSTRUÇÃO DE UMA PROPOSTA FORMATIVA NA  
MODALIDADE *E-LEARNING* PARA A CEGOC ”**

**Andreia Filipa Estanqueiro Larsen**

**Relatório Final de Estágio**

**MESTRADO EM CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO**

**Área de Especialização em Formação de Adultos**

**2013**

**UNIVERSIDADE DE LISBOA**  
**INSTITUTO DA EDUCAÇÃO**



**“ CONSTRUÇÃO DE UMA PROPOSTA FORMATIVA NA  
MODALIDADE *E-LEARNING* PARA A CEGOC”**

**Andreia Filipa Estanqueiro Larsen**

**Relatório final de estágio orientado pela  
Prof.<sup>a</sup> Doutora Paula Guimarães**

**MESTRADO EM CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO**

**2013**

**Aos meus pais.**

*“A coroa dos velhos são os filhos dos filhos,  
e a glória dos filhos são os seus pais”*

**Provérbios 17.6**

## Agradecimentos

Agradeço à Professora Paula Guimarães, minha orientadora. Primeiro pela paciência, mas principalmente pelo incentivo e confiança que me deu sempre que nos encontrávamos. Isso foi precioso!

À equipa CI&D. Aprendi imenso convosco. Falhei, por vezes, mas essas foram as aulas em que mais cresci. Obrigada por isso!

À minha família. Pai, mãe, Gonçalo, Ágata e Frederico, todos vocês merecem ser mencionados de forma especial.

Aos meus pastores pelas orações e por investirem sempre tanto em mim. À minha igreja também pelas orações e pelo vosso amor único!

E principalmente a Ti! Tantos momentos que passámos juntos. E, por isso, a nossa canção permanece:

***“Não tenho palavras para agradecer a Tua bondade,  
dia após dia Tu me cercas com fidelidade  
Nunca me deixes esquecer que tudo o que tenho,  
tudo o que sou, o que vier a ser, vem de Ti, Senhor  
Dependo de Ti, preciso de Ti, sozinho nada posso fazer  
Descanso em Ti, Espero em Ti, sozinho nada posso fazer  
Nunca me deixes esquecer que tudo o que tenho,  
tudo o que sou, o que vier a ser, vem de Ti, Senhor”***

***“Vem de Ti, Senhor”***

***Diante do Trono***

## Resumo

O presente relatório documenta o estágio realizado no Centro de Estudos de Gestão e Organização Científica (CEGOC), que tem por finalidade o término do ciclo de estudos conducente ao grau de mestre em Ciências da Educação, na especialização de Formação de Adultos.

A Cegoc dispõe de dois tipos de serviço, consultoria e formação. Este último, compreende a formação presencial e/ou formação a distância. No âmbito do estágio integrei-me na equipa do Centro de Inovação & Desenvolvimento (CI&D) que trabalha na conceção, produção, desenvolvimento e acompanhamento de projetos *e-learning* e *blended learning*.

Além do apoio a alguns projetos e atividades que decorreram em tempo de estágio, a realização de um diagnóstico inicial apoiou a realização da presente proposta formativa. Esta pretende ligar os papéis dos consultores e equipa *e-learning* através de uma formação online. A formação tem o objetivo de dar ferramentas aos consultores para a negociação de projetos *e-learning* e *blended learning*. Depois da venda de um projeto de formação a distância, este passa a ser conduzido pela equipa do CI&D, pelo que é necessário favorecer uma maior comunicação entre os colaboradores envolvidos.

O desenvolvimento da proposta foi amadurecendo aos poucos. Por um lado, a Licenciatura como o Mestrado em Ciências da Educação capacitam-nos com conhecimentos teóricos e com alguma experiência na conceção de guiões de formação, mas, por outro, são necessárias outras ferramentas ganhas no contexto real de trabalho para a construção de um produto que respeita as características da empresa de acolhimento e do próprio formato online.

Neste documento proponho-me, primeiramente, a apresentar algumas atividades desenvolvidas no estágio e a caracterizar a organização. De seguida, figura o enquadramento teórico e temático. Finalmente, depois do diagnóstico, é apresentada a proposta formativa desenvolvida como projeto de estágio.

**Palavras-chave:** formação, formação a distância, *e-learning*.

## **Abstract**

This report documents the training held at the Centre for Management Studies and Scientific Organization (CEGOC), which aims to end the cycle of studies leading to the degree of Master of Science in Education, specializing in Adult Training.

The CEGOC offers two types of service, consulting and training. The latter includes classroom training and/or distance learning. Under Stage I integrated in the team of the Center for Innovation & Development (CI&D) that working in the design, production, development and monitoring of e-learning and blended learning projects.

Besides supporting some projects and activities that took place in stage time, conducting an initial diagnosis supported the development of this training proposal. This aims to connect the roles of consultants and staff e-learning through an online training. The training aims to give tools to consultants for the project negotiation e-learning and blended learning. After the sale of a distance learning project, this happens to be led by a team from CI&D by the need to encourage greater communication between the employees involved.

The development of the proposal has been maturing slowly. On the one hand, as the Masters Degree in Education empower us with theoretical knowledge and some experience in designing training guides, but on the other, additional tools gained in a real work environment for the construction of a product that respects the characteristics of the host company and own format online.

In this paper I propose, first, to present some activities on stage and characterize the organization. Then figure the theoretical and thematic framework. Finally, after diagnosis, is presented and developed the formative stage design.

**Key words:** training, distance learning, e-learning.

## Índice

Índice de Anexos .....	8
Índice de Figuras .....	9
Índice de Quadros .....	9
Introdução .....	10

### Capítulo I

O Estágio Curricular .....	14
1.1 Procedimentos de obtenção do Estágio .....	14
1.2 Objetivos do Estágio .....	16
1.3 Atividades complementares .....	17
1.3.1 Exploração de módulos e guiões <i>e-learning</i> .....	17
1.3.2 Apoio em atividades do CI&D .....	20

### Capítulo II

Caraterização da Instituição .....	25
2.1 Caraterização sumária do grupo internacional Cegos .....	25
2.2 O Centro de Estudos de Gestão e Organização Científica [Cegoc] ...	32
2.3 A Equipa do Centro de Inovação & Desenvolvimento [CI&D] .....	33

### Capítulo III

Quadro Teórico .....	38
3.1 Evolução de mecanismos de aprendizagem e formação .....	38

3.2 Formação profissional contínua .....	44
3.3 Formação nas organizações empresariais .....	46

## Capítulo IV

Quadro Temático .....	49
4.1 Conceitos de aprendizagem a distância .....	50
4.2 Sistema pedagógico para a aprendizagem <i>online</i> .....	52
4.3 ODL em contextos empresariais .....	53

## Capítulo V

Diagnóstico .....	60
5.1 Pontos de Partida Teóricos .....	60
5.1.1 A questão da análise de necessidades de formação.....	60
5.1.2 A questão das motivações .....	63
5.2 Instrumentos e Técnicas para a Recolha de Dados .....	64
5.2.1 Instrumentos para a recolha de informação .....	64
5.2.2 Técnicas para a recolha de informação .....	67
5.3 Análise de conteúdo e resultados .....	68
5.3.1 Análise de conteúdo por unidades de registo .....	68
5.3.2 Modelo SWOT .....	72
5.3.3 Inferências e conclusões .....	72

## Capítulo VI

Proposta formativa elearning .....	79
6.1 Estratégia metodológica para a conceção da proposta de formação .....	80
6.2 Proposta formativa “Negociação de Projetos <i>E-Learning</i> para Consultores da Cegoc” .....	83
6.2.1 Objetivos do Projeto .....	83
6.2.2 Plano do módulo .....	83
6.2.3 Metodologia das sequências do módulo .....	91
6.2.4 Modalidades de acompanhamento e avaliação do projeto .....	95

**Considerações Finais ..... 100**

**Bibliografia ..... 104**

## Índice de Anexos

<b>Anexo I</b> – Guião de Entrevista ao CI&D	II
<b>Anexo II</b> – Protocolo da Entrevista	III
<b>Anexo III</b> – Grelha de análise de entrevista A	XXXVIII
<b>Anexo IV</b> – Grelha de análise de entrevista B	XLIV
<b>Anexo V</b> – Grelha de análise de entrevista C	XLVI
<b>Anexo VI</b> – Guião do Inquérito Online para os consultores da Cegoc	L
<b>Anexo VII</b> – Inquérito Online para os consultores da Cegoc	LIII
<b>Anexo VIII</b> – Sugestões de melhoria do curso de Formação Pedagógica Inicial de Formadores	LVII
<b>Anexo IX</b> – Glossário para o curso de FPF	LXII
<b>Anexo X</b> – Questões orientadoras para documento de FPF	LXX
<b>Anexo XI</b> – Planos e Preços de ferramentas de inquérito Online	LXXV
<b>Anexo XII</b> – Estrutura do Guião, versão I	LXXXV
<b>Anexo XIII</b> – Guia elearning, versão I	LXXXVI
<b>Anexo XIV</b> – Guião da Dinâmica “A Pérola da Sabedoria”	CIII
<b>Anexo XV</b> – Reflexão sobre a sessão da Semana Pedagógica	CIV

## Índice de Figuras

<b>Figura I</b> – Cronologia de marcos importantes do Grupo Cegos .....	26
<b>Figura II</b> – Organograma representativo da relação hierárquica na Cegoc-Tea .....	28
<b>Figura III</b> – As cinco fases do modelo ADORA .....	82
<b>Figura IV</b> – Template expositivo com elementos de animação .....	91
<b>Figura V</b> – Template explorativo com elementos de diálogo áudio .....	92
<b>Figura VI</b> – Template explorativo com elementos de diálogo utilizando balões de fala .....	93
<b>Figura VII</b> – Template explorativo com elemento mapa de imagens .....	93
<b>Figura V</b> – Template avaliativo com uma questão de partida .....	94

## Índice de Quadros

<b>Quadro I</b> – Questão do questionário <i>online</i> construído para inquirir os consultores da Cegoc .....	66
<b>Quadro II</b> – Grelha de análise A .....	70
<b>Quadro III</b> – Grelha de análise B .....	71
<b>Quadro IV</b> – Grelha de análise C .....	71
<b>Quadro V</b> – Análise do Centro de Inovação e Desenvolvimento segundo o modelo SWOT .....	73
<b>Quadro VI</b> – Quadro representativo de análise de incidentes críticos .....	98

## Introdução

O presente Relatório foi realizado no âmbito da modalidade de estágio que conduz à finalização do ciclo de estudos com acesso ao grau de mestre em Ciências da Educação, especialização de Formação de Adultos, e que teve lugar no Centro de Inovação & Desenvolvimento, departamento do Centro de Estudos de Gestão e Organização Científica (Cegoc).

Nas próximas linhas apresentarei, primeiramente, os objetivos que orientaram o estágio curricular e, de seguida, a organização onde este decorreu. Por fim, acompanha a este texto introdutório a divisão e estrutura do presente documento.

Importa compreender, em primeiro lugar, a possibilidade de se enveredar pelas vias científica ou profissional, no que respeita à conclusão deste ciclo. Na primeira, o objeto de trabalho é a dissertação que visa investigar e produzir conhecimento com base no estudo feito. Embora conhecer uma realidade ou um conceito de forma aprofundada consista num exercício desafiante e atrativo, as mudanças a que o tecido académico e profissional está sujeito exigem do estudante pouco ou nada experiente no mercado de trabalho que se envolva num contexto com elevado teor de aprendizagem prática, a fim de competir de forma capaz com outros profissionais já presentes na área.

Desta forma, o estágio consistiu na melhor opção para terminar este ciclo. O estágio é, a meu ver, uma componente fundamental na formação do estudante. Sem este elemento essencial, a aprendizagem só é desenvolvida num plano teórico, perdendo-se a oportunidade de lidar com situações que só se desenvolvem em contextos reais de trabalho.

Além disto, o estágio não beneficia unicamente o estudante e nem sequer somente a organização que o acolhe. No estudo “Estágio Supervisionado: Um estudo sobre a relação do estágio e o meio produtivo”, os autores Marcelo Tracz e Anderson Dias indicam que, “o aluno, ao levantar situações problemáticas nas organizações, propor sistemas, avaliar planos ou programas, bem como testar modelos ou

instrumentos, está também ajudando a construir conhecimento” (p.2). A inserção do estudante num contexto de trabalho e a construção de um Projeto que cruze os pressupostos teóricos ao objeto de trabalho resultam, normalmente, numa crítica de valor empírico.

Para a realização do estágio curricular foram delineados dois objetivos gerais. O primeiro consistiu em participar e integrar-me no Centro de Inovação & Desenvolvimento, de forma a apoiar a equipa na produção ou revisão de materiais pedagógicos e noutras atividades relacionadas. O segundo objetivo propunha-se na construção de uma proposta formativa *e-learning*.

Este último, por integrar já por si o primeiro objetivo, é tido como de especial importância pela sua dimensão e potencialidade, justificando-se assim o título do Projeto como “Construção de uma Proposta Formativa na Modalidade *E-Learning* para a Cegoc”. Na realidade, este Projeto ultrapassou a fase de proposta, uma vez que a primeira sequência foi produzida, embora ainda não esteja integrada no plano formativo da Cegoc.

Para a conceção deste plano, primeiramente procedi a uma vasta pesquisa quer em documentos escritos da empresa quer por meio de conteúdos *e-learning* disponíveis. Porém, para o encontro das expectativas do departamento em que me encontrava inserida com os meus objetivos de estágio, foi realizada uma entrevista de grupo, com os três elementos que participam em tempo integral na equipa. Esta entrevista além de contextualizar a empresa e o departamento de *e-learning*, indicou alguns desajustes entre os profissionais que trabalham na negociação e acompanhamento dos projetos *e-learning*.

Como havia espaço para produzir algo novo, decidiu-se a intervenção a este nível, pois não consistia somente num ponto fraco a ser colmatado, mas também numa oportunidade a ser explorada, uma vez que a equipa *e-learning* do grupo nacional da Cegoc, que leva o nome de Centro de Inovação & Desenvolvimento, carecia precisamente de um investimento na área de inovação. Este veio a ser, portanto, um projeto novo que fez uso também de uma ferramenta nova na produção de produtos a distância.

Este Projeto é bastante pertinente pois trabalha com diferentes condicionantes, das quais, a principal é o valor pessoal, institucional e científico. Como referido anteriormente, a vivência do ciclo formativo beneficia, por um lado, o próprio autor do projeto. O processo de recolha de informação, seleção e análise, a construção do guião escrito, o enriquecimento do conteúdo com uma estrutura pedagógica e a produção final de tudo consiste numa situação com um potencial formativo enorme.

Da mesma forma, a instituição que acolhe o projeto é favorecida por ter de se posicionar relativamente aos conteúdos dispostos – este projeto específico indica como o *e-learning* é constituído na Cegoc e por isso exigiu um esforço da instituição em delinear-se em alguns pontos. A empresa tem o acréscimo ainda de um novo módulo de formação interna sem ter usado os seus recursos humanos ou financeiros.

Finalmente, o valor científico. Este relatório consiste em material de estudo para atividades semelhantes que poderão aproveitar a todos os interessados.

Já por diversos momentos foi referido o lugar de estágio. Este foi enquadrado no Centro de Estudos de Gestão e Organização Científica (Cegoc), empresa de formação e consultoria, pertencente ao grupo europeu Cegos. A Cegoc trabalha em dois eixos, formação inter e intra-empresas. Tem uma forte experiência na conceção de materiais técnico-pedagógicos e na adaptação de conteúdos para *e-learning* e *blended learning*. Tendo organizações filiadas por toda a Europa, a Cegoc em Portugal trabalha com duas equipas, uma nacional e outra internacional. O estágio foi integrado na equipa nacional de *e-learning*, já designada anteriormente como Centro de Inovação & Desenvolvimento (CI&D).

Resta indicar a estrutura do presente Relatório. O primeiro capítulo considera os procedimentos de obtenção do estágio, os objetivos gerais e específicos deste e algumas atividades realizadas. O capítulo seguinte apresenta de forma mais detalhada a caracterização da instituição de acolhimento do estágio, Cegoc, e também do departamento de *e-learning*, CI&D.

Os capítulos III e IV ocupam-se do enquadramento teórico e temático que sustentam a proposta de formação.

Os instrumentos e técnicas de recolhas de dados, assim como a análise de conteúdo estão integrados no capítulo V correspondente ao Diagnóstico.

Por último, o capítulo VI apresenta a proposta formativa *e-learning*, desde a sua conceção à abordagem avaliativa considerada, sendo seguida das considerações finais que rematam as aprendizagens feitas.

De forma significativa, espera-se que este Relatório indicie uma imagem fiel do trabalho conseguido ao longo dos meses de estágio.

## Capítulo I

### O Estágio Curricular

#### 1.1 Procedimentos na obtenção do Estágio

Ao longo do percurso que tenho construído como aluna, pude depreender que cada escolha adotada efetiva uma consequência. Escolhas menos boas trazem, normalmente, oportunidades também elas menos boas. Escolhas boas trazem boas respostas. Escolhas muito boas conduzem a situações realmente muito boas. No entanto, as melhores escolhas levam-nos aos melhores lugares e, isso, dependerá, obviamente, dos objetivos individuais que nos propomos alcançar. Não obstante, quaisquer que sejam as decisões que tomamos, nenhuma será uma lição desperdiçada.

Assim, o currículo acadêmico tem enfatizado sobretudo a aquisição de conhecimentos e competências a nível do *savoir-savoir* (Fabre, 1990). Quando nos aproximamos cada vez mais da entrada no mercado de trabalho, porém, sentimos que esse nível de saber não é suficiente, pois não se devem desprezar nem a dimensão do *savoir-être* nem a dimensão do *savoir-faire* nem ainda as aprendizagens experienciais tão determinantes no contexto profissional. Contudo, todas as experiências de formação, sejam formais, informais ou não formais, são válidas nos domínios social, psicológico e didático da formação (Fabre – lb., Id.).

Desta forma, a modalidade sobre a qual o Mestrado em Ciências da Educação, na especialização de Formação de Adulto, incidiu, foi determinada não somente por esta reflexão inicial, como pelo interesse de desenvolver num contexto real de trabalho, as competências necessárias para o desempenho adequado de funções na área da formação profissional contínua. O Estágio Curricular, foi, portanto, a melhor escolha, de entre outras, pois permite a inserção em contexto organizacional, a intervenção mais direta na realidade laboral e o aperfeiçoamento de conhecimentos práticos e competências profissionais.

Tive a oportunidade de conhecer a Cegoc através da participação numa jornada de reflexão sobre a Licenciatura e Mestrado de Ciências da Educação, onde representantes de algumas organizações estiveram presentes para, como possíveis empregadores, refletirem no perfil de candidatos que procuram que integrem o ambiente profissional da instituição. Nesse sentido, ao compreender que as funções e atividades de *instrucional designer*, tutoria ou acompanhamento *online* e gestão da formação *online* faziam parte dos traços procurados pela empresa de formação, assim como era dado enfoque nas áreas de Pedagogia, Tecnologias e Comportamento Organizacional, prontifiquei-me a conhecer a instituição de forma autónoma e, conseqüentemente, inserir-me no contexto profissional, a fim de aperfeiçoar-me nestas áreas que são do meu particular interesse.

Como que conhecendo antecipadamente a instituição, e por esta já ter uma prévia relação com o Instituto da Educação na já referida jornada de reflexão, o contato inicial foi concretizado pela docente que me acompanhava no momento com a procura de um lugar de estágio, a partir do qual se estabeleceu uma comunicação efetiva com a representante da Cegoc. Marcada uma entrevista para um conhecimento mais pessoal, conversámos sobre o percurso académico até aí traçado, as características favoráveis à empresa de formação oferecidas pelo curso com especialização em Formação de Adultos, a escolha e conhecimento prévio da Cegoc, o trabalho a desenvolver em contexto de estágio, entre outros pontos. Assim, a partir desse momento fui acolhida pela empresa para a realização do estágio curricular e apresentada à equipa na qual me inseri.

Resta refletir na importância de se estabelecerem redes de contato para o início da entrada no mundo de trabalho. Embora a formação seja “dirigida à inserção profissional, não é certo que atinja sempre os seus objectivos” (Pais, 2001, p.44). No entanto, as redes de contato oportunizam situações de trabalho, o que dependerá, de seguida, do que o estagiário poderá oferecer à organização que o recebe.

## 1.2 Objetivos do Estágio

O Estágio Curricular na Cegoc sustentou-se em dois objetivos gerais:

- Participar e integrar-me no Centro de Inovação & Desenvolvimento, apoiando a equipa na produção ou revisão de materiais pedagógicos e noutras atividades relacionadas
- Construir uma proposta formativa *e-learning* que capacite os consultores da Cegoc a conhecer o modelo de trabalho nesta área de forma a responder mais eficazmente no momento de negociar um projeto *e-learning* e *blended learning*

Os respetivos objetivos específicos, passam por:

1. Participar no Centro de Inovação & Desenvolvimento, apoiando a equipa na produção ou revisão de materiais pedagógicos e noutras atividades relacionadas
  - Contribuir para o progresso e desenvolvimento da equipa e projetos do CI&D;
  - Responder às necessidades do CI&D na execução de atividades relacionadas com o trabalho *e-learning*;
  - Desenvolver competências no domínio cognitivo, afetivo e psicomotor.
  
2. Construir uma proposta formativa *e-learning* que capacite os consultores da Cegoc a conhecer o modelo de trabalho nesta área de forma a responder mais eficazmente no momento de negociar um projeto *e-learning* e *blended learning*
  - Explorar guiões, módulos e cursos *e-learning* produzidos pelo grupo Cegos;
  - Diagnosticar, conceber, planear e propor uma avaliação a um novo produto *e-learning*

### **1.3 Atividades complementares**

A experiência de estágio, embora centrada no desenvolvimento do módulo de formação *e-learning* para os consultores da Cegoc, teve, no seu percurso, diferentes atividades que prepararam e acompanharam o objetivo inicialmente traçado. Desde o contacto com a oferta *e-learning* da Cegoc à participação em pequenas tarefas de projetos, cada um destes momentos favoreceu uma compreensão mais real do trabalho concretizado na área do *e-learning* e, mais especificamente, na própria Cegoc.

Não serão apresentadas todas as atividades concretizadas. As selecionadas enquadram dois blocos: exploração de módulos *e-learning* e apoio em atividades do CI&D.

#### **1.3.1 Exploração de módulos e guiões *e-learning***

Estando inserida num contexto profissional onde um dos principais núcleos é a formação, tornava-se peremptório não somente conhecer, mas experimentar a formação *e-learning* disponível. Desta forma, tive o prazer de realizar o curso de Formação Pedagógica Inicial de Formadores com o olhar crítico de um estudante ativo de Ciências da Educação e, igualmente, outros pequenos módulos que, embora com uma vertente bastante marcada no domínio da eficácia pessoal – mas também profissional – constituíram uma ferramenta-chave de estudo e análise que diferenciaram a forma como foi construído o projeto de estágio.

Alguns dos conteúdos explorados estão indicados de seguida:

#### **Formação Pedagógica Inicial de Formadores**

Neste ciclo de formação, integrando uma componente presencial e outra *e-learning*, pude adotar a postura de formando e realizar os diversos módulos inseridos na plataforma da Cegoc.

Esta atividade destacou-se por ter um caráter exploratório, isto é, combinar-se uma situação de aprendizagem com o compromisso de indicar um parecer, sugestões ou levantar as lacunas existentes.

Depois de realizar os diferentes módulos, compus um documento com desafios e uma questão de nomenclatura (anexo VIII).

Conforme as indicações do Instituto do Emprego e Formação Profissional, foi necessário repensar-se o módulo da aprendizagem colaborativa e, na busca de preparar-se uma atividade *online* que, inicialmente tendia a ser a construção de um *blogue*, uma das propostas que apresentei foi que se trabalhasse sobre outra ferramenta. O objetivo consistia em construir-se um conteúdo colaborativamente entre pequenos grupos que pudessem ser partilhados em grande grupo. De facto, com a evolução da ideia e também alinhado com as expectativas que a equipa do CI&D tinha, concebemos mentalmente uma tarefa formativa mais congruente.

### **Viagem ao Novo Acordo Ortográfico**

Este módulo garantiu uma perceção bastante diferente do curso FPF. Construído por uma ex-estagiária – e atualmente membro do CI&D – possibilitou-me uma visão mais aproximada do que pode ser feito a partir de um único tema como ainda que imagem gráfica, figuras e ambientes (templates) poderiam ser utilizados na conceção *e-learning*.

Uma vez que na Cegoc segue-se a linguagem no novo acordo ortográfico, foi essencialmente importante realizar este módulo de forma a adaptar a escrita ao contexto profissional no qual me inseri e, ao mesmo tempo, poder mais uma vez, observar um produto *e-learning* construído de raiz.

### **Gerir e controlar os seus emails**

*Gerir e controlar os seus emails* não se trata de um módulo, mas sim de um guião *e-learning*. O estudo deste guião representava uma desconstrução das sequências formativas e, portanto, de uma visão antecipada do que se esperava que fosse feito na conceção de um módulo *e-learning*. Embora não esperasse que os guiões fossem

preparados simplesmente numa página *Word* – esperava-o numa ferramenta de apresentação – retirei desta experiência o meu modelo de trabalho mais tarde, para o meu projeto de estágio.

### **Doze Práticas para Ganhar Tempo**

Este módulo foi utilizado, sobretudo, em consulta. Num momento de falta de criatividade, onde sentia um bloqueio sobre como fazer evoluir os conteúdos para questões mais práticas, voluntariamente, iniciei-o. Estudei esta sequência não pelo tema em si, mas antes pela forma como era apresentado, principalmente à forma como era fomentada para a vida real as questões a tratar. Com este objetivo em vista, senti um fluxo de ideias com um outro tipo de situações que poderiam ser expostas aos formandos, pelo que foi uma prova muito positiva descobrir que o trabalho de estudo para a conceção do módulo *e-learning*, não se fez unicamente antes deste, mas também ao longo do percurso de construção.

### **Conhecer-se melhor para comunicar melhor**

Este módulo encontra-se integrado num ciclo de formação denominado *As três dimensões da comunicação*.

Sugerido numa das reuniões do CI&D que aproveitasse o estágio profissional para participar em alguma formação disponível na Cegoc, listei três do meu interesse. Este módulo foi uma preparação para uma formação presencial ainda a frequentar, realizado principalmente fora dos momentos de estágio, já que essa é uma das vantagens do *e-learning*, possibilitar-nos a formação noutros contextos que não o profissional.

Esta é uma ferramenta a ser gerida para uma maior eficácia pessoal, mas caricaturalmente, também para o próprio estágio, uma vez que precisei comunicar e cruzar as expectativas da Cegoc com o trabalho de projeto delineado como proposta de avaliação deste ciclo de formação que é o mestrado.

### 1.3.2 Apoio em atividades do CI&D

O Centro de Inovação & Desenvolvimento tem um trabalho bastante transversal que vai além do desenho e construção de produtos *e-learning*. No entanto, até nestas atividades é necessário desenvolver-se documentos que acompanham os módulos de formação. Outra acção que a equipa detém é a pesquisa de ferramentas que poderão ser úteis na dinamização das formações *blended*, instrumentos de melhoria e dispositivos inovadores e facilmente acessíveis.

Por vezes o apoio fez-se num nível menos desafiante como a introdução de questões na plataforma de formação, porém, esta atividade deu-me uma visão mais integrada de como o trabalho *e-learning* é realizado, não somente na sua conceção, mas também em tudo o que é necessário para a implementação de um curso e/ou módulo.

De seguida, são apresentadas algumas atividades desenvolvidas a nível do apoio ao CI&D:

#### **Construção de glossário para o curso de Formação Pedagógica Inicial de Formadores**

Quando iniciei o estágio na Cegoc, um dos projetos em mãos pelo CI&D era, precisamente, a revisão de conteúdos da parte *online* do curso de Formação de Formadores.

No âmbito desse trabalho, acabei por cooperar com a construção de um glossário (anexo X) que reunisse os principais vocábulos utilizados no domínio do *e-learning* e, ao mesmo tempo, na Cegoc. Procurei assim agrupar diversos conceitos que foram corrigidos, validados, suprimidos e acrescentados.

Esta foi uma tarefa que também resultou numa mais valia para mim, já que me permitiu aprofundar nas noções do *e-learning* e facilitou uma maior compreensão de certas ferramentas e expressões utilizadas pela equipa e, de forma mais geral, pelos participantes nos processos formativos que envolvem o *e-learning*.

#### **Correção do módulo 4 do curso de Formação Pedagógica Inicial de Formadores**

No acompanhar da revisão do curso de FPF, estive em contacto, especialmente, com o módulo *Utilizar as Novas Tecnologias na Formação*.

Nos diversos módulos *e-learning*, sempre que necessário e estratégico, introduzem-se documentos que ilustrem o tema abordado. Nesse sentido e face a um plano de uniformização da imagem gráfica proveniente do grupo Cegos, estive envolvida na correção de um manual inerente ao módulo referido. Nessa correção, apliquei os conhecimentos adquiridos no módulo *Viagem ao Novo Acordo Ortográfico* e adaptei as palavras à nova escrita, colocando, de seguida, o documento no novo modelo do grupo.

Na correção do manual, estava inerente uma situação de aprendizagem, não somente pela leitura do documento, como pelo observar crítico do seu conteúdo.

#### **Questões orientadoras para manual de Formação Pedagógica Inicial de Formadores**

No decorrer da revisão do curso de FPF, fui convidada ainda a intervir de uma outra forma. O manual sugeria, pelo seu formato, uma leitura passiva, sem momentos reflexivos, isto é, tinha a exposição de informação, mas carecia de uma provocação quanto a esse conhecimento que introduzisse a leitura e a tornasse mais sugestiva.

Desta forma, depois de uma conversa informal com a equipa CI&D, tentámos ajustar ideias, ficando assim decidido que eu estaria encarregue de construir questões que orientassem a leitura do formando (anexo X).

Algumas questões focaram aspetos mais técnicos e outras, depois de uma reflexão sobre as primeiras, evidenciavam mais uma reflexão sobre o tema que se seguia. No manual, foram feitos *links* para as respostas certas.

Mais uma vez, esta tarefa foi uma preparação ao desenvolvimento do módulo *e-learning*, já que favoreceu a condução de um percurso exploratório que é, a bem ver, o que se espera de um produto *e-learning*.

## **Planos e Preços de ferramentas de questionário *online***

Quando já iniciara a preparação do módulo *e-learning*, esperava, primeiramente, aferir os conhecimentos e ideias do público-alvo e, portanto, construí um questionário *online* que foi validado pelas colegas do CI&D e que seria mais facilmente enviado e respondido pelos consultores.

Já construído esse inquérito, foi-me solicitado que compusesse um documento que indicasse alguns planos e preços correspondentes de ferramentas de questionário *online*. Dessa feita, reduzi a pesquisa a instrumentos já utilizadas na Cegoc ou outros com uma oferta interessante (anexo XI).

Esta atividade permitiu-me ter uma visão mais completa das funcionalidades das ferramentas de questionários *online*. Foi necessária muita pesquisa, o que fomentou o encontro com outras ferramentas *online* também por si curiosas.

## **Conceção de guião *e-learning*, versão I**

O estágio é uma oportunidade de crescer e o crescimento faz-se também com as dificuldades sentidas, com os erros a ultrapassar e com o ajuste de ideias.

Depois da entrevista à equipa do CI&D para conhecer, principalmente, a lógica de pensamento dos seus integrantes, estava desenhado um quadro ainda demasiado geral sobre o que deveria ser o produto *e-learning* a desenvolver. Após a entrevista falámos do que poderia conter o módulo, mas não de forma consistente. Definimos um calendário e comecei a trabalhar no guião.

Pelo desencontro de ideias houve um grande desfasamento entre o que estava a ser concebido e o que era pretendido.

Nos anexos XII e XIII vêm a estrutura do que seria o módulo e o próprio guião, respetivamente.

Este foi um momento de aprendizagem sobre o trabalho isolado e o conceito falado por Alda Bernardes (2007) sobre o *défice de massa crítica*, quando falta colaboração. Este foi um tema que foi mencionado na entrevista que previamente

fizemos e, embora seja uma testemunha ocular do trabalho colaborativo realizado pelo CI&D, pude aprender hábitos a evitar aquando no desenvolver de um projeto. É necessário conversar com os colegas, pedir opiniões, falar, perguntar e, acima de tudo, comunicar, afim de evitar um desfasamento acentuado entre o que se pretende e o que realmente se faz.

Foi possível aproveitar alguns cenários deste primeiro guião, mas o núcleo duro foi alterado, conforme descrito na *Proposta formativa e-learning* (capítulo VI).

Além das atividades indicadas acima, os encontros e conversas, muitas vezes informais, com o CI&D, consistiram em momentos verdadeiramente importantes para o desenvolver de competências a nível pessoal e profissional.

Por vezes, o diálogo não conseguido enquanto envolvidas em atividades, estabelecia-se de forma sincera nesses ocasiões, onde então refletíamos sobre o percurso tomado até ao momento.

Também aproveitávamos esses espaços temporais por nós mesmas concedidos para realizar *brainstormings* sobre determinados projetos ou partilhar e delinear as tarefas de cada uma.

Pude ainda estabelecer mentalmente um modelo de trabalho que resulta bem, o do trabalho verdadeiramente colaborativo. Contrariamente à cooperação, onde os diferentes agentes realizam tarefas isoladamente e depois juntam-nas, na colaboração, todos os intervenientes trabalham em conjunto sobre um objetivo comum.

A par da formação *e-learning*, a oferta da Cegoc é extensa no que respeita a situações formativas na modalidade presencial e *blended* e, com vista ao desenvolvimento de competências, tive a oportunidade em participar em algumas destas sessões.

Todos os anos a Cegoc tem algumas práticas já por si tradicionais. Uma delas é a *Volta às aulas* e uma outra, a *Semana Pedagógica*. O CI&D, neste ano, teve um papel

importante na abertura da agenda da Semana Pedagógica, no qual trouxe em debate a questão da colaboração e das ferramentas colaborativas. Esta foi uma das sessões que tive a oportunidade de observar.

No fim da semana, já não mais como observadora, mas como participante, estive presente numa sessão onde pude, com uma atitude transversal, aprender com outros colegas da Cegoc, resultando numa pequena reflexão (anexo XIV e XV) que pude partilhar com as colegas do CI&D, uma vez que não estiveram presentes.

Estas e outras atividades acompanharam a conceção da proposta *e-learning* apresentada no capítulo VI.

## Capítulo II

### Caraterização da Instituição

A Cegoc integra o grupo internacional Cegos (Centre d'études generales d'organisation scientifique) que nasceu em França em 1926. Procede uma breve resenha do grupo.

#### 2.1 Caraterização sumária do grupo internacional Cegos

##### História

Em 1926 foi criada a CGOST (Comission Générale de l'Organisation Scientifique du Travail, isto é, a Comissão Geral da Organização Científica do Trabalho), a partir da qual começaram a ser cruzadas e disseminadas ideias políticas, industriais e internacionais através deste género de laboratório de investigação. Em 1930 abriu a primeira divisão de pesquisa da CGOST, mas só quatro anos mais tarde esta teve o seu verdadeiro arranque.

O nome Cegos nasceu quando Jean Milhaud, um jovem secretário que entretanto iniciara uma divisão de investigação da CGOST, trocou o nome do Centro numa entrevista. Desde então o Grupo é internacionalmente denominado de Cegos, exceto em Portugal<sup>1</sup>.

A entrada no domínio da Consultoria deu-se depois da afluyente procura por parte das empresas do estudo de Rimailho, entitulado "*Um método uniforme de cálculo dos preços de custo*"<sup>2</sup>, publicado a 1937 e com prefácio do diretor da Cegos, o que impeliu ao desenvolvimento de propostas de consultoria para todas essas empresas, desenvolvendo, conseqüentemente, esta como uma grande área do grupo.

---

<sup>1</sup> A palavra *Cegos* em Portugal é facilmente associada a indivíduos com uma limitação total no campo visual pelo que, estrategicamente, a filial adotou a sua atual designação: Cegoc (Centro de Estudos de Gestão e Organização Científica)

<sup>2</sup> Título original: "*A uniform method of calculating cost prices*"

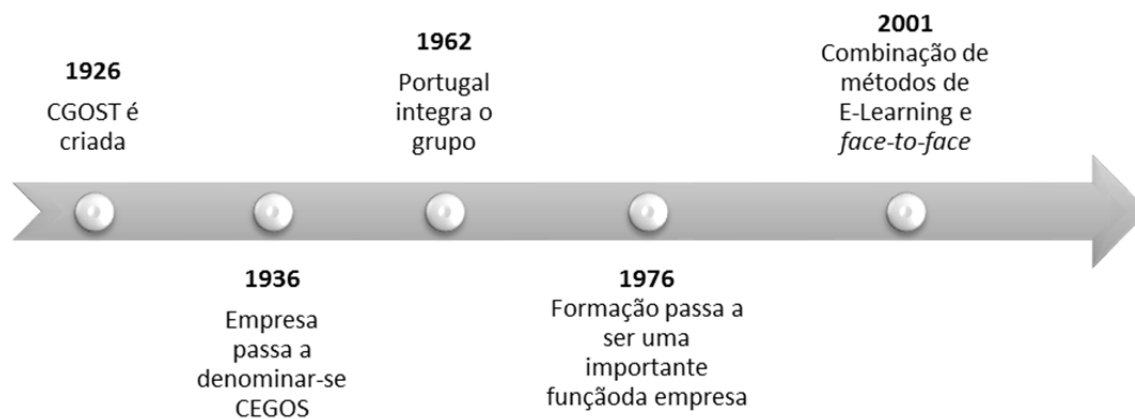
Adquirido o estatuto de associação legal desde 1901, em 1948 a Cegos dá início ao treinamento intra-empresas, isto é, a um nível de formação que parte das características, necessidades e interesses particulares da organização-cliente<sup>3</sup>.

A TEA (Técnicos Especialistas Associados) em Espanha concretizam uma parceria com a Cegos em 1960, formando a maior *shareholder* e o primeiro grupo internacional. Dois anos depois, o grupo forma-se também em Portugal.

A formação só entra no cenário da empresa como um dos dois principais núcleos, quando esta sofre a alteração de diretor, em 1976.

Finalmente, depois de um exacerbado desenvolvimento ao nível das tecnologias e da formação, assim como o estender de diversas subsidiárias por inúmeros países, tais como a China, Eslováquia, Inglaterra e República Checa, a Cegos torna-se líder no mercado tecnológico, implementando modalidades formativas de caráter presencial, misto e totalmente a distância<sup>4</sup>.

Em 2008 a Cegos dispunha de um catálogo com 250 módulos de formação *Online* onde integrava soluções *E-Learning* e *B-Learning* disponíveis internacionalmente.



**Figura I - Cronologia de marcos importantes do Grupo Cegos**

<sup>3</sup> A formação intra é, normalmente, colocada em contraste com a formação inter. A primeira designa sobretudo um trabalho mais nacional, construído frequentemente à medida do cliente. A formação inter relaciona-se com um catálogo pré-definido onde a formação é comprada já pronta e na qual, muitos dos cursos estão disponíveis em várias línguas, sendo partilhados pelas filiais. Estes cursos podem, no entanto, ser adaptados de igual modo ao cliente que o requerer.

<sup>4</sup> Informação disponível em: <http://www.cegos.com/en/group/history/>

## Estrutura Organizacional

Hall (1984) refere a existência de três componentes que caracterizam as estruturas nas organizações.

A **complexidade**, a primeira delas, distingue três tipos de diferenciação numa organização: diferenciação horizontal, diferenciação vertical e diferenciação espacial. A diferenciação horizontal nada mais é do que a especialização e divisão do trabalho (Lawrence & Lorsch, 1969), resultando num maior número de subunidades e/ou departamentos quando há um elevado nível de diferenciação horizontal. A diferenciação vertical diz respeito a um posicionamento hierárquico que se estrutura em pirâmide, estando os profissionais mais próximo ao topo numa situação de poder sobre aqueles que se encontram a baixo. Esta escala hierárquica resulta normalmente em dificuldades de coordenação e controlo tanto dos trabalhadores como das tarefas, lesando a comunicação entre os seus membros. Por sua vez, a diferenciação espacial consiste na compreensão de quão separada a organização se encontra no território nacional ou internacional. Uma dispersão maior complexifica a gestão da organização como a comunicação na mesma.

A Cegoc aproxima-se de uma diferenciação horizontal, dividida e departamentalizada por especializações. Surgem assim, de forma mais geral, o grupo de formadores-consultores e o grupo de elearning, ou segmentada por especialidades, os departamentos de *Management* de empresa, Liderança e *coaching*, Formações *FranklinCovey*, Desenvolvimento pessoal e profissional, *Marketing* e vendas, etc. (correspondendo ao grupo de formadores-consultores com responsáveis distintos) e elearning intra e inter empresas (departamentos também eles com uma atividade paradoxalmente distinta e, ao mesmo tempo, semelhante). Esta é uma característica muito presente na diferenciação horizontal – a existência de departamentos que dividem unidades comparáveis. A diferenciação vertical é pouco acentuada. Depois do Conselho de Direção da Cegoc-Tea, seguem-se os responsáveis de cada departamento e, imediatamente os restantes colaboradores do setor. A figura seguinte pode ilustrar a relação hierárquica na Cegoc:

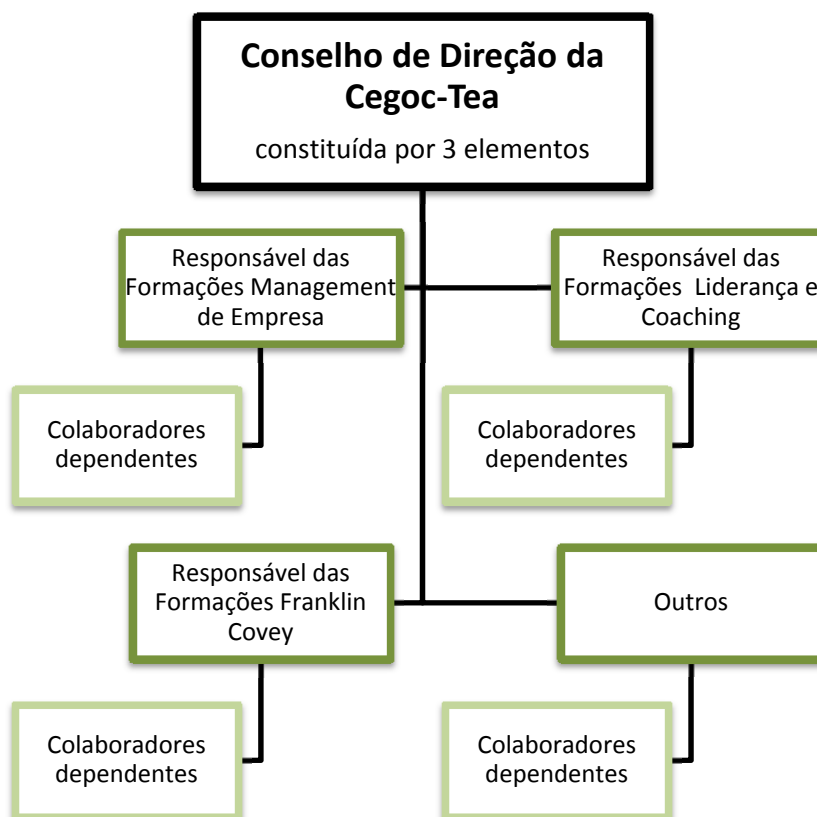


Figura II – Organograma representativo da relação hierárquica na Cegoc-Tea

Existem diversos responsáveis de departamentos que representam as especializações na Cegoc, mas todos encontram-se dependentes do Conselho de Direção da Cegoc-Tea. Hall (1984) afirma que uma maior complexidade na organização provoca uma maior necessidade de mecanismos de coordenação, controlo e comunicação. Como pode ser observado pela figura, não existem muitos níveis que diferenciem os profissionais da Cegoc relativamente à sua posição hierárquica pelo que, por exemplo, existe um menor controlo:

*“Uma das coisas boas na Cegoc é que não tens ninguém em cima de ti a controlar se estás das 9h às 17h ou se estás das 9h às 18h ou o que for. O trabalho aparece feito (...) O trabalho aparece feito e a relação com as pessoas é positiva” (citação 12.3, grelha A, Entrevistado nº2<sup>5</sup>)*

<sup>5</sup> A identificação das citações de entrevista segue sempre a seguinte forma: número de citação (conforme numerada em anexo) + grelha utilizada (A, B ou C, correspondente a cada tema de análise e

Finalmente, em relação à diferenciação espacial que aponta para a dispersão territorial, a nível nacional, a empresa integra dois centros de formação em Lisboa – onde foi concretizado o estágio curricular – e no Porto. O grupo Cegos dispõe de 12 filiais nos seguintes países: Alemanha, China, Espanha, França, Hungria, Itália, Polónia, Portugal, República Checa, Reino Unido, Singapura, Suíça. Possui também 30 parceiros espalhados noutros lugares<sup>6</sup>. É possível que a estrutura hierárquica da Cegoc facilite a comunicação interna, no entanto, há uma tendência para o desconhecimento em relação ao trabalho noutras dependências quando uma organização está largamente dispersa no espaço. Isto vem confirmar-se com o discurso em entrevista de grupo, onde são consideradas as melhorias recentes na comunicação – note-se que, só em Portugal, a Cegoc completa em 2013, 50 anos de atividade, sendo, por isso, uma evolução tardia:

*“Neste ano melhorou muito, a comunicação entre as filiais. Dentro do grupo, saber o que cada um anda a fazer.”* (cit. 22.3, B, E2)

Alguns meios são considerados na comunicação do grupo:

*“Há um grupo no LinkedIn partilhado pelas várias filiais em que cada um contribui com os seus projetos e toda a gente vai aprendendo com toda a gente e vai implementando as boas práticas.”* (cit. 22.2, B, E2)

*“E até mesmo a newsletter, por exemplo, que temos, do grupo. Em que cada filial pode partilhar os seus projetos, novos produtos, práticas, enfim...”* (cit. 22.1, B, E1)

Um outro elemento a analisar na estrutura organizacional da Cegos, mas de forma mais incidente na Cegoc é a questão da **formalização**. Este recurso regulador do comportamento ou práticas dos funcionários é orientado pela própria organização com a finalidade de alcançar uma resposta normativa e uma maior previsibilidade nos

---

indicado no capítulo V, “Diagnóstico”) + participante entrevistado (diferenciado tanto na entrevista como nas grelhas de análise). *Exemplo: cit. 12.3, A, E2.*

<sup>6</sup> Informações disponíveis no Guia de Formações Cegoc 2013, pp. 2, 209.

seus procedimentos. Esta realidade é, de forma evidente, enunciada pelo *Guia de Formações Cegoc 2013* (ou catálogo ELSE que apresenta um conjunto de cursos disponíveis):

*“Garantimos a homogeneidade dos conteúdos das nossas formações, seja qual for o lugar em que se realizem, o momento ou o formador” (Guia de Formações Cegoc 2013, p. 5)*

Em entrevista, um dos participantes pôde assegurar o mesmo:

*“...para a produção de catálogo, sim. Completamente, tudo standardizado. Os guiões são standardizados, os templates que tu podes usar num guião são standardizados. A biblioteca de imagens, as cores, está tudo normalizado. Tens um manual para localizar um módulo noutras línguas. Tens uma série de regras, o que é que podes fazer e o que é que não podes fazer. Tens tudo, está completamente standardizado, o processo (...) foi definido um nível com os critérios que todas as filias têm de seguir para fazer com que, independentemente do país em que tu estejas a estudar, o serviço que tenhas seja o mesmo. Portanto, isto também vem um bocadinho aqui na sequência da conformidade de processos.” (cit. 21.1 e 21.2,B, E2)*

Ao que parece, esta homogeneidade do grupo pode resultar numa identidade mais definida, mais forte, facilitando reconhecer pelos clientes que a procurem uma certa previsibilidade e segurança relativamente aos conteúdos e procedimentos a serem ministrados. No entanto, pode ter uma outra face mais redutora na impressão de alguma novidade também necessária ao mercado. Isto significa que manter um cliente-tipo, pode envolver dificuldades em alcançar um outro tipo de públicos, uma vez que não é permitida muita inovação. É importante perceber que a inovação não é uma característica que traga muita estabilidade a uma organização, pois reconhece algum tipo de mudança que faz com que se saia dos parâmetros habituais. A

estabilidade, portanto, está ligada também a uma certa confiança, ao saber o que se espera da entidade formadora, como refere o entrevistado E2:

*“A imagem de marca é essa mesma, a da qualidade. Não é da inovação, que é uma coisa que se queria, mas é a da estabilidade (...) é conservador, mas é rigoroso, tem qualidade, é sério” (cit. 23.3, B, E2)*

Por fim, Hall (1984) fala de um terceiro elemento da estrutura organizacional. Trata-se da **centralização**. Este fator indica a forma como o poder é distribuído numa organização. Se a centralização é maior, significa que a autoridade encontra-se concentrada nos níveis superiores da hierarquia. De outra forma, se há uma maior descentralização, denota-se uma maior dispersão de poder.

No entanto, é necessário entender que delegação é diferente de descentralização, pois, se na primeira, quem delega mantém a competência e responsabilidade da tarefa, na outra, tanto o poder de decisão como a responsabilidade passam para os níveis mais baixos da hierarquia da organização, não podendo ser assumidos por quem tutelou esse poder.

Uma vez que só estive num departamento da Cegoc, não posso indicar de forma exata e confiável se o grupo – e nem sequer se a empresa – é mais ou menos descentralizada. No entanto, o caso CI&D que não tem as mesmas características dos restantes departamentos da Cegoc é vividamente descentralizado, porque, como indicado mais à frente (3.3 *A Equipa do Centro de Inovação e Desenvolvimento – Quem?*) está unicamente sobre a alçada da direção, tendo, no entanto, total poder de decisão e responsabilidade sobre o que realiza.

### **Estratégia Empresarial**

O grupo Cegos classifica a sua estratégia empresarial como orientada por três princípios<sup>7</sup>:

---

<sup>7</sup> Informação disponível em: <http://www.cegos.com/en/group/strategy/>

1. “A nossa ambição”: Ser líder na gestão baseada nas competências; inovar constantemente; reforçar o uso de tecnologias na formação; e garantir um elevado nível de qualidade que satisfaça as exigências dos clientes;
2. “A nossa vocação”: Impulsionar o sucesso; apoiar as empresas na implementação de mudanças, de forma que estas desenvolvam o seu desempenho no mercado; facilitar o desenvolvimento das pessoas por meio do enriquecimento das suas competências profissionais, pela formação ao longo da vida;
3. “O sucesso dos nossos colaboradores”: Incentivar os seus trabalhadores para o desenvolvimento da sua carreira de forma empreendedora e inovadora.

Os principais produtos da empresa são os serviços de consultoria e de formação. Em consequência de um desejo de modernização, no final do ano 2012 e no início de 2013, a empresa apostou na transição dos seus conteúdos *e-learning* para uma nova plataforma LCMS (*Learning Content Management System*), a SABA. Nesse sentido, todo o grupo sofreu uma adaptação complexa que não envolveu unicamente os profissionais que trabalham diretamente com os conteúdos elearning, mas também os próprios vendedores que tiveram de ajustar datas de início para a formação intra.

## **2.2 O Centro de Estudos de Gestão e Organização Científica [Cegoc]**

A Cegoc partilha das mesmas orientações, princípios e departamentos que a Cegos. O único aspeto que a diferencia do grupo é o nome que, por motivo estratégico, ficou diferenciado<sup>8</sup>.

Provê dois serviços principais aos níveis da consultoria e de formação. O primeiro responde a necessidades de descrição e análise de funções, avaliação de competências, cultura e gestão de mudança, gestão de carreiras, gestão e avaliação do desempenho, clima social, recrutamento e seleção e avaliação psicológica e de potencial, destacando-se como provedor de sistemas de *software* de testes

---

<sup>8</sup> Ver nota 5.

psicológicos. Na Cegoc, quem se ocupa deste trabalho, tem o duplo papel de consultoria e formação, existindo cerca de 90 profissionais com este perfil, os quais são descritos como “especialistas no seu domínio profissional, tendo a maior parte mais de 10 anos de experiência empresarial” (*Guia de Formações Cegoc 2013*, p.5).

Relativamente ao segundo nível de atividade, a Cegoc dispõe de diversos domínios formativos, tais como Desenvolvimento Pessoal, Eficácia Profissional, *Marketing*, Comercial e Tecnologias de Informação. As soluções da Cegoc a nível da formação incluem: formações inter e intra empresas, *outdoor*, *Franklin Covey*, multi-modulares, soluções elearning e projetos nos mercados internacionais.

São utilizados diversos métodos de aprendizagem, entre os quais, o uso de cenários, *role play*, construção conjunta de boas práticas – e de instrumentos tecnológicos – jogos, portal de competências, entre outros.

### **2.3 A Equipa do Centro de Inovação e Desenvolvimento [CI&D]**

Ferreira (1996) aponta três aspetos importantes na descrição de uma organização: quem, porquê e como – por quem é composta, que orientação e objetivos persegue e, finalmente, como é o comportamento dos indivíduos. Antes de respondermos a estas três questões a respeito do CI&D, vamos compreender a sua génese.

#### **Origem**

O *e-learning* começou a ser desenvolvido na Cegoc a partir de 2002. Nesse ano, formou-se uma equipa constituída por formadores e designers gráficos. Os entrevistados E2 e E1 indicam algumas características do grupo:

*“A missão dessa equipa de e-learning era fazer guiões de curso e-learning, faziam tutoria das pessoas que estavam a fazer os cursos e havia duas pessoas que faziam a conceção gráfica do curso”*  
(cit. 2.1, A, E2).

*“Até há dois anos era uma equipa apenas de e-learning”*  
(cit. 3.1, A, E1)

Esta equipa foi recebendo mais recursos, o que possibilitou a montagem de uma fábrica de conteúdos<sup>9</sup>. O trabalho *e-learning* foi sofrendo uma reestruturação, de forma que a conceção de guiões passou a ser feita pela Direção de Desenvolvimento, em França, sendo que a conceção gráfica e a fábrica de conteúdos manteve-se em Portugal.

A equipa do *e-learning* também veio a sofrer mudanças. A maior parte das pessoas envolvidas no grupo inicial, passaram para área da formação, ficando esta reduzida a três pessoas. A criação do CI&D deu-se de forma progressiva, como o refere E2:

*“As pessoas vão se juntando e vão recebendo as funções e as tarefas um bocadinho de forma gradual. Até que chega um ponto que dizemos “Isto está diferente”, então reestrutura-se. Foi assim que nasceu o CI&D e agora é a equipa do elearning em Portugal”* (cit. 4.3, A, E2)

Atualmente existem dois grupos de *e-learning* na Cegoc; o inter e o intra. Na entrevista, E2 indica que a primeira equipa trabalha a nível internacional para o grupo Cegos e, portanto, para todas as filiais:

*“Eles desenvolvem os cursos para o grupo todo (...) estão integrados numa equipa em França que se chama Centro de Recursos e funcionam como Centro de Recursos para todas as filiais.”*  
(cit. 20.2, B, E2)

*“Quem vai desenvolver o gráfico, as animações, as ilustrações, são eles, porque nós na nossa equipa não temos as competências para fazer isso”* (cit. 20.3, B, E2)

---

<sup>9</sup> A expressão “fábrica de conteúdos” é utilizada no meio das equipas de *e-learning* inter e intra para designar um espaço partilhado e acessível através da rede por qualquer colaborador da área, na qual se reúnem todos os recursos gráficos, guiões em produção, objetos de aprendizagem, módulos que podem ser reutilizados para outros cursos, etc.

## Quem?

A equipa intra, nada mais é do que o próprio CI&D constituída por três pessoas formadas em psicologia e mais uma consultora que presta apoio em projetos especiais.

E1 esclarece-o bem:

*“O CI&D não somos só nós as três, quer dizer, somos nós as três a tempo inteiro (...) foi anunciado um reforço de época (...) é uma consultora que tem bastante experiência nesta área (...) colaborar connosco em part-time para projetos específicos para nos apoiar e até porque existe também necessidade de algumas competências que nós ainda não temos tão desenvolvidas e daí haver este reforço de uma pessoa que tem vindo a colaborar connosco.”* (cit. 8.1, A, E1)

O responsável direto do CI&D é o vice-presidente, informa-nos E1: *“agora estamos sobre a alçada da direção”* (cit. 5.1, A, E1).

Dentro do grupo não existe uma estrutura formal com um líder formal e posições definidas quanto a autoridade e responsabilidade e sujeitas a controle minucioso. Nos oito meses de convivência no CI&D, como observadora participante, facilmente pude perceber que a estrutura dispõem-se de modo informal e instável, isto é, com uma autoridade tipicamente horizontal, baseada em relações também elas espontâneas, sem um controle aparente – a não ser pelas exigências do trabalho e prazos com clientes. Quando as exigências não são prementes, as próprias componentes do grupo podem escolher que tarefas realizar e como organizar o seu tempo diário. Algumas atividades estão tradicionalmente atribuídas a um dos membros – por exemplo, realizar tutoria com um grupo de clientes ou de forma individual, mas nem mesmo esta tarefa está isenta de ser partilhada.

## Porquê?

A missão do CI&D está em *“Promover as boas práticas ao nível técnico-pedagógico com o objetivo de aumentar a eficácia da formação”* (cit. 6.1, A, E1). Informalmente, em entrevista, são partilhados alguns objetivos:

*“Somos vistos como uma equipa transversal que dá apoio às várias áreas cá dentro da empresa. O nosso grande objetivo é promover as boas práticas e a relação técnico-pedagógica”* (cit. 7.1, A, E1)

*“Nós gostávamos de caminhar para fazer mais coisas, porque consideramos que há espaço para isso.”* (cit. 7.2, A, E1)

O CI&D desenvolve dois tipos de trabalho:

- 1) Gestão e acompanhamento de projetos *e-learning* e *blended learning* – que inclui adjudicar propostas, trabalho de conceção, *customização*<sup>10</sup>, montagem de percursos na plataforma, inscrição de formandos, tutoria e acompanhamento de forma individual ou em grupo, avaliação da satisfação e das aprendizagens<sup>11</sup>, desenvolver novos produtos, entre outros (cit. 11.2, 11.3, 11.4, 11.5, 11.6, A, E1)
- 2) Apoio em várias áreas da empresa (cit. 11.1, A, E1)

## Como?

Para completar esta descrição é necessário indicar a forma de trabalho do grupo. Da perspetiva da própria equipa, existe um trabalho evidentemente colaborativo e partilhado, como referido em entrevista:

---

<sup>10</sup> *Customização* é o termo utilizado internamente para designar uma adaptação de conteúdos existentes. Na Cegoc, os cursos e/ou módulos podem compreender três configurações: em “catálogo”, customização e à medida (neste último caso, são produzidos novos objetos de aprendizagem).

<sup>11</sup> Segundo o modelo de Donald Kirkpatrick (1959), a avaliação pode considerar quatro níveis: avaliação do grau de satisfação dos participantes na formação, avaliação das aprendizagens, avaliação da transferência dos saberes para o contexto de trabalho e avaliação do impacto da formação no contexto organizacional. Nos projetos que acompanha, o CI&D trabalha nos dois primeiros níveis.

*“Nós trabalhamos muito em equipa. Inicialmente nós temos um projeto, alguém fica mais responsável com a gestão desse projeto” (cit. 16.1, A, E1)*

*“O nosso trabalho é bastante colaborativo e sempre que uma de nós precisa de ajuda, nós ajudamo-nos mutuamente. E esse é um aspeto muito importante na nossa equipa.” (cit. 16.2, A, E1)*

*“É partilhar a informação toda (...) regra geral, cada uma de nós sabe o que é que as outras estão a fazer (...) a informação está sempre partilhada, documentação está sempre na rede” (cit. 16.3, A, E2)*

*“É preciso tomar uma decisão qualquer. Entre nós as três é fácil chegar a acordo.” (cit. 16.4, A, E2)*

Enquanto presente na equipa, pude observar, de facto, que o trabalho diário não era meramente distribuído. Algumas tarefas tinham um responsável determinado logo de início (a gestão de um projeto, a tutoria de um curso, a conceção de um módulo). Porém, continuamente, havia partilha do que vinha a ser feito – geralmente de forma verbal – como também pedidos de sugestão, conversas sobre a melhor forma de colocar um conteúdo, comunicação de um caso especial de tutoria, entre outros pontos.

O CI&D funciona, portanto, como uma unidade da Cegoc que, por sua vez, permanece como uma dependência do grupo Cegos.

## Capítulo III

### Quadro Teórico

#### 3.1 Evolução de mecanismos de aprendizagem e formação

Durante o século XX, o taylorismo e fordismo como processos de produção industrial influenciaram e revolucionaram tanto a organização do trabalho como a forma de pensá-lo, desempenhando um papel preponderante no domínio da formação a que Correia (2005) designa como a *crise cognitiva*. Rummert (2009, p. 31) descreve o desfecho deste *novo* modo de pensar aliado a uma estrutura redutora do sistema educacional:

“Esses *novos tempos* rebateram na organização dos sistemas escolares que, a exemplo das esteiras fordistas de produção, passaram a reunir grupos mais ou menos homogêneos que deveriam reagir de forma positiva, comum e padronizada a estímulos também comuns e padronizados, admitindo-se variações médias e pré-definidas”

A *educação em massa* é a herança da concepção de que o desenvolvimento económico é o resultado da formação. Esta hipótese conduz à aceitação de dois enganos (Canário, 1999). Por um lado, pressupõem-se que a educação e formação é a solução para se ter um emprego, portanto, colmatando-se um dos males sociais. Na realidade, a formação pode ser um fator preponderante na qualificação dos indivíduos, facilitando a obtenção de um emprego, mas, por si só, não avoluma a sua quantidade. Por outro, ainda que o aumento da riqueza se efetue, este não “garante uma distribuição mais equitativa” (p. 93), antes tende a evidenciar cada vez mais os contrastes económico-sociais. Há assim, uma necessidade de indicar uma função diferente para a educação e formação que ultrapasse os valores da “trilogia da produtividade, da competitividade e do crescimento”.

Este é um quadro que pode estar a sofrer alterações devido a uma tendência de destaylorização, isto é, a uma menor especificação do trabalho que valoriza todo um “conjunto de competências não técnicas”, mas necessárias ao contexto da

organização, caracterizada também pela mobilidade profissional e transformações nos processos de trabalho (Butera, 1991, cit. In Canário, 1999, pp. 42-43). Tal realidade vem apelar “à procura de modalidades e dispositivos de formação que tornem possível a aproximação (...) entre as situações de trabalho e as situações de formação” (Canário, idem, p. 43), encaminhando-se a uma dilatação da sua função que permitirá ver a formação não como um mero instrumento para o desenvolvimento económico, mas, antes, capaz de despertar a sua função crítica tanto para os intervenientes, de forma individual, como para as organizações, no seu alcance coletivo.

No contexto educacional e formativo, as Ciências da Educação começaram por ocupar-se dos estudantes infante-juvenis, ignorando quase sempre o jovem adulto e o adulto. Com a massificação do ensino, porém, foram surgindo novas preocupações educacionais por parte do Estado e das Ciências da Educação que deram origem mais tarde ao compromisso com a Educação e Formação de Adultos (EFA), a Educação Permanente e, mais recentemente, a Aprendizagem Ao Longo da Vida (ALV).

A Aprendizagem ao Longo da Vida é uma resposta às aceleradas mutações sociais, culturais, educacionais e económicas características da Sociedade do Conhecimento. Este contínuo processo de mudança não pode ser acompanhado somente por modalidades de aprendizagem correspondentes ao nível básico, secundário ou até mesmo superior (formação inicial), pois estamos perante uma actualização cada vez menos espaçada no tempo do conhecimento em todas as áreas.

Nesse sentido, a aprendizagem ao longo da vida potencia uma formação contínua do indivíduo, ou seja, uma responsabilidade deste na sua autoformação. Ao responsabilizar-se o sujeito para reforçar os seus conhecimentos e competências, desresponsabiliza-se em parte o Estado nesse papel, o que não significa que este não intervenha na criação de estruturas que promovam uma aprendizagem contínua. Mas é esta *modalidade* de ALV que promove também a construção de situações de aprendizagem que decorrem à margem ou não do sistema oficial/formal da educação, possibilitando uma série de atividades de carácter educativo que partem dos interesses

e necessidades dos seus intervenientes. A ALV facilita também a aquisição de competências valorizadas no contexto atual, como “*aprender a aprender*”.<sup>12</sup>

A arte de educar e formar o adulto não pode ser realizada da mesma forma que a pedagogia infantil o faz, uma vez que, como Boutinet (1999) afirma, o adulto já não suporta o trabalho meramente repetitivo, pelo que o contexto formativo deve ser qualificado em situações muito mais complexas que envolvam o desenvolvimento do raciocínio e até da investigação. Esta questão exige reflexão sobre a ação de aprender e sobre o objeto de aprendizagem.

Berbaum (1993) considera que a aprendizagem é o resultado do funcionamento do sistema sujeito-meio. São as escolhas particulares de um sujeito que obedecem ao *seu repertório comportamental* e modo de *construção de respostas* que irão selecionar os dados fornecidos pelo meio e, conseqüentemente, proporcionar o desenvolvimento de uma aprendizagem. É, portanto, esta determinação pelo sujeito da forma como irá interpretar a informação adquirida no meio – e mesmo mobilizá-la – que imprime neste o papel central no processo de aprendizagem, inerentemente ligado ao saber aprender, porquanto da aprendizagem depende a estruturação dos dados recebidos, e esta, por sua vez, significa saber estruturar (p. 42).<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup> O documento “Olhares cruzados sobre a educação não formal” (Programa Sócrates 2004-2007) apresenta diversos desafios que precisam ainda ser ultrapassados no campo da educação não formal, quando se fala de Aprendizagem ao Longo da Vida. A ALV envolve predisposição para aprender pelo aprendente, mas também a existência de recursos que facilitem esse processo, e, concomitantemente, deve envolver alterações nas organizações (escolares, empresariais e outras) de forma a criar contextos de aprendizagem, inovando-se nos métodos e permitindo o questionamento de formas de produção, organização do trabalho e ensino – um desafio difícil de alcançar, uma vez que envolve mudança de mentalidades, paradigmas e tradições.

Depois disto, é importante delinear intenções educativas para atividades de educação não formal, o que ilustra as competências a ser trabalhadas por cada uma (p.57).

Por fim, um outro desafio da ALV reflete-se na qualificação dos agentes que trabalham no âmbito da educação não formal. Estes devem estar preparados para apoiar os participantes a perseguirem um caminho intencional que, de modo formal, vai da conceção da atividade até à sua avaliação, ou seja, de facilitar uma negociação da situação a ser construída pelos intervenientes na atividade, de forma a que estes compreendam o percurso tomado como útil e interessante.

<sup>13</sup> No seu trabalho “Aprendizagem e Formação”, o autor apresenta uma síntese de diferentes teorias de aprendizagem, enquadrando-as nas conceções comportamentalista (condicionamento respondente e condicionamento operante, por exemplo) e construtivista.

Para Berbaum, a aprendizagem é “um processo omnipresente e multiforme” (p.18) capaz de alterar de forma simultânea os três domínios do saber (saber, saber-fazer, saber-estar).

Também Canário (1999) compreende a aprendizagem como um processo que unifica as representações de um sujeito e a relação deste consigo mesmo, com os outros e com a *realidade social*, resultando que, na sua perspetiva, aprender é ler o mundo de forma confirmatória com as perceções individuais de cada um.

Relativamente ao segundo ponto, a necessidade de contrapor educação infantil a educação de adultos deu origem à inicial noção de formação profissional contínua, numa real ocultação dos destinatários desta formação na sua designação (Boutinet, 1999). Esta dificuldade em compreender o adulto como o sujeito a quem corresponde uma das maiores etapas da vida cooperou para que o termo fosse apontado como um estado de crescimento e maturação. O conceito de vida adulta passa a designar a fase de vida compreendida entre a juventude e a velhice.

A vida adulta está ligada ao ajuste constante que é realizado perante situações de crise e de transição que marcam esta etapa como uma etapa de mobilidade. Desta forma, os recentes itinerários construídos pelos adultos requerem frequentes atualizações e renovação permanente, pois se, por um lado, os adultos escolarizados já não suportam o trabalho repetitivo, por outro, temem o ambiente que resulta de mutações constantes. Boutinet declara que estes “aprenderam nestes últimos anos a preocupar-se muito menos com um lugar a conquistar e a preservar, o que foi durante muito tempo a sua principal preocupação” (pp. 192-193). Esta mobilidade exigida pelo carácter instável da nossa sociedade pode ser vivida pelo adulto de forma mais frágil ou promissora conforme este seja surpreendido pelo momento de crise ou tenha antecipado esse acontecimento. A imprevisibilidade imprime no adulto uma maior

---

A respeito desta última, em especial no conceito piagetiano que toma em conta tanto o meio como o sujeito de aprendizagem, o saber estruturar aparece como prova de que a própria aprendizagem desenvolve o aprender. Berbaum indica “facilitar uma aprendizagem é, segundo a psicologia da forma, facilitar a organização de uma estrutura” (p. 42).

insegurança e uma pressão para que este tome decisões quanto ao itinerário a construir.

Segundo o autor, a fase da vida adulta pode ser identificável tomando em conta três períodos distintos: jovem adulto, meio tempo da vida e adulto realizado (p.195).

A imagem do jovem adulto era tradicionalmente constituída através da assunção de uma vida social (saída da casa dos pais e constituição da dita segunda família) como também pela transição para o mercado de trabalho e, portanto, pela chegada à independência financeira. Atualmente, pelas mudanças emergentes no tecido profissional e académico, a vida do jovem adulto é marcada por períodos mais longos de estudos e uma absorção no mercado de trabalho mais difícil assinalada por experiências iniciais de curta duração e o desempenho de diversos papéis.

O meio tempo da vida é o período no qual o adulto examina a sua condição, o tempo de meditar no que foi ou não feito, no que poderá ser ou não feito. Dependendo de diversos fatores pessoais e culturais, o adulto observa o percurso percorrido e as etapas que se aproximam (como a reforma) de diferentes maneiras, podendo assumi-las como uma transição ou como uma crise.

Finalmente, o período do adulto realizado é caracterizado, à semelhança do anterior, por uma situação de impasse e de balanço em relação às realizações vividas. É determinado pelo “desespero e resignação” resultante do isolamento social que acompanha a inatividade de muitos reformados ou, por outro lado, pelo sentimento de “libertação existencial” por aqueles que encaram o período de inatividade como uma oportunidade de iniciar novos projetos ou de descanso (p.197).

A fase da vida adulta é, portanto, fruto das circunstâncias anteriores, mas semente dos períodos posteriores, ou seja, é o resultado do que foi realizado anteriormente e o prelúdio do que se desenrolará em momentos subsequentes do sujeito. Como tal, esta perceção do indivíduo suscetível de passar por crises de identidade profissional e de instabilidade no seu percurso poderão ser utilmente estudáveis com o fim de servir a formação profissional contínua. Com que fins o jovem adulto, o adulto de meia idade e o adulto reconhecido procuram uma formação profissional contínua? Terão os mesmos objetivos em mente? Provavelmente não. Se

os primeiros a procuram em princípio entrar no mercado de trabalho de forma estável, mas também desafiante e com a preparação adequada, os adultos de meia idade procuram, por sua vez, a afirmação perante os colegas ou a complementaridade das suas aprendizagens. Já o adulto realizado terá uma maior liberdade para procurar formar-se nas áreas de que mais gosta em contraponto com as áreas de que necessita.

Conhecer a etapa da vida adulta poderá ser então uma resposta para se melhorar a formação profissional contínua.

É, também, necessário distinguir aprendizagem de educação e formação.

Para Josso (2005) o que distingue a educação e formação é o processo de reflexão. Segundo a sua perceção, educação provém de uma ação da sociedade por parte de diversas instâncias por esta criadas que procuram “assegurar a transmissão de conhecimentos, a transmissão de valores, a transmissão dos saberes-fazer, dos comportamentos...” (p. 116) e que é específica de certos momentos de vida, estando presente, por exemplo, na escolarização e formação profissional contínua do sujeito. Em contraste, para a mesma autora, a formação não se reduz à ideia de formação profissional contínua, antes impõe uma ação pelo sujeito de formar-se a si mesmo, enquadrando todas as etapas da vida.

Estas duas noções são melhor entendidas pelas figuras que lhes são associadas (pp. 118-119). A função de educar é representada, primeiramente, por um instrutor no exército que tem a cargo a transmissão de informação e não tanto a valorização dos indivíduos que aprendem, uma vez que o seu objetivo é que conhecimentos técnicos e teóricos sejam recebidos e aprendidos pelos sujeitos da formação. Uma outra personificação da educação seria o militante que se julga detentor da verdade e, por isso, faz das suas convicções o único *caminho a seguir*, não deixando margem ao indivíduo para pensar por si mesmo e criticar o que aprende. Relativamente à formação, esta é representada pelo mestre elegido pelos seus alunos e que detém um papel de destaque como modelo, mas também pelo *passador*, isto é, aquele que conduz alguém a um leque de escolhas.<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> A autora refere alguns exemplos desta figura. O *passador*, no tempo da II Guerra Mundial, era alguém que tinha como cargo conduzir fugitivos a certos lugares que lhes permitissem estar a salvo das autoridades alemãs. A partir desse lugar, os fugitivos realizavam o seu próprio caminho para onde

Canário (1999) contrapõe *educação de adultos e formação de adultos* segundo as grandes tradições, “alfabetização” e “formação profissional”, como os grandes cenários que dominaram estes conceitos e que, por vezes, ainda permanecem como a noção comumente aceite. A primeira é popularmente relacionada com “práticas escolarizadas de ensino recorrente” mas também “ao conceito de educação permanente – totalidade dos processos educativos que estão presentes ao longo da vida” (p. 33). Já a formação, foi vista inicialmente numa lógica de mercado, como um instrumento, e, por isso, ficando associada à formação profissional. Mais tarde, a sua aceção foi ampliada, vindo a designar-se também como a *auto-construção da pessoa* (Honoré, 1992, cit. in Canário, 1999, p. 33).

De forma geral, a educação de adultos é “a ação de adultos sobre outros adultos” (Honoré, 1997, cit. in Canário, 1999, p. 33). Canário (1999) concorda com Josso, pois concebe a educação como “um processo largo e multiforme que se confunde com o processo de vida de cada indivíduo, torna-se evidente que sempre existiu educação de adultos.” (p. 11).

Por seu lado, num remate sobre a função da formação pode ser dito que esta é uma forma de se intervir no meio do formando, alterando os domínios de saber deste, mas deve ser vista também, numa dimensão coletiva, onde se trabalham problemas e a sua resolução, “num processo de *formação-ação, formação-investigação e formação-inovação*”. (Nóvoa, 1988, cit. in Canário, 1999, p. 21).

### **3.2 Formação Profissional Contínua**

Notemos que a sociedade contemporânea é alvo de aceleradas e constantes mudanças, tanto na sua estrutura como na sua organização. O exacerbado progresso tecnológico juntamente com a emergência do movimento de globalização e as exigências supranacionais - especialmente em contexto europeu, no qual certos países

---

desejavam. Na formação, esta personagem pode ser chamada de facilitador do conhecimento. Indica vias pelas quais o formando pode seguir e é por isto que a autora defende a distinção de educação e formação com base num processo de reflexão, pois é esta escolha que diferencia o que a sociedade impõe – ainda que bom – e o que o aprendente deseja aprender – o próprio formar-se.

recebem orientações de uma instância europeia, como é o caso de Portugal (Ferreira, 2005) – têm contribuído para adulterar as concepções uniformistas do papel do Estado como o detentor de um poder central sobre quase todas as questões societais.

É neste contexto que o Estado toma parte de forma a contribuir no plano educativo da nação. Mas, se por um lado detém uma substancial força sobre a formação básica dos seus cidadãos, poderá meramente influenciar a formação profissional destes. Cardim (1993, p.12) refere a este respeito a complementaridade necessária entre a educação assistida pelo Estado e a formação profissional:

“O sistema educativo procura preparar as pessoas para a vida, enquanto que a formação profissional, particularmente quando é desenvolvida nas empresas, pretende complementar essa preparação, com a finalidade de obter um cada vez mais eficaz desempenho de tarefas específicas e concretas. Contudo, a diferença entre os dois sistemas é cada vez menos nítida e cada um exige o complemento do outro.”

Em 1988 foi publicado pelo Ministério do Emprego e da Segurança Social um manual de terminologia base da Formação Profissional, no qual se definia este mesmo conceito como o “Conjunto de actividades que visam a aquisição de conhecimentos, capacidades práticas, atitudes e formas de comportamento exigidas para o exercício das funções próprias duma profissão ou grupo de profissões em qualquer ramo da actividade económica” (p.13). Mais tarde, uma outra definição é concebida pela Organização Internacional do Trabalho (O.I.T.) suavizando o conceito de uma ênfase determinadamente económica, para um igual enfoque na satisfação pessoal e benefício cultural e social decorrente da Formação Profissional:

“(…)um processo organizado de educação graças ao qual as pessoas enriquecem os seus conhecimentos, desenvolvem as suas capacidades e melhoram as suas atitudes ou comportamentos, aumentando deste modo as suas qualificações técnicas ou profissionais, com vista à felicidade e realização, bem como à participação no desenvolvimento sócio-económico e cultural da sociedade”

À Formação Profissional deve-se a entrada no mundo profissional da Educação de Adultos (Finger, 2005) que, até aos anos 60/70 estava presente em diversas práticas da área social e, a partir dos anos 70/80 do século passado, passou então a ter lugar no contexto empresarial. Em Portugal, no entanto, a formação profissional não evidenciou “condições para afrontar o problema educativo dos adultos portugueses e nem sequer, por si só, os seus problemas de inserção e de permanência no mundo de trabalho” (Lima, 2005: 34). Longe de ser ineficaz, a atuação da formação profissional sobre os indivíduos é feita, contudo, de uma forma ainda exploratória, por vezes demasiado standardizada ou tão específica que não traz benefício às demais situações profissionais ou não é facilmente transferível para o contexto de trabalho.

Em suma, a formação profissional tem uma razão de existir que, não obstante e numa perspetiva mais promissora, passa por capacitar os trabalhadores a responderem de forma adequada a situações complexas nos seus locais de trabalho. Como o confirma Eraut (1994, p.10):

“Profissionais continuamente aprendem no emprego, porque o seu trabalho implica envolvimento numa sucessão de casos, problemas ou projetos sobre os quais têm de aprender.”

### **3.3 Formação nas organizações empresariais**

A relação entre formação e trabalho foi retratada por Guy Jobert (Jobert,1990 cit. Correia, 2003) como uma relação infeliz, cujas interações estão entregues ao desconhecimento do outro lado. Apesar desta difícil relação entre formação e trabalho, são as organizações que mais lucram com a formação e não tanto o indivíduo que dela usufrui, uma vez que esta está, atualmente, mais dirigida à resolução dos problemas da organização, embora nem sempre seja estruturada para potenciá-la. Almeida et al. (2008, p.3), sustentam esta ideia:

“Sendo as empresas um dos principais beneficiários do investimento na formação profissional contínua, nem sempre se estruturam com vista ao desenvolvimento das competências necessárias à sustentação da sua

competitividade e à assumpção das suas responsabilidades sociais. Concebida ora como um investimento ora como um custo, a formação profissional tem sido um dos campos de maior tensão na definição das políticas organizacionais”

O trabalho, para muitos, é definido em relação à empresa, pois “falam da formação como um conjunto de saberes práticos, teóricos e especializados (...) que são organizados relativamente à empresa, à sua produção, às suas tecnologias e ao seu mercado” (Dubar, 2003, p.50). No entanto, é no exercício desse mesmo trabalho que a formação faz sentido, isto é, se a formação não for um fim em si mesma, mas um meio para adquirir conhecimentos profissionais e práticos como também competências que sejam relevantes para o trabalho a ser desenvolvido. A formação profissional (FP), segundo Mansos (2008, p.62), trata disso mesmo, de reunir “competências, atitudes e gestos técnicos” que sirvam a ação profissional.

Perante a economia atual, marcada pela globalização, liberalização e competitividade, o sucesso da organização não mais depende unicamente da produção e estratégia de eficiência e eficácia. A grande revolução nas organizações, da qual procede a valorização destas, é a aposta na formação dos recursos humanos. É a partir dos anos de 1980 que a formação passa então a ser considerada como um investimento, integrando, conseqüentemente a orientação das empresas (Estevão, 2001).

Tanto Correia (2003) como Estevão (2001) consideram que a formação pode seguir duas direções opostas, dependendo da forma como são conduzidas. O primeiro autor refere que “a formação deixou de ser um direito para, na melhor das hipóteses, se transformar num dever ou, na pior das hipóteses, para se transformar numa maldição e num suplício” (Correia, 2003, p. 23). Da mesma forma Estevão, apresenta a formação de forma dicotómica, podendo configurar-se numa situação de êxito ou fracasso,

“(...)os benefícios da formação são demasiadamente evidentes para serem postos em causa: ela promove a eficiência; incrementa a motivação e a automotivação dos trabalhadores; aumenta as suas capacidades de saber, de informação, de expressão, de comunicação, de sociabilidade, de integração;

propicia a emergência de projectos individuais (e também colectivos) no campo profissional; suscita alterações positivas ao nível do imaginário; questiona hábitos e modelos culturais; promove cultural e socialmente os trabalhadores (...) Mas a formação pode funcionar igualmente noutra sentido, (...) ela pode tornar-se num mecanismo (...) de domesticação dos trabalhadores, da ideologia industrial, da definição oficial do direito à formação, da sujeição da política de formação à política de emprego” (Estevão, 2001, pp. 186 – 187).

Neste sentido, a formação tem tanto a capacidade de induzir processos de mudança e evolução nas organizações, de forma a regular socialmente o coletivo da empresa, como pode também intensificar o mal-estar nas relações laborais, privando sobretudo os participantes da ação formativa de se expressarem quanto aos efeitos *on the job training*. Todavia, a formação não pretende preparar indivíduos para serem críticos, mas sim em tudo obedientes. Correia (2003, p. 24) acusa esta realidade, referindo que as formações valorizadas são caracterizadas por conduzirem “à *aceitação das hierarquias estabelecidas*”, portanto, à imobilização da função crítica da formação e, com ela, o entrave à transformação do coletivo da empresa, no sentido de posicionar cada indivíduo para a atuação numa sociedade democrática.

Necessário é relembrar que o domínio da formação está estreitamente relacionado com os processos de aprendizagem ao longo da vida, precedida pelo campo da Educação de Adultos. Pryck (2006, p. 9) realça a noção de aprendizagem ao longo da vida (ALV) como sendo o conjunto de “actividades de aprendizagem desenvolvidas ao longo da vida, com o objectivo de aumentar o conhecimento, as competências e as capacidades numa perspectiva pessoal, cívica, social e/ou profissional”. Embora esta aprendizagem nem sempre seja intencional, como o termo o indica, integra como componente importante na sua noção a valorização da experiência como “*encorajamento de tipos formais de educação*”. A formação nas organizações deveria procurar o benefício do coletivo e o fortalecimento da sua estrutura, estando direcionada na resolução dos seus problemas, mas deveria também ser uma expressão ousada do desenvolvimento das necessidades dos seus adultos, de forma a permitir o pensamento crítico destes que, por sua vez, conduziria a processos de transformação do coletivo organizacional.

## Capítulo IV

### Quadro Temático

Ao longo das últimas décadas, a Educação tem sido influenciada e pressionada por diferentes fatores. Siemens e Tittenberger (2009), apresentam no *Handbook of Emerging Technologies for Learning* quatro tendências cruciais na mudança dos padrões de ensino e aprendizagem – global, social/política, tecnológica e educacional. Numa maior escala, o fenómeno da globalização tem reestruturado o processo económico, político, social e educacional, a partir dos quais o tecido empresarial sofre transformações na sua estrutura organizativa.

É no surgimento e disseminação da inovação tecnológica que as organizações de trabalho devem demonstrar uma certa elasticidade que as torne altamente competitivas e preparadas quanto às exigências globais de parceiros, colaboradores e clientes do universo que servem. Neste contexto em mudança, a Formação a Distância (FaD) apresenta-se como uma poderosa ferramenta de gestão do conhecimento do capital humano da empresa, favorecendo esta perante os concorrentes, uma vez que permite uma aprendizagem individual e coletiva rápida, como também facilita os fluxos comunicacionais da organização.

Esta aposta no envolvimento com as Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), também sugerida por Almeida (2005), vem preparar, equipar e direcionar o mercado de trabalho para a linha da inovação a respeito da formação e é neste contexto que as empresas poderão potenciar melhor a sua ação, tanto pela aposta de uma maior qualificação e desenvolvimento dos seus profissionais, como na constituição de produtos determinantes que as valorizem no mercado. Assim, “Num mercado caracterizado pela globalização, pela inovação tecnológica, e pelas mudanças nas preferências dos clientes, o desenvolvimento de novos produtos (...) é cada vez mais um ponto fulcral de competitividade (...) A formação do capital humano, como um processo de Recursos Humanos, de criação de valor, dinamiza vetores que

assentam na comunicação, na customização, na rápida adaptação às novas tecnologias, na inovação, na partilha do conhecimento.” (p. 19).

#### **4.1 Conceitos de aprendizagem a distância**

Para a compreensão eficaz do tema aqui tratado, torna-se imperativo esclarecer alguns conceitos de aprendizagem a distância.

Moran (2002) refere que Ensino a Distância é um conceito que se centra muito na ação do professor/formador e, portanto, afirma que o melhor termo a ser empregue será Educação a Distância (e não aprendizagem a distância). A Educação a Distância (EaD) potencia, desta forma, por um lado, aulas com interação *online* e, por outro, aulas presenciais com a componente da interação a distância. Trindade (2005, p. 340) indica que a aprendizagem a distância pode ser facilmente identificada sempre que decorre “trabalho individual do estudante fora de uma sala de aula e da presença de um professor”, ou seja, quando existe “uma componente significativa de auto-aprendizagem” e é por isto que Moran também refere que esta forma de aprender é mais adequada aos adultos, por terem mais facilidade de fazê-lo individualmente e, por vezes, de forma isolada.

Tal como a Educação a Distância, a Formação a Distância (FaD) processa-se do mesmo modo, distinguindo-se apenas no facto da primeira estar indicada para situações de aprendizagem inicial e, a segunda, para situações de formação contínua. Mansos (2008, citando Litto, 2006), refere que a “FaD consiste num método de formação com reduzida ou nula intervenção presencial do formador e que utiliza materiais didáticos diversos, em suporte escrito, áudio, vídeo, informático ou multimédia ou numa combinação destes, com vista não só à aquisição de conhecimentos como também à avaliação do progresso do e-formando”(p. 85).

A terminologia respeitante à educação com base nas tecnologias é diversa. Trindade (2005) aponta para algumas delas: “ensino aberto, aprendizagem baseada em recursos, aprendizagem flexível, distribuída, em rede, on-line, etc.” (p.340). No entanto, a expressão *Open and Distance Learning* (ensino aberto e a distância) tem-se revelado numa outra possibilidade. Pryck (2006) esclarece este conceito,

reconhecendo a combinação do ensino aberto e do ensino a distância, sendo que o ensino aberto “refere-se a constrangimentos mínimos no acesso, ritmo e métodos de estudo” (p. 9) e, uma vez que as limitações físicas à educação são um dos problemas dos sujeitos que aprendem, a união do ensino aberto e do ensino a distância torna-se clara.

No ensino com o apoio da tecnologia, podem existir ainda diversas situações, como o ensino sob o regime misto onde se conjuga a atividade presencial e a distância e também a auto-aprendizagem de forma integral (Trindade, Pryck, Siemens).

Siemens e Tittenberger (2009, p. 16), no *Handbook of Emerging Technologies for Learning*, dividem o sistema de aprendizagem a distância em três grandes categorias:

1. *Aumentativa (augmented)* – Neste sistema de EaD a tecnologia é usada para melhorar/complementar as intervenções que são feitas na sala de aula. O trabalho dos estudantes é realizado regularmente de forma presencial, no entanto, certas atividades, como a participação num *blogue* ou fórum, poderão ser desenvolvidas de forma síncrona ou assíncrona com recurso às tecnologias.
2. *Parcial (blended)* – Também designado como ensino misto, realiza uma combinação entre o ensino presencial e o ensino *online*. No *b-learning (blended learning)*, as tecnologias substituem, em parte, a sala de aula. Um determinado curso pode iniciar-se de forma presencial e, de seguida ser apenas desenvolvido no formato *online*.
3. *Online* – No sistema de aprendizagem *online*, as tecnologias substituem totalmente a situação de sala de aula. Estas situações são ainda denominadas por *e-learning*, que é a “forma abreviada de designar qualquer aprendizagem apoiada pelas TIC” (Pryck, 2006, p. 14).

Todas estas modalidades de aprendizagem com o recurso às tecnologias resultam, de uma forma ou de outra, num meio de superar a distância espacial e temporal entre os intervenientes do processo de ensino-aprendizagem.

#### **4.2 Sistema pedagógico para a aprendizagem *online***

Rosa (2002, citada por Mansos, 2008, p. 99) indica que, embora o termo pedagogia seja definido como a “arte de ensinar” crianças e andragogia como a “arte de ensinar adultos”, o vocábulo «pedagogia» refere-se à arte de ensinar de uma forma geral, aplicando-se, desta forma, também à população jovem e adulta.

Majumdar (1997) apresenta o contexto pedagógico da aprendizagem *online* baseada em três abordagens distintas: objetivista, construtivista e eclética. Na primeira abordagem, a interação é realizada sobretudo através dos materiais pedagógicos e os cursos estão rigidamente estruturados, pois visam a reprodução e construção individual do conhecimento como forma de aprendizagem. Na abordagem construtivista, desenvolve-se um ambiente de aprendizagem colaborativo, pelo qual os formandos “colaboram, analisam e sintetizam em grupo usando ferramentas de comunicação síncrona e assíncrona” (p. 24), valorizando-se, desta forma, o desenvolvimento de competências complexas. Finalmente, a abordagem eclética, que combina aspetos Construtivistas e Behavioristas. Enquadrando-se numa perspetiva que concilia pedagogia com andragogia, “dirige-se a alunos com estilos de aprendizagem múltiplos e a alunos que não estão preparados para uma aprendizagem inteiramente auto-dirigida” (p. 26).

Todos os três modelos pedagógicos são válidos. O modelo Construtivista é o mais aceite pelos autores contemporâneos e parece ser o que mais se dirige à aprendizagem em sistema de *e-learning*, uma vez que exige uma grande capacidade de disciplina e auto-estudo, tal como o *Behaviorista*. No entanto, como se tem verificado, a taxa de abandono dos cursos em EaD/FaD é elevada, pelo que outros sistemas pedagógicos poderão realizar um melhor acompanhamento de formandos que não se adaptem tão bem ao compromisso de auto-gerirem a sua formação.

Como refere Dubar (2003), “A formação contínua comporta desafios identitários. A escolha de um tipo de formação (“modelo pedagógico”) conduz a um processo de legitimação da forma identitária correspondente e da deslegitimação das outras. Não há o ‘bom modelo’ em si mesmo, mas apenas modelos mais ou menos adaptados aos objetivos ‘políticos’ da formação e às formas identitárias dos estagiários” (p.51).

Ainda assim, Reis (2010) vem afirmar que a aprendizagem em sistema *online* está comprometida com a estratégia colaborativa, isto porque potencia “uma aprendizagem mais rica para os formandos através da partilha de experiências, aprendizagens, conhecimentos e recurso”(p. 26).

#### **4.3 ODL em contextos empresariais**

Quando pensamos em *Open and Distance Learning* nas empresas, não basta observarmos a FaD como um complemento à formação presencial dos formandos numa organização, pois, como foi apontado por Siemens (2009), essa trata-se apenas de uma categoria na qual a aprendizagem a distância pode ser dividida.

A utilização das novas tecnologias possibilita a comunicação na organização e fora dela. Esta pode ser realizada a partir de ferramentas como o correio eletrónico, no qual é possível transmitir mensagens a vários destinatários (diferentemente do telefone, por exemplo) sejam elas “escritas, curtas ou longas, se necessário com tábuas numéricas, gráficos, imagens ou sons” (Trindade, 2001, p. 346) e a baixo custo se comparado com o correio físico. Os *Learning Management Systems* (LMS), fóruns e conferências virtuais podem consistir noutra via de comunicação. Ainda no primeiro domínio, a divulgação de informação sobre a atividade laboral é facilitada por diversas vias possíveis como a *Intranet*, a nível interno, ou a Internet, a nível externo (Almeida, 2005).

A nível da formação dos recursos humanos da empresa, “são múltiplas e diferenciadas as variáveis que estão a influenciar o desenvolvimento rápido da FaD (...) variáveis de características eminentemente tecnológicas, económicas, sociais e ainda preocupações de carácter pedagógico” (Almeida, 2005, p. 18). Esta possibilidade de

partilhar conhecimento de forma simultânea e para múltiplos formandos implica alguns custos, mas bastantes benefícios para a organização a curto e médio prazo.

Almeida (2005), Mansos (2008) e a revista Nov@ Formação (2002) apresentam algumas características mais positivas da FaD:

- Permite a igualdade de oportunidades
- Elimina a dispersão geográfica, reduzindo os custos de deslocação e a ausência do local de trabalho
- Estimula a auto-aprendizagem
- Reduz e racionaliza os recursos
- Forma com maior disponibilidade e flexibilidade de horários, com situações síncronas e assíncronas
- Possibilita o acesso a conteúdos diversos, mais apelativos e motivadores (hipermédia)
- Facilita a aquisição contínua de conhecimentos diferentes e atualização dos mesmos
- Respeita o timing do formando e promove mais aprendizagens a um maior número de pessoas e em menos tempo
- Apresenta múltiplas oportunidades de interação entre formadores e formandos
- Conduz à inovação tecnológica da empresa

A Formação a Distância pode ser considerada formação para a massificação, uma vez que o espaço e o tempo tornam-se flexíveis. Existe a possibilidade e um elevado número de formandos estar a usufruir da formação em diferentes tempos e espaços, o que significa edifícios mais pequenos e menos salas de formação (Moran, 2002). Além das vantagens já mencionadas, o recurso à Formação a Distância permite a aposta no modelo de aprendizagem colaborativa (Rosenberg, 2001, referido por Mansos, 2008). Segundo Almeida (2005), “Torna-se relevante a complementaridade e a colaboração de grupos de trabalho constituídos por universidades/institutos e por empresas que conjuntamente investiguem, trabalhem e aperfeiçoem não só com o

objectivo de dinamizar a FaD mas também de otimizar os recursos comuns em torno de novos modelos pedagógicos, de novas tecnologias, de novas ferramentas”(p. 22). Redecker (2009) refere que as redes de aprendizagem, “ativadas por tecnologias digitais, ofereceriam a possibilidade de reconhecer a diversidade, incentivando a mobilização do capital social e permitindo experiências eficazes de aprendizagem colaborativa e relevante, abordando as necessidades dos alunos numa sociedade em rede” (p. 40). Portanto, é necessário e útil aproveitarem-se as sinergias quanto aos conteúdos e ferramentas que satisfazem as reais carências das empresas (Almeida, 2005), podendo ser devesas importante criarem-se comunidades virtuais colaborativas.

No entanto, a Formação a Distância também apresenta algumas implicações menos positivas. As taxas de abandono dos cursos em formato *e-learning* são ligeiramente elevadas, o que faz da utilização das tecnologias na formação uma decisão arriscada. Outros inconvenientes são os custos elevados iniciais, a resistência ao processo de FaD, conteúdos e/ou cursos sem precedentes, generalistas e menos práticos, constrangimentos tecnológicos, dificuldade avaliar o retorno do investimento e exigência de conhecimentos tecnológicos por parte dos formandos (Mansos, 2008, p. 105; Nov@formação, 2002, p. 28).

São principalmente os custos iniciais que pesam em relação ao ensino tradicional. Porém implementada a plataforma a utilizar, a curto e médio prazo o investimento realizado recebe o seu retorno, reduzindo-se os custos de formação, especialmente quando o número de participantes é elevado. Da mesma forma os sistemas síncrono e assíncrono apresentam diferenças de custo, sendo o primeiro mais dispendioso por utilizar mais recursos humanos e materiais (Mansos, 2008).

Não obstante, o uso das tecnologias na formação em empresas é uma poderosa ferramenta que diverge e simplifica a formação, tornando-a mais flexível e acessível quanto aos métodos e recursos utilizados.

A FaD tem se tornado num veículo para o alcance de maior produtividade das organizações. Moore (2001; Almeida, 2005, p. 18-19) aponta o conhecimento como o quarto fator de produção com potencial económico (as outras três são a produção de terra, mão-de-obra e capital). Neste sentido, o grau de competitividade das empresas

umentará na medida em que investirem nessa fonte de rendimento. Almeida (2005) sustém esta ideia e apresenta o lançamento no mercado dos módulos de FaD como produções que poderão ter como clientes, as universidades e outras empresas interessadas. Verifica-se, assim, a evolução do setor empresarial com base na mudança da lógica de formação dos profissionais nas organizações. A aceitação crescente das tecnologias no domínio industrial, possibilita a mudança social e económica dos mercados, pelo que é fundamental que estes estejam abertos a diferentes oportunidades de negócio que incluam a capacitação mais eficaz dos seus profissionais num processo ao longo da vida, de forma a “aumentar a sua eficiência e (...) reforçar a sua posição de mercado” (Rens, 2002, p. 20).

A formação presencial não tem, atualmente, capacidade para responder às alterações constantes que ocorrem na sociedade, pelo que os indivíduos devem ser capazes de se auto-formarem. Como declara Macedo (2009), “As TIC desempenham assim um papel cada vez mais preponderante, na criação e disponibilização de ambientes de aprendizagem” (p. 16) preparados para se adequarem às exigências formativas contemporâneas.

Em suma, o CEDEFOP, Centro Europeu, que atua na educação e formação profissional, deixa uma mensagem clara quanto à potencialidade da Formação a Distância, “pode oferecer soluções eficazes e flexíveis, de um lado, acompanhar, integrar ou substituir os tradicionais cursos de formação e, por outro lado, lidar melhor com as exigências de aprendizagem, de comunicação, de informação, de difusão/gestão do património dos conhecimentos da empresa” (TT Net, Dossier nº 4, pp. 38-39).

A evolução rápida das tecnologias tem influenciado a estruturação da formação nas organizações. Com a necessidade cada vez mais premente de adquirir competências tecnológicas, os trabalhadores precisam acompanhar estas mudanças através do processo de aprendizagem ao longo da vida. Por outro lado, as empresas são responsáveis por “gerir os seus ativos de forma a obterem o máximo de rendibilidade e de retorno” (Almeida, 2005, p. 21), pois a formação serve as

necessidades da organização. Se, de um lado, a formação exige custos, do outro afirma-se como uma oportunidade de negócio e como uma indústria emergente.

A Formação a Distância, como indica Mansos (2008), tem todas as condições necessárias para se colocar como substituta à formação presencial ou somente como combinada a esta. Não é uma modalidade mais pobre, mas sim potenciadora do desenvolvimento colaborativo dos formandos, pois “os gestores e os colaboradores das empresas desejam e necessitam cada vez mais e de forma também cada vez mais acelerada, de formação profissional adequada aos seus perfis, aos seus próprios interesses, aos interesses das empresas, às suas experiências específicas para poderem aplicar, na vida real e diária das empresas, os conhecimentos adquiridos” (Almeida, 2005, p. 21).

A FaD consiste ainda numa boa escolha do gestor da organização, caso o investimento nos formandos (tempo e custos dispensados) sejam preocupações. A curto e médio prazo, os resultados formativos poderão ser visíveis no seu alcance de larga escala e na combinação de processos pedagógicos facilitadores da intervenção e capacitação dos formandos. A FaD constitui-se como o caminho mais rápido e menos dispendioso, estando pautada pelas características exigidas pela presente sociedade.

É importante compreender que a FaD exige do educador/formador novas competências. O formador tem um papel muitíssimo importante como facilitador e moderador das componentes pedagógica, social, gestão e técnica. Para a dinamização destas áreas são necessárias variadas competências profissionais.

Transportando as competências profissionais para o campo da formação, o formador deve ser um sujeito preparado para intervir nas mais diversas e complexas situações, pois os procedimentos que deve tomar perante um problema não estão prescritos e, ainda que estivessem, não abarcaria o leque vasto de ocorrências diferenciadas com que o formador se depara. Assim, é necessário requerer-se deste uma competência profissional que não se reduza aos recursos instrumentais (saberes, conhecimentos, capacidades, etc.), mas que se revele na mobilização desses mesmos recursos (Boterf, 2003, p. 50). Além disto, o formador como profissional da formação,

embora não saiba tudo, *“deve saber mobilizar na hora certa não somente seus próprios conhecimentos e habilidades, mas também os de suas redes profissionais”* (p. 53). Deve haver um desenvolvimento constante que apure as capacidades do formador, tornando-o mais preparado para lidar com diferentes contextos de aprendizagem.

Desta forma, Boterf indica a pertinência das competências do formador com a afirmação *“deve tornar-se um profissional capaz de reflectir sobre as suas práticas, de resolver problemas, de escolher e de elaborar estratégias pedagógicas.”* (p. 42).

Perrenoud (2000, p. 14) apresenta uma lista de competências necessárias ao profissional. Apesar de todas terem a sua importância, duas são de destaque no assumir do papel de e-formador:

#### 1) Organizar e dirigir situações de aprendizagem

Esta primeira é essencial ao formador, pois este tem de preparar e dinamizar situações de aprendizagem com características um pouco diferentes. Desta competência depende toda a formação. A formação tem de ter objetivos, metodologia, plano de ações, instrumentos, avaliação. A falta de um organizador destes elementos, corre-se o risco da formação ser multidirecionada e demasiado abrangente, não aprofundando nenhum aspeto em específico e não trazendo benefícios concisos sobre o tema a formar. Também a direção da formação é fundamental, pois a condução desta pelo formador, permitirá aos formandos seguir uma linha de aprendizagem mais ou menos lógica e orientada para objetivos determinados.

Na formação a distância, esta competência é muito importante, uma vez que é necessário lidar com o e-formando de uma forma especial, mantendo um *feedback* constante. Os conteúdos devem ser apresentados de formas alternativas. Deve haver sempre um plano de sessão que conduza o formando com orientações detalhadas.

## 2) Envolver os formandos nas suas aprendizagens e no seu trabalho

A interação do formador com os seus formandos é extremamente importante, uma vez que esta influencia a sua aprendizagem. Se o formador estabelecer um ambiente amigável, fornecendo *feedbacks* positivos e o incentivo à colaboração entre colegas, provavelmente se esbaterá um maior envolvimento entre o grupo e a possibilidade de melhores resultados na aprendizagem. Uma postura rígida e inflexível fomentará, provavelmente, uma maior dificuldade em estabelecer-se relações de simpatia tanto com o formador como com o formando.

Este é, portanto, uma competência essencial ao papel do e-formador, pois o acompanhamento na formação *online* reduz a taxa de abandono. O contexto de aprendizagem *online* também potencia o trabalho cooperativo, pelo que esta competência é necessária à dinamização de práticas de trabalho em pares ou grupo. O e-formador tem de ser uma personagem presente e com algum nível de disponibilidade.

Desta forma, a FaD exige mudanças nos papéis de formador, formando e até, por vezes, no gestor de projeto que precisa de acompanhar o evoluir do processo formativo. Esta é, no entanto, uma modalidade que garante vantagens e desvantagens para todos estes atores. Nisto, porém, deve-se refletir que os atores não existem por causa da FaD, antes, a FaD existe por causa dos atores e, por isso, deve recorrer a esta modalidade quando for a melhor opção.

## Capítulo V

### Diagnóstico

Neste capítulo são apresentados, primeiramente, os principais pontos teóricos que orientaram o trabalho de diagnóstico do projeto. Ao longo da história da educação, vários têm sido os pressupostos tidos em conta na conceção e ministração de cursos, muitas vezes construídos sobre o fundamento determinista, não tomando em conta nem as necessidades dos participantes nem tão pouco as suas motivações. No entanto, como já foi analisado anteriormente, o sujeito adulto reclama uma atenção distinta relativamente a estes dois pontos, tornando-se inevitável apresentar uma visão alargada do conceito de necessidades – que sobreponha a ideia de um *gap* identificado por algum ator envolvido – mas também referir de forma concisa a dinâmica das motivações no campo da formação.

Depois desta primeira secção são identificados os instrumentos e técnicas utilizados para a recolha de informação. Uma investigação poderá ficar potencialmente enriquecida quando se faz uso de uma maior variedade de ferramentas capazes de captar diferentes perspetivas de uma realidade. Todavia, a par disto, o principal critério de escolha prendeu-se em encontrar instrumentos que dispusessem de forma consistente a informação pretendida.

Uma última secção indica os resultados e conclusões retirados do processo de análise de conteúdo.

#### 5.1 Pontos de Partida Teóricos

##### 5.1.1 A questão da análise de necessidades de formação

No mercado competitivo, os profissionais de consultoria estão expostos a diferentes exigências, algumas externas (com os clientes com que lidam), outras, internas (com a empresa que representam). Se, por um lado, devem estar preparados

a dar resposta eficaz aos públicos específicos com quem trabalham, por outro, estão sujeitos a orientações da Cegoc, em primeiro plano e do grupo Cegos num plano superior. Isto conduz à necessidade de um ajuste da formação dos consultores no sentido de proporcionar um desenvolvimento relevante e coincidente com os desafios próprios da sua atividade profissional.

A melhoria da metodologia, planificação e avaliação das práticas formativas deste ou de qualquer outro grupo trazem subjacente o conhecimento das necessidades da formação.

Várias definições têm sido concebidas a respeito do conceito de necessidades. Barnier e Lesne (1989, cit. in Rodrigues, 2006) apresentam duas conotações diferentes para a noção, uma positivista, outra subjetivista. Na primeira conotação, «necessidades» é considerada como tendo uma presença objetiva, ou seja, compreende-se a existência de um objeto passível de ser estudado “objectivamente, mediante técnicas de recolha e análise controladas pelo investigador, impondo-se algum determinismo à formação” (pp. 95-96). Na conotação subjetivista, a «necessidade» é percebida segundo o ponto de vista do sujeito ou sujeitos que a sentem. Isto significa que, nesta conceção, a necessidade refere-se a um sujeito, a um espaço e a um tempo específicos, onde a realidade formativa seria construída em conjunto com as pessoas envolvidas.

Muitas vezes essa objetividade ou subjetividade é influenciada pela quantidade de pessoas que as identificam e analisam, estando a aparente natureza objetiva das necessidades sujeita ao maior número de indivíduos que as percebem e estudam, como também o refere Rodrigues (2006) “Sendo partilhado por muitos esse juízo de valor ganha aparência de ser mais objectivo, ou no caso inverso, sendo construído no segredo do indivíduo que o faz, surge ao nosso olhar carregado de maior subjectividade” (p. 98).

É importante estar-se ciente de que as necessidades de formação são sempre induzidas quer “pela situação de trabalho, pela divulgação de teorias pedagógicas, pela introdução de práticas inovadoras” (p. 98), quer pelas ofertas formativas viabilizadas pela lógica de mercado, sendo todas, no entanto, emergentes do desejo de serem satisfeitas.

Rodrigues (2006) indica ainda duas funções da análise de necessidades, uma ao serviço da formação como forma de se preparar a ação e outra ao serviço da formação no contexto de trabalho. Na primeira função, a análise de necessidades não é um fim em si mesma, mas dispensa uma informação relevante quanto aos objetivos iniciais a serem desenvolvidos como também em relação às melhorias e mudanças a realizar na avaliação formativa e, desta forma, a análise das necessidades atua diretamente com a formação que atua indiretamente sobre a ação. Na segunda função a análise de necessidades é o processo pelo qual os próprios práticos estabelecem os objetivos de formação enquanto se encontram na sua situação de trabalho.

Estas funções da análise de necessidades não são desassociáveis, mas antes, complementares e poder-se-á recorrer às duas expressões acima referidas como forma de se ir ao encontro das necessidades de formação dos professores. Lang (1987, cit. in Rodrigues, 2006) acentua a lógica de se concretizar a análise das necessidades num contexto diário, “a identificação de necessidades é um processo que, mais do que antecede a formação, deveria acompanhar o exercício do trabalho (...) território por excelência da sua imergência” (p. 97).

A análise das necessidades de formação ou para ação não são, desta forma, opostas, mas antes, complementares.

É especialmente importante que esta perceção das necessidades não se restrinja meramente ao reconhecimento individualizado do formando e, do mesmo modo, não se limite à determinação por especialistas que analisem as necessidades dos profissionais. Se, por um lado, o consultor terá dificuldades em aperceber-se de todos os domínios em falta na execução das suas funções profissionais – precisando desta forma de um olhar externo, por outro, será difícil identificar as carências de um sujeito particular que trabalha num contexto singular por completo – necessitando-se, assim, do próprio para que reflita e identifique os pontos menos positivos que carecem de apoio formativo. Mais uma vez não se poderão separar estes atores na perceção das necessidades, entendendo-se que a análise das necessidades não são momentos que se isolem nem em relação às suas funções, nem em relação aos atores que as identificam.

### 5.1.2 A questão das motivações

Os autores Carré e Caspar (1999) traçam um quadro geral das motivações dos participantes ao se envolverem na formação. Estes motivos provêm de quatro orientações motivacionais: intrínseca, extrínseca, de aprendizagem e de participação.

A diferença fundamental entre a motivação de orientação intrínseca, da motivação de orientação extrínseca numa formação está no plano dos objetivos, onde, no primeiro caso se confundem com as atividades desenvolvidas e, no segundo, encontram-se como o fim de uma formação. As razões da motivação intrínseca são os motivos epistémico (prazer por conhecer e aprender), socioafetivo (desejo de fortalecer os relacionamentos na formação) e hedónico (agrado em ter contacto com as condições de formação, locais, recursos, ferramentas, etc.). A motivação extrínseca, acha as suas causas, por sua vez, nos motivos económico (o propósito na participação da ação é receber direta ou indiretamente benefícios económicos), prescrito (pela imposição discreta ou explícita de outras pessoas ou entidades), derivativo (desejo de evitar contextos desagradáveis, sejam profissionais, familiares ou outros), operacional profissional (adquirir competências que preparem para o contexto de trabalho ou adaptem às mudanças no mesmo), operacional pessoal (objetivo de adquirir competências para outros contextos fora da área de trabalho), identitário (preservação ou ascensão de estatuto social, profissional, familiar, etc.) e, por fim, vocacional (adquirir competências para a sua transformação, evolução e preservação).

Lembremos que a motivação tem um peso preponderante na formação do indivíduo, pelo que deve ser fortalecida a automotivação, mas não se deverá interferir na motivação extrínseca por meio de “violência, condicionamento ou (...) manipulação, nunca se motiva um adulto a partir do exterior, pelo menos de forma duradoura” (Carré & Caspar, 1999, p. 306). Como sustentam os autores, “A motivação, porque rege as disposições dos adultos no envolvimento educativo, porque determina o grau de implicação (e portanto de persistência) do formando e que contribui para explicar os desempenhos de aprendizagem, é um mediador determinante da relação com a formação.” (p. 305).

No entanto, a motivação não funciona como variável única na formação, mas também a situação sociodemográfica, dados biográficos, e relação com o saber. Tão

pouco estas variáveis são causa exclusiva de maior ou menor motivação, pelo que, no sentido alterado que os autores deram às ideias de Weiner (1992), a motivação não funciona tanto como uma «máquina» ou «deus», mas mais como um «juiz».

## **5.2. Instrumentos e Técnicas de Recolha de Dados**

### **5.2.1 Instrumentos para a recolha de informação**

Por razão destas duas componentes – necessidades e motivações dos formandos – estabeleci como objetivo conhecer as limitações e possibilidades do contexto da Cegoc, de forma geral, e do Centro de Inovação & Desenvolvimento, em particular. Para isso recorri à construção de dois instrumentos:

- Entrevista de grupo à equipa do CI&D
- Questionário online aos consultores da Cegoc

#### **Entrevista em grupo à equipa do CI&D**

A entrevista é um instrumento útil na auscultação direta de pessoas-chave que poderão fornecer informação relevante sobre um determinado contexto, podendo ser esta, depois, complementada com outros instrumentos. Além de ser uma entrevista de grupo, foi conduzida de forma semi-diretiva e o formato do guião era semi-estruturado.

Esta foi realizada aos três elementos do CI&D e visou conhecer as perceções do grupo relativamente a si próprio, mas também as orientações e realidade que determinaram o trabalho que desenvolveram até ao momento.

Este instrumento foi selecionado pelo seu caráter abrangente, além de possibilitar uma informação mais exata que pode ser confirmada ou negada pelos intervenientes em escuta, também facilita uma informação mais completa, não estando esta dependente de uma só opinião. A finalidade estava em compreender a identidade do grupo e não a compreensão de um só elemento em relação ao CI&D.

Poderia ter-se optado por entrevistas individuais, mas nesse caso o fator tempo teria de ser gerido de outra forma e perder-se-ia a oportunidade de um discurso mais preciso, coeso e completo. Por outro lado, a entrevista em grupo também limita as intervenções. Normalmente, o elemento com mais experiência domina a comunicação. Foi o que se veio a verificar, ficando o membro mais recente da Cegoc – não do CI&D – com uma participação significativamente menor.

No guião de entrevista foram construídas duas questões-chave:

- Quais os aspetos que consideram que o CI&D tem vindo a melhorar ao longo destes últimos anos? Veem essa mudança como consequência de que ações/circunstâncias?
- Em que pontos é que o CI&D precisa investir e trabalhar mais?

#### **Questionário online aos consultores da Cegoc**

A necessidade de se realizar um questionário online surgiu depois de se ter concretizado a entrevista de grupo à equipa do CI&D, isto é, pela necessidade de se envolver os sujeitos, alvo da formação.

O questionário, por permitir inquirir um elevado número de indivíduos de forma flexível, foi o instrumento escolhido para estudar as opiniões e experiências relativamente à formação online dos consultores. Além de poder ser preenchido individualmente, adequa-se à colocação de questões fechadas, mas também abertas, admitindo, assim, um tratamento da informação quantitativa e qualitativa.

Os critérios que valorizei na escolha entre um inquérito por questionário em papel ou num formato online foi, por um lado, a rentabilização do tempo em relação às respostas e, por outro, a facilidade de “chegar” ao grupo de consultores da Cegoc, permitindo-lhes responder de forma anónima. No entanto, ao trabalhar neste instrumento não ignorei as suas limitações, entre as quais, a resistência por parte dos respondentes que tenham dificuldades em utilizar tecnologias e a não garantia de resposta por parte de todos. Como indicado no capítulo IV, uma das atividades desenvolvidas no estágio foi a construção de um plano de preços de ferramentas de questionário online com as características de cada uma. Deste trabalho, resultou a

escolha da ferramenta que me pareceu enquadrar-se melhor neste objetivo e que disponibilizava mais vantagens de forma gratuita, para que não fossem disponibilizados recursos extra da Cegoc. Desta forma, o questionário foi desenvolvido na ferramenta *SurveyMonkey*.

Para o questionário considerou-se um bloco principal de informação: experiências/perceções do público-alvo em/sobre situações formativas a distância. O quadro que se segue pode representá-lo:

Formação à Distância		Sair deste questionário						
<b>4. Assinale o seu grau de concordância a respeito das afirmações seguintes sobre a formação e-learning. Cada resposta tem uma pontuação entre 1 e 7, sendo 1 "discordo totalmente" e 7 "concordo totalmente"</b>								
		1	2	3	4	5	6	7
Esta é uma modalidade útil que responsabiliza o profissional para a sua autoformação		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Favorece a partilha de conhecimento organizacional		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uma situação de aprendizagem desconfortável que exige conhecimentos prévios		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Limita a motivação dos formandos na medida em que não proporciona um relacionamento face-a-face com formador e outros participantes		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Facilita a intervenção na organização, porque é uma forma de ultrapassar uma certa inibição dos participantes em comunicar em público		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aumenta o potencial de comunicação porque facilita o acesso a recursos multimédia		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Respeita os diferentes estilos de aprendizagem		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É uma moda da atualidade que, como qualquer outra, irá perder a sua força		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Permite economia de tempo na formação profissional e um maior número de participantes do que na formação tradicional		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Quadro I – Questão do questionário *online* construído para inquirir os consultores da Cegoc**

Não obstante ser um dos principais instrumentos de recolha de informação, não foi possível aplicar o inquérito por constrangimentos burocráticos internos na organização. É importante perceber que o diagnóstico das vulnerabilidades, mas também, potencialidades detetadas não ficou comprometido pela falta desta informação que seria facultada pelos futuros formandos da proposta formativa. Como vimos anteriormente, as necessidades de formação só são mais completamente percebidas quando tomam em conta todos os atores envolvidos. No entanto, não dependem de forma exclusiva da participação dos formandos, pois, por vezes, as suas representações e conhecimentos empíricos não satisfazem na determinação das

capacidades e competências em falta. É necessário também um referencial teórico que forneça o discernimento entre o estado atual dos profissionais e o estado a que se pretende chegar.

O risco está em não respeitar os interesses dos sujeitos e resultar, portanto, numa prática desajustada para eles. Já analisámos anteriormente a importância de termos participantes motivados em formação, contudo devemos conjugar *conceitos de base* e *conceitos empíricos* (Lesne, 1977) e ambos são conseguidos pela entrevista e pelas duas técnicas de conversas informais e pesquisa documental. Como veremos nos resultados do diagnóstico, a proposta de formação surgiu pelas necessidades sentidas pelo CI&D relativamente ao trabalho conjunto que realizam com os consultores e, por ser sequencial, determinadas informações não são transmitidas de forma consistente com este grupo de elearning. Ora, esta não é uma dificuldade sentida pelos consultores, mas sim pela equipa CI&D que tem de lidar com a falha de informação, dando origem, então, à proposta formativa.

O questionário visava sobretudo aferir as experiências e perceções em relação à formação online, não podendo ter sido colocado em prática.

### **5.2.2 Técnicas para a recolha de informação**

Além dos instrumentos já referidos, o diagnóstico de necessidades de formação foi também complementado com duas técnicas:

- Conversas informais
- Pesquisa documental

## Conversas informais

As conversas informais, utilizadas de forma consciente, preparadas e guiadas com objetivos ajudam a traçar uma caracterização mais natural de aspetos não referidos em entrevista ou por outro instrumento de investigação (Silva, 2004). A sua informação tem interesse estrutural, isto é, pode apoiar a construção de informações já referidas e corrigir interpretações erradas, portanto, o seu valor está em integrá-las num conhecimento anterior ou, noutros casos, pode ter uma função num pré-diagnóstico.

No contexto de estágio estas foram tidas como técnica de investigação pela sua influência na determinação tanto das necessidades do CI&D quanto aos passos consequentes. A entrevista não veio, de todo, responder e ilustrar de forma completa o trabalho que se realiza pela equipa de *e-learning*, mas foi sendo descoberto *in loco*. Para a recolha de informação no contexto, as conversas informais com os elementos da equipa revelaram-se bastante pertinentes, como técnica de investigação.

## Pesquisa documental

Articulada com outras técnicas de investigação, a pesquisa documental é um método de recolha e verificação de dados que influi uma oportunidade rica de conhecer o espólio existente numa empresa de formação, permitindo reconhecer o que existe de antemão, evitando-se a repetição de conteúdos formativos. O acesso livre aos cursos de formação *e-learning* e *b-learning*, permitiu-me analisar pertinentes fontes escritas e não escritas. Pela sua configuração, os módulos SCORM e cursos disponibilizados podem considerar-se objetos materiais que recorrem à iconografia (imagem) e registos áudio (som) – isto é, fontes não escritas – mas também publicações escritas. Além destes, tive acesso a diferentes documentos escritos que me permitiram conhecer o que já tinha sido feito a nível da proposta que se preparava para ser construída.

## 5.3 Análise de conteúdo e resultados

### 5.3.1 Análise de Conteúdo por unidades de registo

A análise de conteúdo é um conjunto de técnicas que procura codificar e interpretar um determinado conteúdo (Bardin, 1979). Divide-se em três fases:

- 1) Pré-fase: colocam-se hipóteses e criam-se objetivos de análise
- 2) Exploração: categorizam-se as unidades de registo
- 3) Inferência: momento no qual se retiram conclusões sobre o estudo feito

Na entrevista, o discurso das pessoas entrevistadas orientou-me para duas hipóteses:

- Os intervenientes sentem necessidade de serem compreendidos por outros profissionais da Cegoc para que o trabalho seja melhor articulado;
- Os intervenientes têm interesse em participar noutras áreas ou espaços que dêem liberdade à realização de novos projetos e produtos inovadores.

Para corresponder à pré-fase da análise de conteúdo, estabeleci um objetivo de pesquisa a partir das hipóteses apresentadas:

- Atentar para o discurso que discorra nas respetivas carências, objetivos e expectativas dos intervenientes

Este objetivo diz, porém, unicamente respeito à proposta de formação que veio daí a resultar. Outros objetivos já tinham sido estabelecidos na altura em que o guião de entrevista foi construído, nomeadamente:

- Conhecer a origem, características, atividades e toda a orgânica do CI&D
- Reconhecer, de forma geral, a identidade Cegoc/Cegos
- Entender a forma como o CI&D compreende a formação

Destes objetivos foram decididos temas, categorias e subcategorias a estudar.

São eles:

❖ Tema: CI&D

<b>Categoria</b>	<b>Subcategoria</b>
<b>Origem</b>	Equipa
	Atividades
	Tempos
	Mudanças
<b>Caraterísticas</b>	Direção
	Missão
	Objetivos
	Equipa
	Competências
	Necessidades
<b>Atividades atuais</b>	----
<b>Ambiente Externo</b>	Pontos Fortes
	Pontos Fracos
<b>Ambiente Interno</b>	Oportunidades
	Ameaças
<b>Relações</b>	CI&D
	Outros profissionais Cegoc
	Parceiros
	Clientes

Quadro II – Grelha de análise A

Como tratava-se de uma entrevista em grupo, foram separadas três células para que o discurso a respeito de cada subcategoria pudesse ser identificado com o respectivo comunicador.

❖ Tema: Cegoc/Cegos

<b>Categoria</b>	<b>Subcategoria</b>
<b>Identidade Cegoc/Cegos</b>	Equipa
	Processos
	Comunicação
	Imagem

Quadro III – Grelha de análise B

❖ Formação

<b>Categoria</b>	<b>Subcategoria</b>
<b>Etapas da Formação</b>	Diagnóstico
	Avaliação
<b>Recursos da Formação</b>	Investimento Financeiro
	Tempo
	Ferramentas
	Materiais
<b>Dificuldades</b>	Formandos
<b>Atividades</b>	Construção de solução
	Tutoria

Quadro IV – Grelha de análise C

### **5.3.2 Modelo SWOT**

Na grelha A, duas categorias informam-nos de forma precisa sobre as áreas a investir, do ponto de vista do público entrevistado. São elas, *Ambiente Externo* e *Ambiente Interno*, com as seguintes subcategorias correspondentes: *Pontos Fortes* e *Pontos Fracos*, na primeira, e *Oportunidades* e *Ameaças*, na segunda. Estas designações foram propositadas com o fim de organizá-las no modelo SWOT e obter uma visão estratégica do ambiente organizacional. Este modelo integra quatro vertentes que resultam no acrónimo SWOT, strenghts (pontos fortes), weaknesses (pontos fracos), opportunities (oportunidades), threats (ameaças).

Pelos moldes de que está investido, o modelo SWOT garante uma dupla função (Wright, 2000; Sobral, 2008). Primeiro, facilita à organização um posicionamento relativamente às oportunidades, favorecendo a exploração das vantagens e pontos fortes de que dispõe. Depois, pode também ajudar a minimizar o impacto das ameaças e dos pontos fracos.

Para este diagnóstico considerou-se pertinente recorrer a este modelo, uma vez que se pretendia intervir no CI&D de forma abrangente, isto é, em várias dimensões necessárias e possíveis, o que se veio a revelar com as conclusões que se seguem.

### **5.3.3 Inferências e conclusões**

As primeiras categorias – origem, caraterísticas, atividades atuais – da grelha correspondente ao CI&D, grelha A, como também a própria grelha B, denominada Cegoc/Cegos enquadram a orgânica e funcionamento já caraterizados no segundo capítulo do presente relatório. Nesta análise tomaremos, portanto, os restantes itens.

Como referido anteriormente – em 5.3.2 – recorreremos ao modelo SWOT com o objetivo de identificar de forma realista as necessidades e potencialidades presentes

nos ambientes externo e interno do Centro de Inovação & Desenvolvimento. Resulta assim o seguinte quadro:

	<b>Pontos Fortes</b>	<b>Pontos Fracos</b>
<b>Ambiente Externo</b>	<p>Semana Pedagógica favorece a divulgação de novos produtos, boas práticas ou trabalho criativo desenvolvido pelos vários departamentos, o que significa um incentivo à inovação e uma maior visibilidade perante os restantes departamentos;</p> <p>Cada ano os profissionais da Cegoc podem desenhar o seu próprio percurso formativo de forma personalizável e de acordo com a oferta disponível.</p>	<p>O desenvolvimento de um produto novo depende do tipo de pedido do cliente e orçamento que oferece;</p> <p>Falta de elos de comunicação entre formadores, consultores e equipa <i>e-learning</i>;</p> <p>Menor número de formandos nos cursos <i>e-learning</i> e <i>blended learning</i>.</p>
	<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
<b>Ambiente Interno</b>	<p>A equipa do CI&amp;D começa a ganhar certa visibilidade perante os colegas;</p> <p>Começam a ser chamadas a intervir em processos de criação e preparação de projetos.</p>	<p>Noção pouco clara por parte de outros profissionais na Cegoc sobre o trabalho desenvolvido no CI&amp;D, consolidando duas atitudes: uma participação diminuta no apoio a projetos negociados por consultores; uma dependência de outros profissionais para que a equipa apoie em tarefas de caráter administrativo.</p>

**Quadro V – Análise do Centro de Inovação e Desenvolvimento segundo o modelo SWOT**

Grande parte dos indicadores apresentados no quadro conduziram à proposta formativa disposta no capítulo seguinte, como veremos de seguida.

O primeiro indicador levado em conta foi a questão da **inovação**. Na grelha B da análise de entrevista, E2 identificou como uma lacuna da equipa e-learning a falta de inovação, como indicado:

*“A imagem de marca é essa mesma, a da qualidade. Não é da inovação, que é uma coisa que se queria...”* (cit. 23.3, B, E2)

Não obstante, a missão do CI&D passa por isso mesmo, por “Promover as boas práticas ao nível técnico-pedagógico com o objetivo de aumentar a eficácia da formação” (cit. 6.1, A, E1). Esta promoção de boas práticas tem condições de ser mais facilmente cumprida com a Semana Pedagógica promovida todos os anos pela Cegoc. Neste período podem ser apresentados novos produtos ou partilhar-se trabalho criativo e este é, certamente, um ponto forte no ambiente externo ao CI&D.

No entanto, é necessário aprofundar esta situação e perceber porque não são feitos trabalhos novos e criativos na equipa *e-learning*, sendo que um dos pontos fortes do ambiente externo – e não indicado no quadro de análise segundo o modelo *SWOT* – é o carácter flexível na gestão do tempo e do trabalho do CI&D. Algumas condicionantes podem estar ligadas a esta realidade, mas pelo menos duas são identificadas pelos profissionais entrevistados:

Primeiro, tempo gasto em trabalho administrativo. E1 indica que a equipa é vista como transversal e que apoia várias áreas da empresa (cit. 7.1, A, E1). Segundo a sua perspetiva, isto resulta da noção pouco clara do trabalho que a equipa CI&D realiza, como indicado na citação 15.3, grelha A:

*“Por vezes as pessoas não têm muito a noção do que é que nós fazemos. Quer dizer, já têm mais, mas às vezes não têm a noção do trabalho e do tempo que implica para fazer determinado trabalho. Porque nós recebemos solicitações de todos e acho que ainda precisamos reforçar esse aspeto”*

E2 sente-se um pouco a *tarefaira do e-learning*, isto é, alguém que realiza tarefas isoladas sem a necessidade de saber qual a finalidade da mesma:

*“Mas havia muitos pedidos muito fechados, no sentido em que não nos perguntam nada. A ideia que eu tinha no início é que não se*

*pergunta, chegam ali com um projeto fechado e dizem: ‘Olha, tens de fazer não sei o quê na plataforma e são não sei quantas pessoas’. E tu ficas ‘Então, mas é para começar quando?’. ‘Amanhã’. ‘Ah, mas não temos tempo, é preciso fazer isto’. Tipo, um bocadinho como se fosse a tarefa do e-learning” (cit. 15.4, A, E2)*

O trabalho de apoio e *tarefairo* pode ser um dos impeditivos ao trabalho criativo. Contudo, este resulta, ao que parece, da pouca **visibilidade** que a equipa detinha perante outros profissionais da Cegoc, como o enunciam E1 e E2:

*“ Aqui há uns tempos havia uma visão fechada desta equipa. Éramos vistas como as meninas.” (cit. 15.2, A, E1)*

*“Esse é um aspeto que tem vindo a melhorar internamente que é a visão que as pessoas de outras áreas têm de nós e até porque temos vindo a aumentar a colaboração com essas mesmas pessoas e isso, de alguma forma também tem servido para melhorar essa visão.” (cit. 14.1, A, E1)*

*“E isso já evoluiu um bocadinho. As pessoas já começaram a dar-se conta de que nós sabemos certas coisas que são úteis para vender um projeto, para preparar um projeto. E já se começa a notar um bocadinho essa colaboração” (cit. 14.3, A, E2)*

*“Já somos chamadas a intervir no próprio processo de criação e de preparação a esse projeto” (cit. 14.2, A, E1)*

Esta mudança de visibilidade poderá resultar numa mudança de relacionamento com a equipa, consagrando-se a esta um apoio mais especializado dentro da área da formação a distância.

Um outro indicador que poderá constrear a inovação na equipa CI&D é o facto do próprio trabalho *e-learning* resumir-se, muitas vezes, a percursos considerados normais, ou seja, módulos em catálogo ou mesmo *customizados* e à

medida, porém com caminhos regulares e que não ultrapassam muito o que já foi feito, como o afirma E2,

*“Ainda estamos um pouco limitados aos percursos normais – eu acho que aí existe, para já uma limitação na ferramenta que nós usamos na plataforma. E depois, um bocadinho de falta de conhecimento, especialmente das pessoas que estão na área comercial. Que andam a encontrar os pedidos. Até muito por causa da pressão, não é? Hoje em dia, com a crise, temos muita pressão para fechar negócio e às vezes...”*  
(cit. 13.4, A, E2)

Um dos fatores apontados como dificultador de percursos *e-learning* alternativos foi a falta de **conhecimento** dos profissionais da área comercial da Cegoc. Não se espera que o consultor na sua área, como indica E1:

*“Cada um é um especialista da sua área, certo? E, portanto, se calhar nós estamos melhor preparadas para dar resposta às questões ligadas ao e-learning, seja constrangimentos, seja plataforma, seja... tudo. Tudo o que envolve o projeto nesta área.”* (cit. 9.2, A, E1)

Seria ideal ter sempre um elemento da equipa CI&D nas reuniões iniciais para a negociação de projetos *e-learning* e blended learning, o que por vezes acontece, como é mencionado:

*“Muitas vezes, nós vamos com os comerciais às reuniões até para fazer uma melhor preparação de uma suposta adjudicação do projeto e para apresentar e para tirar todas as dúvidas que o cliente possa ter. Muitas vezes porque não está bem informado e porque os próprios comerciais não detêm toda a informação”* (cit. 11.6, A, E1)

No entanto, isto não é sempre possível. Quando as necessidades dos clientes já estão por si definidas e, de certa forma, está delineada a pretensão em investir-se num curso ou módulo *e-learning* ou numa situação blended learning, pode ser facilmente integrado um elemento da equipa CI&D na negociação inicial do projeto juntamente

com o especialista da área comercial. Porém, quando não há necessidades estudadas, pode ser que o contexto exija ou favoreça a formação *online* e, nesse caso, o consultor deve ser capaz de comunicar de forma legítima as possibilidades e modelo de formação a distância que a Cegoc dispõe.

Nesse sentido, torna-se pertinente conceber um produto que comunique aos profissionais da área comercial *como é que se faz e-learning* na Cegoc, uma vez que um dos pontos fortes identificados no ambiente externo ao CI&D, isto é, na própria Cegoc, é a possibilidade de cada profissional desenhar o seu percurso formativo de acordo com as necessidades por si identificadas e de acordo com a oferta disponível.

Isto também abonaria em favor da comunicação entre os vários profissionais da Cegoc, sendo a falta de elos de ligação um dos pontos fracos identificados no ambiente externo, segundo o modelo *SWOT*. Como E1 indica:

*“Muitas vezes cada formador e cada consultor trabalham de forma isolada e os outros não têm conhecimento do que está a ser feito.”* (cit. 13.2, A, E1)

Como foi dito anteriormente, não se trata de preparar os consultores da Cegoc em especialistas do *e-learning*, mas ter conhecimentos básicos que lhes permitam trazer uma solução mais ajustada ao seu cliente, caso se verifique a necessidade de um produto *e-learning*. E1 indica,

*“No apoio comercial (...) também temos vindo a desenvolver competências nesse sentido”* (cit. 9.1, A, E1)

Trata-se, portanto, de desenvolver competências transversais, respeitando sempre as respetivas especialidades.

Da junção destas condicionantes manifestou-se a necessidade de se preparar um módulo que torna-se visível o trabalho no CI&D, dando uma noção mais real do que é feito. Este responderia de forma indireta a uma diminuição do trabalho administrativo, possibilitando maior inovação.

De outra forma, capacitaria os profissionais da área comercial a indicar possibilidades mais ajustadas aos seus clientes na área do *e-learning*, o que poderia então decorrer em percursos *e-learning* alternativos e, por sua vez, em práticas criativas.

## Capítulo VI

### Proposta formativa *e-learning*

O presente capítulo encontra-se dividido em duas grandes partes. A primeira diz respeito à metodologia utilizada, aos processos e métodos. A segunda consiste na própria proposta de formação elearning.

A metodologia que preconiza a conceção da proposta de formação tem origem na forma de trabalho da equipa de *e-learning* do CI&D, mas também no modelo ADORA, indicado pelo Guia para a Conceção de Cursos de Formação do Instituto para a Qualidade da Formação.

Este modelo contém cinco fases: 1) Analisar os Contextos de Partida, 2) Desenhar a Proposta Formativa, 3) Organizar as Sequências Pedagógicas, 4) Realizar Recursos Técnico-Pedagógicos e Preparar Equipamentos de Apoio, e 5) Avaliar a Estratégia Pedagógica.

O Plano de Formação concebido na Cegoc é uma proposta em construção. Algumas decisões dependem do Centro de Inovação & Desenvolvimento. Foi sugerido como nome do módulo de formação “Negociação de Projetos E-Learning para consultores da Cegoc”, por ser uma formação dirigida a um público muito específico, os consultores da própria empresa. Da mesma forma o seu conteúdo tem um carácter exclusivo, não sendo transferível para outro tipo de projetos de negociação. O seu propósito está em capacitar os consultores a conhecer o modelo de formação a distância da Cegoc e as suas potencialidades, de forma a melhor negociar este tipo de projetos.

Os formandos irão desenvolver competências na recolha de informação essencial para o arranque de um projeto *e-learning* e *blended learning*, num primeiro momento. Embora não sejam especialistas na área da formação a distância precisam de conhecer de que forma funciona o seu modelo de tutoria, a diferença entre cursos e-learning customizados e à medida e a possibilidade de se desenvolverem atividades fora dos módulos e, assim, informar de forma capaz os seus clientes. Conhecer as fases

de implementação de um projeto tem a sua maior valia no assumir de compromissos, como veremos mais à frente.

O módulo está concebido para o formato *e-learning*, uma vez que estes profissionais têm por si já diversas ocupações, pelo que, desta forma poderão gerir o seu tempo com uma maior flexibilidade.

A opção metodológica foi um pouco limitada pelo formato do módulo e disponibilidade dos participantes, não havendo espaço para a dinamização de atividades colaborativas ou de expressão afetiva que pudessem de alguma forma trabalhar as competências sociais dos formandos. No entanto, optámos por não nos centrar unicamente no conhecimento, mas ligá-lo de forma consistente à realidade profissional dos consultores. Colocámos em diversos momentos problemas que exigiam uma posição da parte do formando e recorremos a exemplos que ilustrassem os conteúdos.

## **6.1 Estratégia metodológica para a conceção da proposta de formação**

Guerra (2002) descreve o Projeto da seguinte forma:

*“Um projecto é a expressão de um desejo, de uma vontade, de uma intenção, mas é também a expressão de uma necessidade, de uma situação a que se pretende responder. Um projecto é, sobretudo, a resposta ao desejo de mobilizar as energias disponíveis com o objectivo de maximizar as potencialidades endógenas de um sistema de acção garantindo o máximo de bem-estar para o máximo de pessoas”.* (p. 26)

Como a autora indica, um projeto carece de uma resposta a uma determinada situação. Nasce de um desejo, mas também de uma necessidade. E, além disso, é muitas vezes o cruzar de forças e recursos já existentes no contexto onde se procura intervir. Todos estes são elementos necessários para que um projeto não somente tenha o seu início na sua conceção, mas cresça e amadureça.

Com esta perspectiva de partida, considerei de extrema importância valorizar a etapa da concepção da proposta formativa, isto é, o momento em que as ideias desabrocham e são pensadas. O ciclo formativo contempla diferentes etapas, desde a concepção à avaliação e passando, naturalmente, pela planificação, organização e execução. Todavia, as linhas orientadoras de todo um projeto de formação são desenhadas na primeira delas, a concepção.

Por esta razão, decidi consagrar a esta etapa o modelo ADORA que são unicamente linhas orientadoras na concepção de uma proposta de formação.

### ***Modelo de concepção ADORA***

O Guia para a Concepção de Cursos de Formação concebida pelo Instituto para a Qualidade da Formação (IQF), instituição acreditada, apresenta uma proposta madura para o desenho de soluções formativas e ferramentas metodológicas válidas e pertinentes para a sua constituição. A estratégia de concepção de cursos que propõe integra cada fase do ciclo formativo, desde o diagnóstico inicial à avaliação da formação e, por isso, pela sua abrangência e, ao mesmo tempo, precisão, foi utilizada como modelo de orientação no desenho da proposta formativa na Cegoc. Esta foi, no entanto, utilizada de forma conjunta com a metodologia de trabalho do CI&D na concepção de cursos, uma vez que o objetivo delineado aquando do momento de integração no estágio, passava também por conhecer e *pertencer* à organização de acolhimento, isto é, alinhar as teorias da educação perpetradas no ambiente académico com a *praxis* real do contexto da Cegoc.

O modelo ADORA distingue cinco fases no processo de concepção de cursos:

#### **Fase I – Analisar os Contextos de Partida**

Neste primeiro momento são identificadas as competências que se esperam desenvolver por via da formação e os objetivos de aprendizagem dos consultores.

## Fase II – Desenhar a Proposta Formativa

A segunda fase tem como finalidade associar os objetivos de aprendizagem ao domínio de saber correspondente e definir a sequência pedagógica acompanhada dos respectivos momentos de avaliação.

## Fase III – Organizar as Sequências Pedagógicas

Deve ser escolhida a estratégia pedagógica que orienta as aprendizagens, bem como a forma de organização das sequências formativas e respectivos conteúdos.

## Fase IV – Realizar Recursos Técnico-Pedagógicos e Preparar Equipamentos de Apoio

Preparar e selecionar recursos técnico-pedagógicos que apoiem os conteúdos.

## Fase V – Avaliar a Estratégia Pedagógica

Escolher a estratégia avaliativa a implementar.

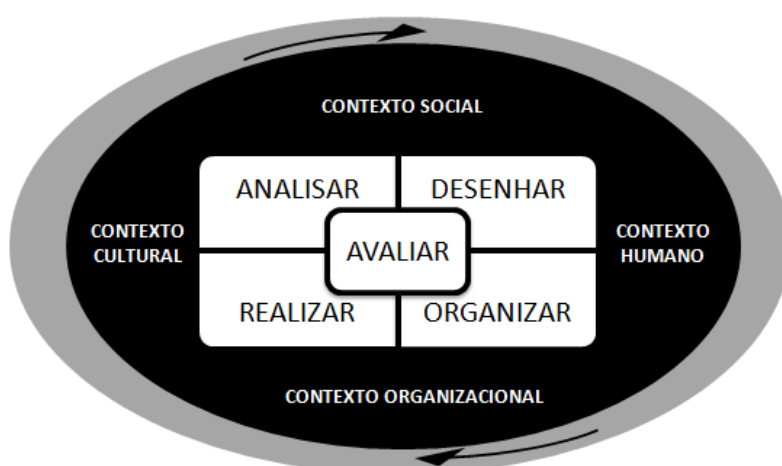


Figura III - As cinco fases do modelo ADORA

## 6.2 Proposta formativa “Negociação de Projetos *E-Learning* para Consultores da Cegoc”

### 6.2.1 Objetivos do Projeto

No final do módulo, os formandos deverão:

- Ser capazes de recolher a informação essencial para o arranque de um projeto *e-learning/blended learning*
- Conhecer as fases de implementação de um projeto *e-learning/blended learning*
- Conhecer o modelo de tutoria da Cegoc
- Conhecer as potencialidades do desenvolvimento de cursos *e-learning* customizados e à medida
- Explorar as diferentes atividades *e-learning*, para além dos módulos

### 6.2.2 Plano do módulo

**Formato**

*E-learning*

**Estrutura do Curso**

- a) Atividade 1: *Teaser*
- b) Atividade 2: Autodiagnóstico
- c) Atividade 3: Módulo
- d) Atividade 4: Estudo de Caso

A primeira atividade, o Teaser, foi pensado para provocar um interesse sobre a proposta de formação presente.

O autodiagnóstico funciona como um pré-teste que irá preparar os consultores para o conteúdo.

Depois do próprio módulo, a quarta atividade indica como será realizada a avaliação das aprendizagens, isto é, através de um estudo de caso.

### Conteúdos Programáticos do Módulo

- 1.1 Recolha de informação
- 1.2 Fases de implementação de projeto
- 1.3 Modelos de tutoria
- 1.4 Potencialidades de cursos *customizados* e à medida
- 1.5 Para além dos módulos

### Sequências do Módulo

## Sequência I

### Recolha de Informação

---

#### Apresentação e Pertinência

O consultor, como facilitador de informação entre cliente e equipa de *e-learning*, tem um papel chave e extremamente importante no sucesso de um projeto neste âmbito. Por essa razão, a primeira sequência do módulo está consagrada ao primeiro passo do planeamento de um projeto *e-learning*, ou seja, a recolha de informação, a partir do qual é possível delinear o projeto pretendido pelo cliente, ajustando-o às suas necessidades e interesses.

A exploração da reunião de *kick-off* determina todo o trabalho subsequente. Desta forma, é essencial compreender, por um lado, o **contexto real** (formandos, ambiente e cultura da empresa cliente, condições da Cegoc) e, por outro, o **resultado esperado** (objetivos a alcançar, expectativas). Finalmente, é necessário determinar o **meio de alcançar** as metas delineadas (estratégia pedagógica, calendarização, critérios de sucesso do curso).

O consultor deve saber escutar de forma ativa o que o cliente procura, para que, através de perguntas adequadas possa obter e aprofundar a informação.

O que diferencia esta sequência de outras técnicas de negociação para consultores? Nesta primeira sequência os formandos são preparados para recolher o máximo de informação relevante que especifique a modalidade *e-learning*, pois é esta informação essencial que irá garantir que o projeto a desenvolver será bem fundamentado quando a proposta estiver bem delineada e chegar à equipa *e-learning*.

### **Objetivos Específicos**

No final da sequência, os formandos deverão:

- Compreender a importância da recolha de informação para o projeto *e-learning*;
- Identificar a informação necessária para o arranque de um projeto *e-learning/ blended learning* em função do pedido do cliente;
- Definir o pedido do cliente de forma específica, considerando as diferentes opções de um cursos *e-learning* e *blended learning*.

### **Conteúdos Programáticos**

1. Importância da recolha de informação
  - 1.1 Recolha de informação
  - 1.2 Elementos informativos do projeto e-learning
  - 1.3 Papel do consultor
2. Conhecer o cliente

- 2.1 Ouvir o cliente
- 2.2 Caracterização das necessidades do cliente
- 2.3 Técnica das perguntas
- 3. Comunicar
  - 3.1 Tipos de Projeto *E-Learning*
  - 3.2 Pré-Projeto: Caracterização

## Sequência II

### Fases de implementação de Projeto

---

#### **Apresentação e Pertinência**

Um projeto *e-learning* tem o seu início na fase de lançamento e análise, não somente quando este começa para os formandos.

Assim, a partir do momento em que começa a ser concebido o trabalho de preparação que o caracteriza diverge conforme o tipo de projeto que se tem em mãos.

A sequência anterior apresenta a existência de três grandes tipos de projeto: tutoria e acompanhamento, projeto *customizado* e projeto à medida. Para cada um destes, há um trabalho de preparação prévio à sua implementação. Este trabalho varia conforme as características do tipo de projeto e do pedido do cliente.

Nos projetos *customizados* e à medida o desafio passa por trabalhar sobre o que está feito ou criar o que ainda não foi feito, e isso, sugere um trabalho mais consistente comparado aos projetos de tutoria e acompanhamento.

Isto significa que a conjugação entre alinhamento de prazos com o cliente tem de ser muito bem planeado entre consultor e equipa CI&D, conforme o nível de preparação em mãos. Por exemplo, não se pode garantir que um curso está disponível dois dias depois se o tempo de preparação inicial requer quatro dias.

Este motivo sustenta a existência da presente sequência. É necessário que o consultor conheça de forma geral o trabalho que é feito para que um módulo seja implementado

e acessível aos formandos, tornando-o sensível a esta questão e, conseqüentemente, melhorando-se os compromissos com o cliente que tem em mãos.

### **Objetivos Específicos**

No final da sequência os formandos deverão:

- Identificar o trabalho prévio necessário à implementação de um projeto elearning
- Compreender a importância de notificar o arranque de um projeto com antecedência

### **Conteúdos Programáticos**

1. Projeto de tutoria e acompanhamento
  - 1.1 Preparação de um projeto de tutoria e acompanhamento
2. Projetos *customizados* e à medida
  - 2.1 Preparação de um projeto *customizado*
  - 2.2 Preparação de um projeto à medida

## **Sequência III**

### **Modelos de Tutoria**

---

#### **Justificação e Pertinência**

A formação *e-learning* pode ser ou não acompanhada, no entanto, esta atinge resultados muito mais positivos quando assistida por uma estratégia de

acompanhamento e tutoria. Os níveis de permanência no curso são mais elevados, há uma tendência de terminar a formação dentro dos prazos, em tempo útil e obtém-se um melhor aproveitamento.

Na atividade de acompanhamento pode recorrer-se a diferentes ferramentas de suporte: *email*, telefone ou o próprio *LMS* através de notificações automáticas. A tutoria é um trabalho exigente que está presente nos diferentes momentos do processo formativo: antes, durante e no fim do curso. Por esta razão, a empresa que quer estabelecer uma cultura em formação online deve ponderar quem irá realizar este trabalho de acompanhamento: se a própria empresa ou se serviço será encomendado.

Cabe ao consultor elucidar o cliente a este respeito e poder fazer um adequado exame à sua estrutura organizacional de forma a indicar a melhor forma de realizar tutoria e para isso é necessário conhecer como é o modelo de tutoria em vigor na Cegoc.

### **Objetivos Específicos**

No final da sequência os formandos deverão ser capazes de:

- Esclarecer o cliente relativamente aos diferentes níveis de acompanhamento e tutoria da Cegoc

### **Conteúdos Programáticos**

1. O modelo de tutoria
  - 1.1 O modelo de tutoria da Cegoc
  - 1.2 Níveis de acompanhamento
2. Apoio técnico
3. Apoio pedagógico
4. Apoio de conteúdo

## Sequência IV

### Potencialidades de cursos *customizados* e à medida

---

#### Justificação e Pertinência

Os projetos de *customização* e os projetos à medida, na Cegoc, têm um caráter muito específico.

Por exemplo, a *customização*, embora esteja genericamente ligada à adaptação de conteúdos *e-learning*, também é feita a nível do grafismo e dos documentos a incluir no curso. Assim, temos três formas de *customização*: *customização* dos conteúdos, grafismo e documentos.

Para delinear o pedido do cliente, consultores devem lembrar-se de definir por quem o trabalho de produção será realizado, se por uma equipa interna, mista ou externa. Devem ser acordados papéis e responsabilidades relativamente à produção.

Desta forma, mais uma vez, estes são conhecimentos que os formandos poderão mobilizar na negociação dos projetos *e-learning*.

É importante ainda que reconheçam as vantagens destes produtos para o cliente e, desta forma, poderem transmitir uma informação fiável quanto às ofertas Cegoc.

#### Objetivos Específicos

No final do tema, os formandos deverão estar capacitados para:

- Clarificar a diferença entre projetos *customizados* e à medida
- Reconhecer as vantagens de produtos *customizados* e à medida

#### Conteúdos Programáticos

1. Projetos *e-learning* *customizados*
2. Projetos *e-learning* à medida
3. Vantagens do desenvolvimento de produtos *customizados* e à medida

## **Sequência V**

### **Para além dos módulos**

---

#### **Justificação e Pertinência**

Atualmente deparamo-nos com o crescimento e difusão do uso das novas tecnologias, dando origem a diferentes formas de fazer formação.

No domínio do elearning, o trabalho da Cegoc passa pela conceptualização e venda de módulos sejam presentes no catálogo, *customizados* ou concebidos à medida. Este é o principal produto de venda, no entanto, outras atividades ou a utilização de outras ferramentas fora do contexto dos módulos e que enriqueçam a formação pretendida pelo cliente, podem ser sugeridas.

Não se trata de sobrevalorizar outros recursos como uma rede social ou a ferramenta de videoconferência para realizar diferentes atividades que favoreçam a colaboração dos participantes, mas promover a rede como plataforma válida no suporte à aprendizagem.

Esta sequência capacita os consultores a reconhecerem diferentes formas de fazer formação *e-learning* que a Cegoc pode dinamizar e responder de forma mais eficaz aos interesses e necessidades do cliente, tendo sempre em conta que as ferramentas e atividades podem favorecer a interação entre formandos, porém, devem principalmente servir o propósito formativo.

#### **Objetivos Específicos**

No final do tema, os formandos deverão estar capacitados para:

- Reconhecer diferentes formas de fazer formação elearning
- Identificar exemplos de atividades elearning para além dos módulos

## Conteúdos Programáticos

1. Atividades *e-learning* para além dos módulos
  - 1.1 Módulos versus outras atividades online
2. Ferramentas e/ou atividades online

### 6.2.3 Metodologia das sequências do módulo

Considerou-se preferível unir sob o mesmo título a estratégia metodológica de todas as sequências, uma vez que comumente partilham dos mesmos pontos de partida.

Tratando-se de sequências modulares que dependem unicamente do formando para a sua realização, não seria viável adotar-se estratégias de dinâmicas de grupo ou parceria *online*.

Por esta razão, optou-se por ambientes virtuais expositivos, exploratórios e avaliativos.

Os primeiros assumem a passividade do aprendente. Este simplesmente tem acesso à informação disposta, por exemplo, através de animações, caixas de texto e imagens.

Na figura seguinte podemos observar o *template*, isto é, o ambiente virtual correspondente à conclusão da primeira sequência do módulo aqui apresentado:



Figura IV – *Template* expositivo com elemento de animação

Como podemos compreender, este ambiente recorre a uma informação expositiva, integrando uma animação áudio e uma caixa de texto.

Num ambiente exploratório é o formando que descobre a informação por etapas ou passos. Vários ambientes podem convidar o aprendente à descoberta. As figuras que se seguem exemplificam alguns deles:



Figura V – Template exploratório com elemento de diálogo áudio



Figura VI – *Template* exploratório com elemento de diálogo utilizando balões de fala

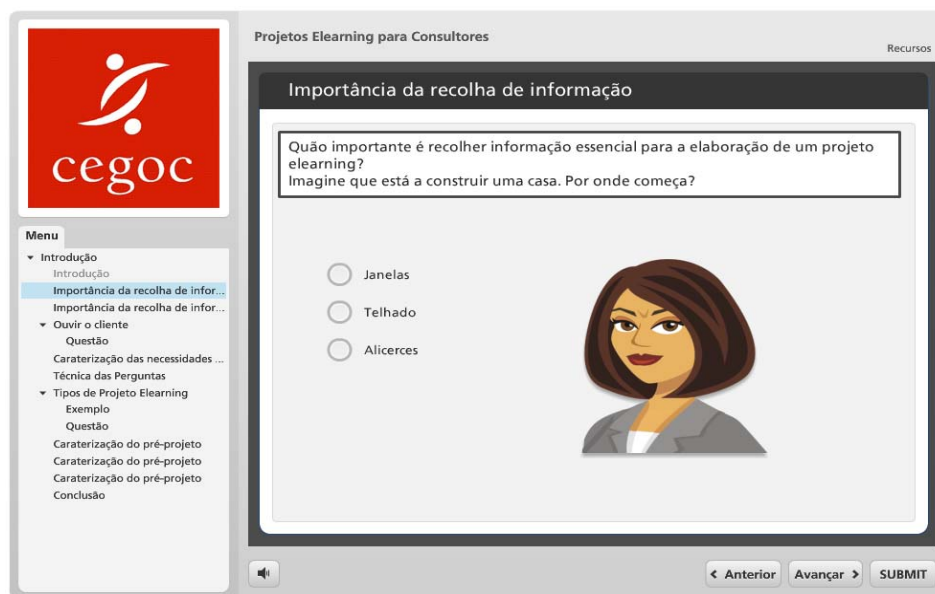


Figura VII – *Template* exploratório com elemento mapa de imagens

As imagens V e VI apresentam um ambiente exploratório através do diálogo áudio e escrito. Ao clicar nas imagens dispostas no ambiente representado pela figura VII, os formandos têm acesso à informação que lhe corresponde.

Outros ambientes exploratórios podem conter, por exemplo, cartões ou quadros de descoberta, personagens que aparecem como testemunhas do conteúdo, pessoas em redor de uma mesa gerando questões e outras situações semelhantes.

Finalmente, os ambientes avaliativos conduzem o aluno a interagir com determinado conteúdo de forma a que este compreenda o seu conhecimento sobre o mesmo. Também podem ser utilizados para ilustrar um assunto que aparecerá de seguida, como reflete o exemplo abaixo:



**Figura VIII – Template avaliativo com uma questão de partida**

Aqui estão também integrados ambientes com tabelas onde o formando pode fazer escolhas, pode responder a questões com múltiplas respostas ou mesmo fazer corresponder elementos, recebendo sempre de seguida um feedback que pode ser personalizado à resposta do formando ou de carácter geral.

#### 6.2.4 Modalidades de acompanhamento e avaliação do projeto

O domínio da avaliação da formação nas entidades formadoras é um aspecto fundamental para o dinamismo organizacional da mesma, devendo ser a formação vista como um investimento do qual advém retorno, mais do que uma opção custosa para a instituição.

Segundo Pereira (1996), a avaliação da formação assenta geralmente sobre três níveis de amplitude micro, meso e macro. No primeiro caso, a avaliação recai sobre os conhecimentos e competências dos formandos participantes. No segundo modelo, a avaliação abrange os processos formativos, contextualizando a ação pelos procedimentos ativos e estando centrada *“no projecto formativo concebido, nos processos pedagógicos desenvolvidos e nas condições materiais de realização, e na avaliação dos efeitos, quer ao nível mais imediato da aquisição de conhecimentos quer ao nível profissional e organizacional”* (p. 156). No nível macro, a avaliação incide sobre a condição dos sistemas de formação, como determinante para conhecer os limites e potencialidades do próprio serviço que está a ser oferecido e, igualmente, poder alterá-lo. Quando a avaliação numa formação reflete apenas os conhecimentos adquiridos pelos formandos, assemelha-se ao modelo tradicional de educação. Uma avaliação mais completa e adequada à formação, deve incluir o conhecimento dos próprios processos, métodos e recursos da formação.

As mudanças sociais e científicas que acompanham o crescente desenvolvimento organizacional vêm trazer novas exigências na qualificação do indivíduo. Desta forma, a sua constituição não deve *“resumir-se à aquisição de gestos profissionais pré-determinados”* (p. 157), pois a desadequação das ações de formação poderão provocar a *“sedimentação de atitudes e comportamentos desajustados às novas situações de trabalho”* (p. 157). Os recursos humanos de uma empresa/instituição devem ser valorizados como a força motriz do desenvolvimento da organização e, por isso, devem ser vistos sob a ótica dos contributos que poderão produzir.

Na proposta de avaliação de ações de formação que a autora sugere, a análise de necessidades de formação é o fundamento da metodologia que se segue. Cada etapa do processo formativo deve ser avaliada, assim como, na abordagem de Brinkeroff (1987), deverão ser observados os efeitos que a formação teve sobre os formandos, sobre o desenho profissional da ação e sobre toda a estrutura organizacional.

A avaliação é assim vista como um processo ativo orientado para uma interação entre as suas diferentes etapas, de modo a realizar um adequado cruzamento entre objetivos e produtos.

Donald Kirk Patrick (1959) distinguiu a avaliação em quatro níveis:

**Nível 1)** Avaliação da satisfação/reação – avalia o grau de satisfação dos participantes da formação

**Nível 2)** Avaliação das aprendizagens – afere os conhecimentos adquiridos pelo formando

**Nível 3)** Avaliação do comportamento – avalia a transferência das aprendizagens para o local de trabalho

**Nível 4)** Avaliação dos resultados – avalia o impacto da formação na organização

No presente projeto, considerámos os três primeiros níveis de avaliação. No primeiro nível será aplicado um questionário que a Cegoc utiliza em cursos de formação *online*. O segundo nível de avaliação integrará uma situação de estudo de caso com perguntas orientadoras e *feedback* do formador. Finalmente, na avaliação do comportamento será realizado um follow-up de métricas que designem a melhoria das práticas dos consultores na “negociação” de projetos.

Para o terceiro nível de avaliação são apresentadas as métricas de melhoria das práticas dos consultores na “negociação” de projetos que foram sugeridas:

Objetivos do nível de avaliação:

- Aferir os efeitos induzidos da formação elearning
- Modificar o comportamento profissional do consultor

### ***Comportamentos que se esperam que os consultores adquiram***

*Os consultores deverão:*

- Recolher informação essencial para o arranque do projeto elearning/blended
- Notificar atempadamente a equipa elearning de novos projetos, considerando o nível de preparação necessário
- Indicar as potencialidades dos cursos elearning customizados e à medida ao cliente
- Sugerir atividades elearning para além dos módulos

Critérios de Desempenho:

- Investimento do cliente (mais pedidos e diferentes investimentos)
- Tempo de resposta
- Comunicação

#### **I. Investimento do Cliente**

O investimento do cliente é um importante item a considerar, uma vez que fornece dados específicos sobre os efeitos da formação. A análise é feita a dois níveis: 1) Número de pedidos elearning/blended learning pelos clientes; 2) Diversidade de pedidos elearning.

### *Número de pedidos elearning/blended learning*

Num período de referência de seis meses, o consultor obterá mais 1/4 de pedidos de formação elearning/blended learning do que num período idêntico antes da formação. A análise de incidentes críticos ou análise comparativa será a técnica utilizada para compreender os efeitos da formação elearning no trabalho do consultor. Infere-se que a intervenção formativa corrigirá alguns comportamentos dos consultores o que irá melhorar a qualidade da formação e, conseqüentemente o interesse dos clientes em iniciar ou dar continuidade a projetos.

Para isso é necessário conhecer os objetivos alcançados nos seis meses imediatamente anteriores à formação, compará-los com os pedidos realizados pelo cliente com o mesmo consultor seis meses após a formação. Finalmente, os dados recolhidos podem ser traduzidos em percentagens para cada ex-formando e de forma global, interpretando-se os resultados.

No entanto, esta análise deve ser triangulada com outras técnicas.

<b>Consultores</b>	<b>Objetivos de Transferência (+1/4 de pedidos)</b>	<b>Pedidos realizados antes da formação</b>	<b>Pedidos realizados depois da formação</b>	<b>Percentagem de melhoria</b>
A	15	12	14	%
B	16	13	13	%
C	13	10	12	%

**Quadro VI – Quadro representativo da análise de incidentes críticos**

### *Diversidade de pedidos elearning*

O conhecimento do cliente face às diferentes potencialidades dos módulos customizados e à medida, como também do recurso a atividades e ferramentas para

além dos módulos aumenta a probabilidade de um investimento a esse nível. O comportamento esperado pelo consultor é que este tome uma posição proactiva, referindo com mais confiança as alternativas elearning e, neste caso, a natureza de competências a avaliar é o saber-fazer, mas também o saber.

Para verificar a transferência de aprendizagens neste caso, pode ser utilizada uma auto-avaliação sobre os efeitos da formação no processo de negociação de projetos. Os principais objetivos dessa técnica será saber de que forma o módulo contribuiu nesse processo e se teve alguma repercussão nas escolhas do cliente.

## **II. Tempo de Resposta**

A satisfação do cliente sofreu uma melhoria relativamente

## **III. Comunicação**

Menor nº de indícios de choque sobre os compromissos acordados inicialmente na reunião de Kick-off (nomeadamente a respeito das validações)

- Levantamento de indícios de choque

Esta consiste assim, na proposta formativa *e-learning* para os consultores da Cegoc.

## Considerações Finais

Quando iniciei o meu percurso na área das Ciências da Educação ainda não conhecia o desafio e a abrangência que o curso compreendia. Pode ser considerado um curso de *banda larga*, isto é, com um ponto de partida comum, porém com a possibilidade de se construir um percurso totalmente único e irrepetível. Desde o início que as áreas da interculturalidade, formação de professores e formação de adultos detinham um interesse apaixonante em mim. Não obstante os dois primeiros serem da minha preferência, decidi especializar-me em Formação de Adultos.

Desde pequena gostava de brincar às escolas com os meus irmãos e, claro está, queria ser a professora. No entanto, ainda não compreendia a diferença entre ensinar e formar, a diferença entre focar o ensino no professor ou no aprendente, entre ser o artesão mencionado por Perrenoud (1999) ou um facilitador da aprendizagem.

Mais tarde ficou claro que a área de Formação de Adultos poderia integrar outros centros de interesse, nomeadamente das Ciências da Educação, como se veio a verificar com a formação a distância. Foi, portanto, uma escolha feliz, consciente e proveitosa ao percurso que me pretendo a percorrer.

Para concluir o grau de mestre em Ciências da Educação optei pela modalidade de estágio. Esta decisão advém pela vantagem de se unir um conhecimento teórico a um conhecimento prático, tornando-se mais fácil trabalhar competências específicas do ciclo formativo em contexto real de trabalho. Dewey (1859-1952) foi, talvez, o mais ilustre defensor do pragmatismo na educação, deixando-nos a sua máxima “*Learning by doing*”<sup>15</sup> (Boutinet, 1990, p. 193). De facto, o meu estilo de aprendizagem inclina-se muito, primeiro, para a análise e estudo metódico do quadro teórico e, depois, para a passagem à prática. É necessário experimentar – tentar, falhar, corrigir, melhorar são experiências que só se podem ter no campo.

Boutinet (1990) distingue diversos níveis de Projeto. Um deles designa como o *projecto de formação individual* (p. 217) que nada mais é do que a própria situação de

---

<sup>15</sup> Em português, “Aprender fazendo” (tradução livre).

estágio. Foi este meu *projecto de formação individual* que me treinou ao longo de oito meses ao nível profissional – postura, compromissos, desenho e produção de *módulos e-learning*, entre outros; e também ao nível pessoal – crescimento, lidar com pressão e aprendizagens ganhas num currículo oculto.

De início carregava comigo uma *mala* cheia de expectativas elevadas em relação ao que poderia ser feito e à própria instituição de acolhimento. Esperava poder experimentar o apoio a diferentes projetos formativos que proporcionassem o treino de competências necessárias ao profissional de uma equipa técnico-pedagógica. Tinha também como um objetivo pessoal aprender nos domínios cognitivo, afetivo e psicomotor (Bloom, 1950). Contudo, acompanhavam-me alguns anseios: “Será que vou ficar integrada?”, “Haverá abertura para eu criar algo novo?”.

Ao terminar o estágio, levava comigo a mesma *mala*, porém, desta vez, a bagagem continha muitas outras aprendizagens. Talvez, uma das mais importantes seja a forma como conduzimos a linguagem num guião. Temos de ter algum cuidado em como chamar a atenção dos formandos para um aspeto importante, evitando a linguagem negativa. E, por outro lado, é necessário ilustrar os conteúdos com imagens, histórias ou outros elementos que tragam associações ao público-alvo.

Não atingi todos os objetivos a que me propus. Gostaria de ter experimentado o processo de tutoria, mas sei que dei um passo de gigante como estagiária na Cegoc, pois a conceção de um módulo totalmente novo na empresa faz-se depois da integração do colaborador na mesma.

A integração num contexto profissional nem sempre se faz de forma fácil, por vezes, traz consigo as suas inseguranças e dificuldades. A Cegoc tem concretizado um bom acolhimento a esse nível, podendo, dia-a-dia, presenciar a forma de trabalho, primeiramente do grupo nacional CI&D, mas, pela tão fácil convivência, igualmente do grupo internacional de *e-learning*.

O estágio evidenciou uma outra importante aprendizagem para a minha preparação profissional: o trabalho colaborativo. Somos levados a pensar que para sermos profissionais capazes temos de possuir um sem fim de competências. A meu ver, devemos procurar conhecimentos transversais e estar prontos a mobilizar as

aprendizagens adquiridas em diferentes situações e contextos. Todavia, esta habilidade não prejudica a nossa identidade social e, por vezes, a dependência em relação a outros. Devemos aprender a aprender e isso inclui aprender com os outros. Trabalhar em colaboração, estar disposto a ouvir a opinião de terceiros, de corrigir ou avaliar as nossas perceções são das aprendizagens mais preciosas que podemos adquirir. Na Cegoc eu pude ver e participar em situações colaborativas muito ricas e isso concede-me, certamente, uma vantagem profissional.

Relativamente ao Projeto de Estágio, foi bastante gratificante construir algo novo, desde a sua origem à sua produção. Ao mesmo tempo exigiu muito estudo, muitas leituras, pesquisa e algumas pausas em busca de criatividade. Este Projeto ensinou-me que não basta compreender alguns princípios pedagógicos, mas é necessário primeiro, aplica-los, de seguida, uni-los ao conteúdo do curso e, finalmente, trabalhar com o fim de apresentar um produto apelativo ao público-alvo. A própria produção da primeira sequência foi uma atividade de aprendizagem constante. Aprender a trabalhar com a ferramenta, adaptar o guião às funções permitidas e superar o razoável.

De igual modo, a construção do presente relatório foi um processo que estimulou a reflexão e avaliação do estágio e do Projeto de estágio. Concedeu-me uma consciência mais clara e organizada dos passos percorridos.

Algumas dificuldades tiveram de ser ultrapassadas ao longo de todo este processo de aprendizagem. Por ser uma empresa que frequentemente era requerida para projetos de formação importantes, algumas vezes senti falta de um feedback em relação ao trabalho feito. Era-me muito difícil avançar para uma etapa seguinte sem a certeza de que a anterior estava validada. O lidar com estas e outras pequenas situações favoreceram sempre o nosso compromisso mútuo e constituíram uma importante aprendizagem tanto para mim como para a equipa do CI&D.

Não poderia deixar de referir o facto de que trabalhar nesta área do *e-learning* foi uma tentativa bastante feliz. A formação a distância já ganhara um interesse relevante para mim desde a licenciatura e esta foi uma oportunidade de conjugar de forma relevante temas que despertavam a minha atenção. Posso afirmar que consistiu

numa verdadeira auto-formação, conduzida pela motivação intrínseca do prazer de aprender e, até mesmo, pelo desejo de ter contacto com as condições de formação.

Revi-me bastante nos pressupostos da Formação de Adultos, nomeadamente em relação à Educação ao Longo da Vida que, segundo Pryck (2006, p. 9) tem o objetivo de aumentar conhecimentos, competências e capacidades “numa perspectiva pessoal, cívica, social e/ou profissional”. Também Boutinet (1999) apontou, em relação ao período da vida adulta por ele designada como jovem adulto, um retrato condizente com as mudanças que o tecido económico, profissional e académico tem perpetrado no meio juvenil. A descrição do percurso de vida do jovem adulto como que marcada por períodos mais longos de estudos e uma absorção no mercado de trabalho mais difícil e acompanhada de experiências iniciais mais curtas é, atualmente, uma realidade bem evidente.

Posto isto, resta dizer que esta foi, certamente, uma situação de aprendizagem preciosa, onde os conhecimentos teóricos tiveram espaço e figuraram na prática. Além do crescimento curricular, esta foi uma experiência única de desenvolvimento pessoal.

Finalizo com as palavras de um grande rei e sábio dos tempos antigos. Podemos ler muitos livros, ser muito estudados, ter os melhores diplomas, mas, para mim, a capacidade de aprender é um presente e, por isso, dizia o rei Salomão:

*“Confia no Senhor de todo o teu coração: não te fies na tua própria inteligência. Apoia-te nele em tudo o que emprenderes e ele te mostrará como debes agir. Não te julgues demasiado sábio; respeita o Senhor e afasta-te do mal.”* Provérbios 3. 5-7, Bíblia

## Bibliografia

Almeida, A.; Alves, N.; Bernardes, A.; Neves, A. (2008). Estruturas e práticas de formação profissional das médias e grandes empresas em Portugal. In: IV Congresso Português de Sociologia, nº série 731, Universidade Nova de Lisboa, Junho/2008

Almeida, M. (2005). A importância estratégica dos fluxos comunicacionais e de conhecimento na gestão da formação a distância. Universidade Aberta.

Berbaum, J. (1993). Aprendizagem e Formação. Porto: Porto Editora.

Boterf, Guy (2003). A competência do profissional: saber administrar uma situação profissional complexa. In: G. Boterf. Desenvolvendo a competência dos profissionais. Porto Alegre: Artmed, pp. 37-92

Boutinet, Jean-P. (1990). Antropologia do Projecto. Lisboa: Instituto Piaget. A intenção de instruir à prova do seu equívoco: as múltiplas facetas do projecto pedagógico, pp. 121-189

Boutinet, Jean-P. (1999). Vida adulta em formação permanente: da noção ao conceito. In: (Org.) P. Carré, P. Caspar. *Tratado das Ciências e das Técnicas da Formação*. Lisboa: Instituto Piaget, pp. 185-197.

Canário, R. (1999). Educação de Adultos. Um campo e uma problemática. Lisboa: Educa.

Cardim, L. (1993). A Formação Profissional nas Organizações. Lisboa: IIEP

Carré, G. & Caspar, P. (1999). Os motivos de envolvimento em formação. Tratado das ciências e das técnicas da formação. Lisboa: Instituto Piaget.

Castro, R. V. (2007). Educação e formação de adultos em Portugal: concepções de literacia no discurso pedagógico oficial. Braga: Universidade do Minho.

Correia, J. A. (2003). Formação e Trabalho: contributos para uma transformação dos modos de os pensar na sua articulação. In: Rui Canário (Org.) (1997). Formação e Situações de Trabalho. Porto: Porto Editora.

Correia, J. A. (2005). A formação da experiência e a experiência da formação num contexto de crise do trabalho. In: (Org.). Educação e Formação de Adultos. Mutações e Convergências. Lisboa: Educa.

Dubar, C. (2003). Formação, Trabalho e Identidades Profissionais. In: Rui Canário (org.) (1997). Formação e Situações de Trabalho. Porto: Porto Editora

Estevão, C. (2001). Formação, Gestão, Trabalho e Cidadania. Contributos para uma sociologia crítica da Formação. In: Educação e Sociedade, ano XXII, nº 77, Dezembro/2001

Eraut, M. (1994). Developing Professional Knowledge and Competence. London: The Falmer Press

Fabre, M. (1994). Penser la formation. Paris: PUF.

Ferreira, F. I. (2005). O Local em Educação: Animação, Gestão e Parceria. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

Ferry, G. (1987). Le trajet de la formation. Paris: Dunod.

Finger, M. (2005). A educação de adultos e o futuro da sociedade. In: R. Canário e B. Cabrito (Org.) Educação e Formação de Adultos: Mutações e Convergências. Lisboa: Educa.

Hall, R. (1984). Organizações: estrutura e processos (3ª ed.). Rio de Janeiro: Prentice-Hall.

Josso, M-C. (2005). Formação de adultos: aprender a viver e a gerir as mudanças. In: (Org.). Educação e Formação de Adultos. Mutações e Convergências. Lisboa: Educa.

Lawrence, P.; Lorsch, J. (1969). Organization and environment. Homewood, Ill: Richard D. Irwin.

Lesne, M. (1977). Trabalho Pedagógico e Formação de Adultos: elementos de análise. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

Le Boterf, G. (2010). Construire les competences individuelles et collectives. Agir et réussir avec competence. Les réponses à 100 questions. Paris: Ed. d'Organisation.

Lima, L. (2005). A educação de adultos em Portugal (1974-2004). In: R. Canário e B. Cabrito (Org.) Educação e Formação de Adultos: Mutações e Convergências. Lisboa: Educa.

Majumdar, S. (1997) Definir um sistema pedagógico para a formação online. In: Revista Europeia, nº 28, pp. 24, 26

Mansos, L. (2008). O E-Learning em Centros de Formação Profissional de gestão participada. Dissertação de Mestrado, Universidade Aberta, 2008

Moran, J. (2002). O que é educação a distância. Ano 1, nº5, Centro de Educação a Distância, Rio de Janeiro, p. 3

Pais, J. M. (2001). Ganchos, tachos e biscates. Jovens, trabalho e futuro. Porto: Ambar

Perrenoud, P. (2000). Novas competências profissionais para ensinar. Porto Alegre: Artmed, pp. 11-21

Pryck, K. (2006). Ensino a Distância: o quê, porquê e para quem?. In: Vermeersch, J. (coord.) (2006). *Iniciação ao Ensino a Distância*, Brussels: Het Gemeenschasonderwijs

Reis, O. (2010). Análise das Estratégias Pedagógicas adoptadas na Formação Profissional Online. Dissertação de Mestrado, Universidade de Lisboa, 2010.

Rodrigues, A. (2006). Análise de necessidades de formação na formação contínua de professores. Análise de práticas e de necessidades de formação. Lisboa: Ministério da Educação, DGIDC.

Rummert, S. M. (2009). Desafios teóricos e metodológicos da educação de jovens e adultos trabalhadores. In: (Org.) R. Canário, S. M. Rummert. *Mundos do trabalho e aprendizagem*. Lisboa: Educa.

Siemens, G.; Tittenberger, P. (2009). Handbook of Emerging Technologies for Learning

Silva, E. A. A. (2004). O burocrático e o político na administração universitária. Continuidades e rupturas na gestão dos recursos humanos docentes na Universidade Agostinho Neto (Angola). Dissertação de Doutoramento, Universidade do Minho, 2004.

Trindade, A. (2005). Educação e Formação a Distância. In “Educação a Distância: percursos”. Lisboa: Universidade Aberta.

Guia de Formações Cegoc 2013.

Guia para a concepção de cursos e materiais pedagógicos. Portugal: Instituto para a Qualidade na Formação, 2004.

Olhares cruzados sobre educação não formal. Análise de práticas e recomendações. (Coord.) M. Gonçalves; M. Fernandes. Programa Sócrates: 2004 -2007. Portugal (Coord.): Direcção-Geral de Formação Vocacional.

<http://www.cegos.com/>

<http://www.cegoc.pt/>

# Anexos

---

## **Anexo I**

### **Guião de Entrevista ao CI&D**

1. Que linhas estratégicas orientam o CI&D?
2. Como é realizado o trabalho (colaborativo) no CI&D?
3. Quais os aspetos que consideram que o CI&D tem vindo a melhorar ao longo destes últimos anos? Veem essa mudança como consequência de que ações/circunstâncias?
4. Em que pontos é que o CI&D precisa investir e trabalhar mais?
5. Existe a prática de realizarem um diagnóstico de situação? Se sim, como é desenvolvido?
6. Em quem incide a avaliação da formação e como é gerido este processo?
7. O que implica a venda de um produto formativo, isto é, como é concretizada essa venda?
8. Consideram que a qualidade da formação é mais elevada quando se despendem mais recursos financeiros? Porquê?
9. A Cegoc trabalha com outras empresas na construção e validação de projetos de formação. Esta pode ser considerada uma vantagem, desvantagem ou ambos para os formandos?
10. Alda Bernardes (2007), num estudo exploratório a respeito de serviços de formação administrados por diferentes empresas, refere a existência de um “défice de massa crítica” pelo processo formativo, provocando uma desvalorização da formação. Considera que isto aplica-se à Cegoc?
11. O grupo Cegos está espalhado por diversos países. Consideram que existe uma conformidade de processos/atuação para esta rede?

## **Anexo II**

### **Protocolo da Entrevista**

**Andreia** – Estamos aqui para falar um bocadinho sobre o CI&D, o Centro de Inovação e Desenvolvimento. Talvez se vocês pudessem fazer uma contextualização deste grupo. Primeiramente. Antes de passarmos para as perguntas. Pode ser?

**E1** – Então, o que é que é o CI&D? Como é que nasceu o CI&D? O CI&D nasceu o ano passado! Portanto...

**Andreia** – Ainda é recente.

**E1** – Ainda é recente, relativamente. E nasceu fruto de algum trabalho que era feito por uma equipa elearning apenas... Que era constituída por outras pessoas, neste momento é constituído por nós. Até há dois anos era uma equipa apenas de elearning, mas também ia fazendo outros trabalhos. Trabalhos diversificados com outras áreas. Daí a necessidade do trabalho que foi sendo desenvolvido e que deu aso a que se olhasse para esta equipa como uma equipa transversal e de apoio a várias áreas que existem dentro da empresa, nomeadamente o intra, o inter empresas e também a direção em alguns trabalhos específicos. Esta equipa fazia trabalhos sobretudo ao nível de conceção, desenvolvimento de elearning. Entretanto, houve outros trabalhos que nos foram sendo atribuídos e no qual nós participámos e temos vindo a participar e daí que nasceu esta equipa do Centro de Inovação e Desenvolvimento que tem como principal missão “Promover as boas práticas ao nível técnico-pedagógico com o objetivo de aumentar a eficácia da formação”. Esta é assim a nossa missão. E em termos dos trabalhos que nós fazemos, passam essencialmente por: nós fazemos a gestão e desenvolvimento de projetos elearning e blended. Ou seja, em que é que isto consiste? Aqui temos várias coisas: ao nível do intra temos projetos específicos. Existe um responsável que responde a uma proposta, a um

pedido do cliente. Nós somos chamadas a intervir neste processo ou neste projeto em várias situações. Pode ser ao nível da conceção pedagógica, ao nível de produção, ao nível de desenvolvimento. Também somos chamadas a colaborar nas propostas, portanto, no delinear de todo o processo. Pode passar simplesmente por fazer todo o percurso de módulos, neste caso elearning ou blended que inclui depois formação em sala; algumas atividades; outras atividades que não apenas módulos, testes online e depois formação presencial. Pode ser muito mais do que isto, se bem que a maioria do trabalho tem sido isso. Um dos nossos objetivos, nós gostávamos de caminhar para fazer mais coisas, porque consideramos que há espaço para isso.

**E3** – Isso também depende do cliente, não é?

**E1** – Exatamente. Depende muitas vezes dos pedidos do cliente e também do orçamento que também oferece constrangimentos, obviamente, mas também daquilo que por vezes é proposto pelas pessoas cá dentro. Muitas vezes não somos nós a fazê-lo, ou seja, a parte de um consultor, de um gestor de cliente para fazer essa apresentação de produto. Nem sempre nós somos chamadas para esse processo.

**E2** – Daí a importância desse guião que nós queremos preparar.

**E1** – Esse é algum do trabalho que nós fazemos. Para além disso, também fazemos a criação de novos suportes informáticos pedagógicos. Aqui também estamos a falar de novos produtos. Por exemplo, temos agora um novo produto, o módulo elearning da criação de emails. O que irás desenvolver, em parceria connosco, também faz parte. Aqui estava a falar mais de intra empresa, são projetos específicos, projetos que são pedidos pelos clientes e que nós somos chamadas a intervir. Depois também temos projetos internos, nomeadamente o desenvolvimento e melhoria dos kits pedagógicos que é algo que nós estamos a trabalhar em parceria com especialistas de conteúdo, em que desde o ano passado até então, temos estado a acompanhá-los a um nível mais técnico-

pedagógico. Não tanto a nível dos conteúdos porque não somos experts, mas aliado ao expert de conteúdos, nós estamos a ajudá-los a conceber as várias peças que constituem um kit pedagógico. Quando estamos a falar de um kit pedagógico, estamos a falar, por exemplo, de um manual, da apresentação de outros elementos como documentos de apoio, etc. que possam fazer parte desse kit pedagógico e, portanto, nós estamos a auxiliar as várias pessoas que fazem parte deste projeto. Teremos um trabalho que começou o ano passado, a Semana Pedagógica, em que preparamos várias atividades, a apresentação de novos produtos ou simplesmente de partilha de boas práticas do que é que se tem feito. Muitas vezes cada formador e cada consultor trabalham de forma isolada e os outros não têm conhecimento do que é que está a ser feito. E, portanto, é uma boa altura, ou pelo menos é uma altura de partilhar o que cada um está a fazer e que pode ser interessante, pode ser um trabalho criativo, inovador ou pode ser uma coisa que resulte bem. Um caso de sucesso ou, porventura, algo que gostasse de melhorar. Depois, nós fazemos também a nível do inter a tutoria e acompanhamento dos cursos elearning e blended learning, ou seja, coisas que estejam em catálogo e que são standard, por assim dizer. Pode ser todos os meses... Temos o acompanhamento de vários cursos aos formandos, de forma individual ou em grupo. Ao nível do inter, por exemplo, nós temos agora cursos em que só temos um formando inscrito. No presencial isso não acontece, se bem que ultimamente em presencial já veem diminuindo. Por exemplo, amanhã vai começar um curso blended, inter, que tem dois participantes em sala. A componente online nós fazemos o acompanhamento a um formando apenas numa edição. Quando é presencial, por norma não acontece. O mínimo, aceitável deveriam ser três. Mas dado o contexto atual, o número tem vindo a diminuir. Em termos do trabalho que fazemos, é um pouco isto. Nós fazemos gestão, acompanhamento dos projetos, sejam elearning, blended, intra ou inter, fazemos conceção, produção, desenvolvimento de novos produtos, ou customização de coisas que os clientes peçam, nós internamente produzimos novos produtos. O nosso objetivo estabelecido é produzir um novo curso/módulo. Esperamos até ao final do ano cumprir esse objetivo. Temos a parte de guião, embora seja necessário ganhar vida. Para ganhar vida é preciso ser feita a

animação, as ilustrações, as imagens, a produção do módulo em si. E depois também podemos falar desse trabalho em si que não é feito por nós, embora em parte é, mas há uma outra equipa que dá apoio a todas as filiais da empresa.

**Andreia** – Antes do CI&D quem é que tinha essas tarefas que estiveram a nomear? Quem estava encarregado destas tarefas?

**E1** – A X sempre foi a pessoa que estava responsável do elearning aqui em Portugal, desde 2002. Se calhar começando por aí, foi desenvolvendo o elearning na Cegoc. Neste momento nós estamos numa fase de transição porque a X é a responsável do elearning do grupo e em Portugal, ou seja, não apenas nesta filial. Neste momento a X apoia-nos bastante em algumas matérias que nós ainda não dominamos tanto ou precisamos de desenvolver, nomeadamente no apoio comercial que nós também temos vindo a desenvolver competências nesse sentido. Antigamente ela era responsável e havia mais pessoas na equipa, pessoas que depois passaram para a área da formação. Tínhamos mais tutores, tínhamos mais pessoas a fazer a conceção e desenvolvimento de cursos. Neste momento esta equipa está reduzida a três pessoas que somos nós e, portanto, em termos de manager, digamos nós, nós agora estamos sobre a alçada da direção, mais especificamente do diretor do intra.

**E2** – Mas não era uma equipa específica. Havia a equipa do elearning. A missão dessa equipa de elearning era fazer guiões de curso elearning, faziam tutoria das pessoas que estavam a fazer os cursos e havia duas pessoas que faziam a conceção gráfica do curso. Na altura as coisas eram feitas em Flash. Entretanto, as coisas evoluíram, o grupo decidiu ter uma estratégia de elearning global. Convidou a X que era a única pessoa que tinha experiência. A convidaram a X para ir gerir a questão do elearning do grupo. E deram-lhe mais recursos, então a estrutura da coisa mudou um bocadinho. Ela montou uma fábrica de conteúdos e a conceção de guiões passou a ser feita para o grupo, uma oferta global. Portanto, podes ter os cursos em russo ou em chinês, em francês, holandês, o que seja. A

conceção começou a ser feita em França, pela direção de desenvolvimento lá e a conceção gráfica dos cursos passou a ser feita pela fábrica de conteúdos cá em Portugal. E depois quanto à tutoria, cada país teria a sua equipa de tutores. Aqui durante algum tempo havia formadores da primeira equipa da X, depois deixaram de estar na equipa de elearning e passaram para os consultores e formadores que faziam formação presencial e não sei quê e acumulavam isso com tutorias. Agora, os consultores deixaram de fazer as tutorias, entretanto as necessidades mudaram, o elearning cresceu e era complicado para as pessoas que já faziam formação presencial... era na altura em que se fazia muita formação presencial e as pessoas não tinham tempo para fazer a formação presencial com a conceção elearning e as tutorias. E então houve uma nova reestruturação. Mas foi sendo sempre uma coisa... Não é: “Ah isto agora mudou, vamos fazer uma equipa”.

**E1** – Foi gradual.

**E2** – As pessoas vão se juntando e vão recebendo as funções e as tarefas um bocadinho de forma gradual. Até que chega um ponto que dizemos “Isto está diferente”, então reestrutura-se. Foi assim que nasceu o CI&D e agora é a equipa do elearning em Portugal. Depois temos a outra equipa que é a equipa do elearning do grupo. Eles desenvolvem os cursos para o grupo todo.

**Andreia** – Estas formações que são feitas no CI&D são, então, específicas de Portugal.

**E2** – Sim.

**Andreia** – Depois não são transferidas para outro...

**E1** – Não, não, não. Cada país tem uma equipa para o elearning.

**E2** – Nós podemos é colaborar em projetos internacionais, mas não é a mesma coisa que eles fazem. Eles estão integrados numa equipa em França que se chama Centro de Recursos e funcionam como Centro de Recursos para todas as filiais. Por exemplo, nós agora estamos a fazer um módulo para a Sonae. Quem vai desenvolver o gráfico, as animações, as ilustrações, são eles, porque nós na nossa equipa não temos as competências para fazer isso. Isso é o tipo de competências muito específicas que eles têm e que eles oferecem – oferecem entre aspas, porque eles cobram – oferecem às filiais todas.

**E1** – Nós agora temos este novo módulo para desenvolver que não é para um cliente, é um cliente interno que somos nós e, portanto, são eles que vão desenvolver essa parte gráfica para nós. Vão fazer o trabalho para a filial.

**E2** – Mas a conceção é nossa.

**Andreia** – Mas depois também há outros grupos internacionais que fazem esses cursos para todas...

**E1** – Sim. Também.

**E2** – Tens um catálogo internacional.

**E1** – Podes ver que cada módulo está disponível em várias línguas para os diferentes países. E assim como em Portugal. Nós em Portugal temos alguns módulos só em português que não fazem parte desse catálogo internacional.

**E2** – Do ELSE. O catálogo internacional chama-se ELSE.

**E1** – Ao outro chamamos PT porque é só nosso.

**Andreia** – Não sei se vocês querem acrescentar alguma coisa em relação às linhas estratégicas do CI&D. Já estiveram a falar sobre a missão. Se têm alguns outros objetivos que queiram referir.

**E1** – É assim, depois nós temos objetivos quantitativos que são definidos em termos do manual da qualidade que não sei se importa tanto referir, não é? Ao nível do acompanhamento, da tutoria, mas isso é algo que vamos falar aqui à frente que tem a ver com a avaliação da formação. Em termos das linhas estratégicas, aquilo que está concebido para o CI&D neste momento.... Somos vistos como uma equipa transversal que dá apoio às várias áreas cá dentro da empresa. O nosso grande objetivo é promover as boas práticas e a relação técnico-pedagógica.

**Andreia** – Já estiveram a falar dos trabalhos que realizam. Não sei se querem acrescentar. Não falámos do trabalho colaborativo. Como é que funcionam como equipa?

**E1** – É assim, nós trabalhamos muito em equipa. Inicialmente nós temos um projeto, alguém fica mais responsável com a gestão desse projeto. Quando falamos da gestão do projeto, de que é que se fala? Em linhas gerais é, muitas das vezes fazer o interface com o cliente, porque muitas vezes fazemos a gestão interna do trabalho em si, do que é preciso. E muitas vezes não é só o trabalho entre nós. Também temos de nos articular – este ponto é muito importante – temos de nos articular com outros formadores e com outros consultores. E porquê? Por vários motivos: porque nem sempre temos todas as competências ou porque às vezes há a necessidade de partilhar com outras pessoas. De partilhar dificuldades, sucessos, etc. Boas práticas, no fundo. E porque muitas vezes, outras pessoas estão envolvidas nesse projeto e existe necessidade de trabalho conjunto. E portanto, há uma pessoa que para cada um dos projetos costuma fazer a interface com o cliente e que depois, de alguma forma também dinamiza o trabalho que é preciso fazer dentro da equipa. Portanto, temos um gestor do projeto, depois temos tutores, que

normalmente fazem o acompanhamento e faz o interface com os formandos e nós, normalmente tendemos a criar esta boa prática de diferenciar o gestor do projeto do tutor. Isso tem muitas vantagens tanto na comunicação como na relação com o cliente. Aqui entre nós, não quer dizer que o gestor do projeto não faça trabalho de tutoria. Faz.

**E3** – Na Sonagás, por exemplo. Inicialmente era a E1 que geria o projeto e nós as tutorias, mas agora também tem feito a tutoria...

**E1** – Sim, algumas. É porque isto também tem a ver com a quantidade de trabalho que vai existindo. Nós procuramos adequar a quantidade do trabalho, porque no início do ano nós tivemos uma mudança na nossa equipa e tínhamos uma outra pessoa que entretanto saiu e que estava mais encarregue de fazer a gestão dos projetos e, de alguma forma, eu fiquei a fazer mais a gestão inicial dos projetos. E depois com o passar do tempo, elas também estão a fazer a gestão de projetos, à medida que vão surgindo. E em função do trabalho, nós vamos dividindo e vamo-nos apoiando, seja a fazer montagem na plataforma, de criação de utilizadores, conceber os próprios percursos, tal como aparecem para os formandos. Porque há todo um trabalho a esse nível, mas que também é preciso fazer, porque às vezes os cursos não estão já preparados para os formandos e quanto muito, não estão inscritos na plataforma. É preciso criar esses utilizadores na nossa plataforma. E, portanto, o nosso trabalho é bastante colaborativo e sempre que uma de nós precisa de ajuda, nós ajudamo-nos mutuamente. E esse é um aspeto muito importante na nossa equipa.

**E2** – Duas coisas: é partilhar a informação toda. Mesmo que eu não faça aquelas reuniões de projeto que já não fazemos há alguns meses, regra geral, cada uma de nós sabe o que é que as outras estão a fazer. Não sabe exatamente. Por exemplo, eu não sei o que a Carolina escreveu aos formandos na última semana, mas sei que ela está a fazer tutoria. E elas sabem do projeto da Sonae e da EDP partilhamos todas. Ou seja, a informação está sempre partilhada, documentação está sempre na rede, não informação em cada um dos

computadores. Imagina que alguém falta, fica doente, é preciso ter acesso à informação. Depois quando é preciso trabalhar com pessoas fora da nossa equipa. Por exemplo, no curso de formadores com a Y, marcas reuniões de trabalho, mandas emails com o conhecimento de toda a gente, escreves documentos e tomas notas e partilhas aquilo no sítio que fica acessível e toda a gente tem conhecimento. O mais importante é...

**E3** – Funcionar como equipa.

**E2** – É comunicar.

**E3** – A comunicação é fundamental.

**E2** – E depois perceber no início dos trabalhos quem é que vai fazer o quê.

**Andreia** – Não repetir trabalho...

**E2** – Sim. E depois é assim, quando chega a altura de decidir, é preciso tomar uma decisão qualquer. Entre nós as três é fácil chegar a acordo, mas por exemplo, no caso da formação de formadores, a dona do projeto, por assim dizer e a responsável dos conteúdos de formação é a Y. Portanto, a última decisão é dela. Ou depois pode ser acima dela, depende do tipo de decisão. Mas também não é complicado, o processo de tomada de decisão também não é difícil. É basicamente falarmos uns com os outros.

**E1** – E já agora que falaste na Y. O CI&D não somos só nós as três, quer dizer, somos nós as três a tempo inteiro. Este ano, portanto em Setembro que foi aquela semana de regresso às aulas em que tivemos várias atividades, foi anunciado um reforço de época, por assim dizer. Que é uma consultora que tem bastante experiência nesta área que é a Y em que nós estivemos a colaborar com ela na renovação do curso de Formação de Formadores, ao abrigo do novo referencial do IEFP e, portanto, foi decidido que ela irá colaborar

connosco em part-time para projetos específicos para nos apoiar e até porque existe também necessidade de algumas competências que nós ainda não temos tão desenvolvidas e daí haver este reforço de uma pessoa que tem vindo a colaborar connosco. Para nós até faz todo o sentido porque nós falamos bastante com ela em vários projetos e, portanto isso ficou mais acentuado, esse trabalho conjunto.

**E3** – Este é um dos aspetos que até pode estar relacionado com a questão três. O que tem vindo a melhorar ao longo destes anos?

**E1** – Sim de alguma forma, sim.

**E3** – E cada uma de nós vai melhorando competências.

**E1** – Ao longo do tempo temos vindo a adquirir novas competências.

**Andreia** – Têm formações próprias?

**E3** – Isso temos sempre.

**E1** – Costumamos fazer. No início do ano é estabelecido um plano de formação e de acordo com as nossas necessidades vamos nos inscrevendo nos cursos sejam internos ou se houver necessidade também de fazer formação fora.

**Andreia** – E há esse apoio da parte da direção?

**E1** – Sim, sim, sobretudo quando é uma necessidade crítica e quando envolve trabalho em que é uma necessidade premente. Como é o caso que nós estamos a fazer conceção de guiões para cursos e surgiu a oportunidade de fazermos um curso a esse nível, de elaboração de guiões.

**Andreia** – E a título de curiosidade, essa formação é feita em pós-laboral ou é também feita no tempo de trabalho.

**E1** – É assim, a formação interna é feita durante o horário de trabalho se for presencial. Se for elearning é claro que podemos ir gerindo. Podemos fazer aqui em parte, se tivermos disponibilidade e também pós-laboral. Aliás, a gestão do nosso tempo e do nosso trabalho, muitas vezes fazemos fora das horas estabelecidas.

**E2** – Uma das coisas boas na Cegoc é que não tens ninguém em cima de ti a controlar se estás das 9h às 17h ou se estás das 9h às 18h ou o que for. O trabalho aparece feito.

**E1** – Tanto pode ser às duas da tarde como às duas da manhã. Claro que estou a exagerar.

**E2** – O trabalho aparece feito e a relação com as pessoas é positiva. Isso também é importante.

**E1** – Sim, sim, sim, nós temos uma boa relação. E isso eu acho que está aqui na próxima questão, isso tem vindo a melhorar. Aqui há uns tempos havia uma visão fechada desta equipa. Eramos vistas como as meninas. Esse é um aspeto que tem vindo a melhorar internamente que é a visão que as pessoas de outras áreas têm de nós e até porque temos vindo a aumentar a colaboração com essas mesmas pessoas e isso, de alguma forma também tem servido para melhorar essa visão.

**Andreia** – A visão que tinham anterior era um pouco...

**E2** – Limitada.

**E1** – E ainda tem de ser melhorado.

**E3** – Tem vindo a melhorar, mas temos de continuar a trabalhar nesse sentido. Porque ainda precisamos de aumentar essa visibilidade.

**Andreia** – Mas de que forma sentem essa pouca visibilidade?

**E1** – Sentimos porque por vezes as pessoas não têm muito a noção do que é que nós fazemos. Quer dizer, já têm mais, mas às vezes não têm a noção do trabalho e do tempo que implica para fazer determinado trabalho. Porque nós recebemos solicitações de todos os lados e acho que ainda precisamos reforçar esse aspeto.

**E3** – Claro que há sempre aspetos individuais que vamos sempre desenvolvendo. As competências. Há sempre coisas a melhorar.

**E2** – Mas havia muitos pedidos muito fechados, no sentido em que não nos perguntam nada. A ideia que eu tinha no início é que não se pergunta, chegam ali com um projeto fechado e dizem: “Olha, tens de fazer não sei o quê na plataforma e são não sei quantas pessoas”. E tu ficas “Então, mas é para começar quando?”. “Amanhã”. “Ah, mas não temos tempo, é preciso fazer isto”. Tipo, um bocadinho como se fosse a tarefaira do elearning. E havia os pedidos também “Quanto é que custa não sei o quê de elearning para eu pôr na minha proposta?”. Um bocadinho tarefairas. E isso já evoluiu um bocadinho. As pessoas já começaram a dar-se conta de que nós sabemos certas coisas que são úteis para vender um projeto, para preparar um projeto. E já se começa a notar um bocadinho essa colaboração mesmo.

**E1** – É o não nos chamarem apenas, “Ok, o projeto está vendido, agora façam”. Ou, “Quanto é que custa fazer isto?”. Já somos chamadas a intervir no próprio processo de criação e de preparação a esse projeto, até porque é fundamental.

**Andreia** – Não ter tarefas isoladas.

**E2** – Sim, uma visão integrada.

**E1** – Um projeto global e integrado de várias pessoas e que no fundo são essas pessoas que contribuem e que preparam esse projeto, seja em conjunto com o cliente externo, seja com os clientes internos.

**Andreia** - Existe a prática de realizarem um diagnóstico de situação? Se sim, como é desenvolvido?

**E1** – Por norma, nós falamos entre nós...

**Andreia** – Mas de que forma é que conhecem a realidade? Se certo curso se adapta ou não...

**E1** – Face ao cliente?

**Andreia** – Exatamente.

**E3** – Em princípio fazem-se perguntas. Temos de perguntar. Conhecer o contexto, conhecer a empresa.

**E1** – Fazer o diagnóstico, fazer perguntas. Depende muito do pedido, isso agora é muito abrangente. Depende. Estamos a falar de quê? Vou dar um exemplo: temos um pedido de proposta para 2000 pessoas na área de liderança. Elearning. Há que fazer várias perguntas: primeiro, quem é a população? É para fazer tudo ao mesmo tempo ou é para repartir por grupos? É preciso entrar em contacto com o cliente ou com a pessoa que está a gerir a relação comercial, porque nem sempre somos nós que entramos em contacto

com o cliente. Há uma pessoa que faz a gestão comercial do cliente e, portanto, é perceber em conjunto com essa pessoa ou diretamente com o cliente, se for o caso, quais é que são as questões críticas para esse projeto. Os fatores de sucesso, qual é que é a expectativa do cliente, quais é que são os prazos para fazer um planeamento realista do projeto. Às vezes, nós também temos de nos ajustar face ao pedido e à necessidade do cliente porque ele diz que tem mesmo de ser em novembro e dezembro. E às vezes nós temos muito trabalho a decorrer e não nos dá jeito, mas temos de fazer uma força para corresponder às expectativas e necessidades do cliente. Mas essencialmente passa por isto: por fazer perguntas de diagnóstico...

**E3** – O que eles valorizam, o que o cliente espera, quais são as competências dos formandos a nível técnico, que tipo de ferramentas é que eles dispõem, a nível de computadores e etc.

**E1** – Os requisitos.

**E3** – Se têm tempo para trabalhar durante o horário laboral ou se vão fazer o curso pós-laboral. Todas essas questões.

**Andreia** – E em relação aos conteúdos? Procuram saber o nível de conhecimentos que têm?

**E1** – Sim. Nós perguntamos se eles já fizeram outro tipo de formações elearning...

**E3** – Às vezes é a primeira vez.

**Andreia** – Em relação ao conteúdo específico que estão a tratar.

**E2** – Isso às vezes também depende. O exemplo que a Vera deu, liderança, nós temos cursos standards sobre liderança. Agora depende do orçamento que o cliente tem disponível. Ele pode ver os conteúdos e dizer: Sim senhora, é assim. Ou pode dizer: Podemos acrescentar aqui um módulo específico não sei de quê, este aqui já temos conhecimento, podemos tirar, só que...

**Andreia** – É raro?

**E2** – É raro porque é caro. Isso implica que tu pegues no módulo que tens standard, fechado e fazeres uma *customização* para aquele cliente. Isso implica trabalho que tem de ser pago. Por isso, depende dos orçamentos do cliente. Eles depois avaliam se a necessidade que têm vale a pena o esforço extra de investimento para mudarmos coisas ou não. Temos agora um curso que fazemos em presencial e agora queremos passar isto para elearning, temos o material e agora queremos passar isto para elearning. Temos milhões de perguntas que podes fazer. Quanto tempo é que eles têm para disponibilizar em elearning, que tipo de interações e percursos é que eles esperam, se têm uma plataforma, e dependendo da plataforma, se estão interessados em atividades para além dos módulos elearning.

**Andreia** – Em relação à avaliação, qual é o vosso objeto de avaliação e como é que vocês gerem a avaliação desse objeto?

**E1** – Aqui quando falas em avaliação estás a falar em avaliação da formação dos formandos?

**E2** – É satisfação ou avaliação da aprendizagem?

**E1** – Ou é a nossa avaliação dentro da empresa?

**Andreia** – Como é que vocês concebem a avaliação? A avaliação é restrita a um sujeito ou... como é que vocês visualizam a avaliação?

**E1** – Como é que avaliamos os formandos?

**Andreia** – Não somente os formandos, mas também a formação...

**E2** – Estamos a falar da avaliação da aprendizagem ou avaliar a qualidade da formação?

**Andreia** – Existem vários de avaliação, não é? A avaliação dos formadores, a avaliação da formação – esses pontos de situação que estávamos a falar há pouco e também se calhar outro tipo de avaliação mais profunda – e a avaliação dos formandos com aqueles níveis, de satisfação... Se calhar isto já não vos compete a vocês.

**E3** – Se for elearning, por exemplo, tem a ver com as notas que eles obtêm nos testes.

**E2** – Isso depende do critério de avaliação que tu defines no início do projeto.

**E1** – Nós nos cursos standard temos avaliação formativa, às vezes... pode não ter. Normalmente temos no início uma avaliação de diagnóstico – isto é o standard dos nossos cursos. Uma avaliação de auto-diagnóstico que é meramente informativo para o formando. Depois fazem o módulo têm um teste formativo com cinco perguntas, por exemplo.

**E3** – Mas que não conta para a avaliação.

**E1** – Não, é formativa. Fazem o módulo... No fim, têm uma avaliação final que aí conta a nota, ou seja, normalmente nós restringimos a duas tentativas de realização e a melhor nota depois vai entrar no certificado.

**E2** – Na avaliação da aprendizagem.

**Andreia** – Normalmente são testes...

**E1** – Sim, é com testes.

**E2** – Depende. Em formação de formadores, não.

**E1** – Mas noutras situações podem ser outras coisas, podem ser exercícios, temos autoscopias, há o comportamento em sala e aí existe uma grelha de avaliação.

**Andreia** – ... para observação.

**E1** – Sim, por exemplo.

**E3** – Quando é blended temos de reunir a avaliação em sala dada pelo formador e a nossa avaliação.

**E1** – E fazer a ponderação. Temos uma folha que no final... é uma pauta que preenchemos para depois serem emitidos os certificados. Temos também a avaliação da satisfação da formação em que aí podemos partilhar contigo o ficheiro que tem vários itens que são avaliados, nomeadamente o formador, se estava preparado... Por exemplo, no caso de ser blended, temos a avaliação presencial e a avaliação da formação elearning em que se avalia as condições logísticas da sala... No blended, o formador, os conteúdos... E no caso do elearning também se avaliam os aspetos relativamente à utilidade do próprio curso que é um item numa escala que o formando preenche. Se ele recomendava essa formação a uma outra pessoa.

**E3** – Avaliam os tutores também a totalidade das respostas, o acesso...

**E1** – Os documentos... Uma série de itens que no final esses dados são tratados e que depois entram para as medidas de qualidade, para a gestão de qualidade interna e que temos de cumprir. Já agora os 3.5 – a escala é até 4 – e está definida na métrica de qualidade a esse nível.

**E2** – Aqui tens indicadores definidos, mas depois no fim de um projeto de formação fazes normalmente um relatório e para esse relatório, fazes uma avaliação global do projeto. E aí tens além dos questionários de satisfação dos formandos, tens feedback do gestor de formação, tens feedback dos formadores, tens feedback dos tutores... Não é uma coisa quantitativa, é uma coisa qualitativa, mas reúnes essa informação para ficares com uma ideia global se a formação foi satisfatória, se o projeto correu bem, correu mal, o que pode ser melhorado em projetos futuros... e isso depois também vai ter influência nas tais boas práticas e na normalização dos projetos.

**E1** – E nesse mesmo relatório, já agora acrescento, nós também pedimos sugestões de melhoria ao processo formativo. O que é que correu menos bem, o que poderia ter corrido melhor. Portanto, isso é um instrumento de trabalho ao qual nós colaboramos para fazer o fecho do projeto, tipicamente.

**E2** – Isto nos projetos em que existe elearning ou blended learning, nos projetos que são só presenciais não passam por nós. E aí a gente não sabe como é que... depende do consultor e do formador, quais é que são os critérios que levam em conta, que tipo de feedback é que usam...

**E1** – Sim, mas também às vezes têm grelhas, têm follow-up da formação, também emitem relatórios.

**E2** – Mas também podem variar.

**E1** – Sim, também podem variar.

**Andreia** – Há algum investimento para conhecer os efeitos da formação, passado, por exemplo, dois meses ou três, além daquele momento?

**E2** – Há uma ferramenta da transferência...

**E1** – Nós somos parceiros com o LTSI (*Learning Transfer System Inventory*) em parceria com o ISCTE que serve precisamente para fazer isso que é uma avaliação antes e depois da formação.

**Andreia** – Ou seja o ISCTE faz essa avaliação e dá-vos os dados para vocês conhecerem.

**E1** – Sim, é em parceria. Muitas vezes nas nossas propostas é um instrumento que serve precisamente para avaliar a formação. É uma forma de.

**Andreia** – Como é que funciona essa ferramenta?

**E1** – Agora até está online e, portanto, é avaliado antes dos formandos terem a formação e é avaliado posteriormente com uma série de itens para avaliar várias dimensões. Agora não sei especificamente, já soube.

**Andreia** – Em relação à venda de produtos formativos. Vocês já falaram um bocadinho que às vezes são eles que procuram...

**E2** – Não somos nós que fechamos vendas, pois não?

**E1** – Não, normalmente somos chamados a colaborar para a realização de propostas, às vezes fazemos nós as propostas.

**Andreia** – Para realizar as propostas, procuram conhecer uma característica específica que esteja em falha na empresa.

**E2** – Quando chega a nós, já vem em forma de pedido, não andamos a fazer prospeção de clientes. Pode ser um pedido do cliente ou então os nossos comerciais andam a fazer prospeção e encontram necessidades. Mas quando chega a nós já vem na forma de pedido, seja para um cliente interno, seja para um cliente externo. Por isso, depois a única coisa que temos de fazer é caracterizar o pedido da forma mais rigorosa possível para podermos propor uma solução que seja adequada. Mas quando chega a nós já é algum tipo de pedido. Pode ser mais geral ou menos geral...

**E1** – Sim, nem sempre é muito estruturado, mas muitas vezes já vem como sugestão.

**Andreia** – Agora mais a nível da vossa opinião, mas talvez até possam ter dados que possam falar sobre a qualidade da formação... Consideram que esta é mais elevada quando se despendem maior número de recursos?

**E1** – Não necessariamente.

**E2** – Temos o exemplo agora da formação de formadores. Nós reformulámos o curso, tornámos o curso mais interativo, muito mais colaborativo e não gastámos um cêntimo.

**E1** – O gasto que existe é o nosso ordenado, não é? É aquilo que recebemos ao final do mês, mas não há nenhum custo acrescido.

**E2** – Não há um aumento do investimento. O teu ordenado é um custo fixo e isso não muda. O curso foi reformulado e ainda não foi implementado. Por isso, a nossa expectativa pode ser que o curso está espetacular e vai ser muito bom e depois é implementado e as pessoas não gostam e não resulta. Pode acontecer. Mas a expectativa é que agora está melhor e não houve mais investimento. A coisa não melhora só porque há mais investimento. E depois nós temos participado em projetos em que nos pagam balúrdios e a formação não cumpre os objetivos.

**Andreia** – O que vocês acham que falha aí?

**E1** – É o diagnóstico, não é? Atender aos requisitos seja a nível técnico, seja dos próprios formandos, das próprias expectativas dos formandos... Por exemplo, como é que as pessoas são inscritas em cursos? Muitas vezes pelo seu responsável e é identificado um plano de melhoria no seu plano de formação. Ou então vamos elaborar um curso para melhorar essa competência e às vezes as pessoas não estão motivadas, nem estão informadas. Que é o aspeto mais crítico que nós temos. Há pessoas que nos manifestam por e-mail que não tinham conhecimento de que ia decorrer aquela formação e nem sabem quem nós somos!

**E2** – As que têm e-mail!

**E3** – Esse é outro ponto flagrante...

**E2** – Nós já tivemos pessoas inscritas em cursos elearning que não têm computador.

**E1** – Nós no início, fazemos sempre um contato junto ao cliente para perceber o contexto, para preparar o terreno. E uma das perguntas fundamentais é perceber quais é que são os constrangimentos a nível técnico.

**E3** – Se é elearning... faz sentido que eles tenham os instrumentos.

**E1** – Um aspeto com que nós lidamos a maior parte do tempo é a diferença de conhecimentos dos formandos face às tecnologias e ao lidar com um computador e à plataforma e um sem número de coisas. E isso é algo que nós precisamos apurar no início dos projetos e que, como às vezes não passa por nós – não quer dizer que se passar seja melhor por isso – há um sem número de constrangimentos que é preciso prever. Por exemplo, nós temos um caso crítico que é a formação que está a decorrer em Angola, que houve um grande investimento por parte do cliente com um projeto muito bem vendido e que temos manifestamente casos de formandos que dizem que não sabem da formação, que não têm sequer largura de banda suficiente para aceder à plataforma porque o acesso à internet em Angola é péssimo e, portanto...

**E3** – Os constrangimentos técnicos são enormes.

**E1** – São muitos. O que dificulta também o nosso trabalho, por um lado, que estamos a fazer esse acompanhamento, e, por outro lado, a própria realização dos cursos pelos formandos e, conseqüentemente, vai afetar a taxa de conclusão e o sucesso, no fundo, do projeto. Que esse foi um fator que foi definido como crítico que é a taxa de realização da formação e as notas que eles iriam obter na avaliação final. Foram esses os critérios de sucesso definidos no início.

**E3** – Mas são pontos que não passam por nós. Estas lacunas técnicas deveriam ser eles a resolver e deveriam garantir que existem. Nós não podemos ir propriamente a Angola...

**E2** – Isso é daquelas coisas que às vezes num diagnóstico há perguntas que parecem tão parvas que tu não as fazes. Se alguém te pede um curso elearning, tu assumes que tem internet e computador e pode não ser verdade.

**E1** – Mas as perguntas são sempre feitas e neste caso específico, foram feitas.

**E2** – A questão é que a população que foi inscrita é muito heterogénea. Tu tens pessoas que têm uma baixíssima escolaridade, tu lêes os e-mails, escrevem mal... Se falares com elas ao telefone, falam e têm dificuldade em expressar-se... E depois tens outras pessoas que dominam completamente os computadores, os e-mails... E depois, como a população é tão heterogénea e isso não foi corretamente avaliado de início, tu acabas por não perceber muito bem – isto já durante a tutoria – que tipo de linguagem é que deves usar para aquele formando. Por exemplo, para garantir que ele te perceba. Isso já numa fase em que estás a fazer a tutoria. Por isso imagina a fase anterior onde as pessoas estão a ser inscritas. O gestor pode dizer “Olha, eu vou-te inscrever no curso não sei de quê”. Eu digo que sim, mas não faço ideia nem de como é que é o curso nem de quando é que o vou fazer, muito menos se é elearning. Ou seja, não é pelo dinheiro, é pela preparação. Um projeto bem preparado normalmente corre bem, independentemente do dinheiro que tu gastes nele. Claro que há coisas... Eles para resolverem a questão da largura de banda, para pessoas que estão lá no meio da selva, e eu não estou a exagerar, há mesmo pessoas que estão a trabalhar em refinarias e não sei quê que estão literalmente no meio da selva, para fazer chegar uma ligação de internet ali vão ter de investir muito dinheiro. Mas aí é um caso específico, não tem necessariamente a ver com a qualidade da formação, tem a ver com uma ferramenta que eles precisam e que é cara para aquele fim.

**Andreia** – E outro tipo de recursos que não sejam financeiros, iriam melhorar a formação ou não fazem grande diferença?

**E2** – Sem dúvida. Olha, o tempo da tutoria, o tempo para a gestão da formação, que é um recurso importante e que também normalmente não é bem previsto. Tens gestores da formação que não preveem no seu calendário o tempo suficiente para dar atenção àquele projeto. Não têm tempo para avaliar os pontos de situação que nós enviamos semanalmente, não têm tempo para sentar com quem está a gerir o projeto e dizer: “Epá,

estou a ver que houve aqui metade das pessoas que ainda não começaram nesta semana, o que é que a gente pode fazer para melhorar isto?”. Não têm tempo, não preveem tempo. O tempo é um recurso muito importante para esta questão do elearning funcionar. Porque ao contrário da máxima que é vendida “*anytime, anywhere*”, não é bem assim. Não é *anytime*. É *anytime*, mas tem de ter time.

**E1** – Para resultar bem, há que prever uma série de questões. E o acompanhamento a estes projetos é fundamental. O estar em cima do acontecimento.

**E2** – E o tempo para os formandos. Agora, tu inscreves as pessoas nos cursos e não prevês nenhum alívio na carga laboral deles. Nós não podemos pedir às pessoas para fazer formação em horário pós-laboral. Não podemos, porque elas estão a fazer formação profissional e essa formação é feita em horário laboral. Por isso, nem podemos dizer “Faça à noite”. Não podemos, porque as pessoas podem ficar chateadas connosco e pode dar problemas.

**E1** – E é uma dificuldade com que nós lidamos, que é: muitas das pessoas não têm tempo...

**E3** – E às vezes até estão de férias...

**E1** – Estão de férias no tempo em que é marcada a formação e nós temos de ser também compreensivas. Mas por outro lado eles têm aquela meta para atingir.

**E3** – Mas isso é uma falha de quem os inscreveu no curso. Se têm um mês para realizar um curso e durante esse mês o colaborador está de férias, porque é que o inscreveram? Não estão bem atentos, não é?

**E2** – O nosso exemplo aqui, a nossa regra, nós perguntamos: Olha, posso inscrever-me no curso não sei de quê que dura três dias de formação presencial? A resposta invariavelmente é: Podes, se conseguires organizar o teu tempo para fazer tudo. Aí tu sabes de antemão que tens de conseguir gerir as coisas para fazer a formação e para fazer o teu trabalho. E esta atenção, esta chamada de atenção de “É preciso tempo para fazer a formação” às vezes não é dada nem a quem gere a formação, nem aos tutores... Nós sabemos, nós fazemos isto muitas vezes. Mas imagina, há empresas que querem fazer elas a tutoria. E também não preveem tempo para eles para fazer esse acompanhamento. Porque acham: “Ah, a gente vai vendo!”. Não é a “gente vai vendo”... Isto demora tempo.

**E1** – Sobretudo quando falamos de 100 ou 150 formandos, ou mais.

**E2** – E para os formandos é a mesma coisa. As pessoas precisam de tempo. Por mais que não seja no início para saberes como se entra na plataforma, para veres como ele está estruturado, se eu fizer clique aqui, se eu fizer clique ali, à espera que isto não funciona, vou telefonar para pedir ajuda. Precisas de tempo. Eu acho que o tempo é assim...

**E1** – É um aspeto crítico.

**Andreia** – Mas ainda insistindo nesta pergunta. Será que melhorando as ferramentas, melhora-se a formação?

**E1** – Ferramentas como assim? Disponibilização na plataforma? Requisitos técnicos?

**E2** – Depende dos objetivos que tenhas. Mas em princípio sim, não é? Se tiveres ferramentas mais adequadas, cumpres melhor o objetivo.

**Andreia** – E se fosse uma formação com uma menor quantidade de ferramentas. A qualidade da formação iria ser afetada ou poderia ser tão boa...

**E2** – Depende! Depende da qualidade das ferramentas!

**E1** – E não só, depende muito dos objetivos que tu queiras atingir. Isso é muito relativo. As ferramentas devem facilitar...

**E2** – ... o objetivo da formação. Por exemplo, estou a pensar. Para pessoas que estão de um lado para o outro. Os delegados de informação médica, por exemplo.

**E1** – Já tivemos um projeto com essa população.

**E2** – Eles têm iPads ou Smartphones... Pronto, têm dispositivos móveis. Se conseguires oferecer-lhes uma formação elearning concebida para o dispositivo móvel que eles usam, facilita imenso a eficácia da formação, porque eles podem fazer a formação enquanto eles estão de um lado para o outro, ao passo que se desenhares a formação para fazerem no desktop, eles só podem fazer quando estão parados ou no escritório ou lá em casa. E aí eles ficam mais limitados.

**E1** – Até então nós temos essa limitação, que os nossos módulos na plataforma que nós disponibilizamos não estão concebidos para essa compatibilidade. Para verem nos iPads, por exemplo.

**E2** – Mas vão estar.

**E1** – Mas vão estar!

**E2** – Por exemplo, o mobile é bom não é porque é mobile e é espetacular! É bom desde que para aquela população faça sentido. Se tiveres uma data de pessoas sentadas no desktop não vale a pena fazeres mobile.

**E1** – Isso são critérios que é preciso ter em consideração.

**E2** – Convém é teres algumas ferramentas que possas escolher... Se tiveres demasiado limitado, depois também acabas por ter poucas opções para conceberes os cursos.

**E1** – E além disso é muitas vezes o desajustamento entre os responsáveis, as pessoas que estão à frente dos departamentos de formação, se calhar não levarem em linha de conta os constrangimentos e as necessidades dos formandos, da população que de facto vai realizar a formação. E eu acho que o grande gap pode passar por aí. Muitas vezes os responsáveis de formação têm uma expectativa que colidem com as necessidades e expectativas dos próprios formandos. E a questão das expectativas poderíamos estar aqui o resto do dia a falar.

**E2** – Porque às vezes têm expectativas que não têm nada a ver com a formação. “Queremos ter uma plataforma”, “Queremos ter não-sei-o-quê”...

**E1** – E que às vezes a qualidade da formação é muito boa, mas não era aquilo que os formandos queriam... E aí...

**Andreia** – A Cegoc trabalha com outras empresas na construção e validação de projetos de formação. Para vocês esta pode ser considerada uma vantagem, desvantagem ou ambos para os formandos?

**E2** – Para os formandos? Para os formandos eu acho que é sempre uma vantagem.

**Andreia** – Este trabalho conjunto? Ou será que pode ser afetado o produto final?

**E1** – Depende do trabalho conjunto que existir, não é?

**E3** – Se for bem alinhado, à partida é uma vantagem.

**E1** – Sim, mas em princípio poderá ter a ganhar com as diferentes experiências de cada empresa e de cada pessoa que está envolvida nesses projetos. Mas em princípio será visto como uma vantagem.

**E3** – Mas agora é claro que poderá existir casos críticos, não é? Mas em princípio não.

**Andreia** – E nesses casos críticos...

**E3** – Se as duas partes não estiverem bem alinhadas e se existirem conflitos, isso poderá ter algum impacto no produto.

**Andreia** – Alda Bernardes realizou um estudo exploratório sobre serviços de formação em diferentes empresas e refere que o trabalho solitário/isolado na construção de percursos formativos cria um défice de “massa crítica”, ou seja, desvaloriza a formação. Vocês consideram que isto aplica-se à Cegoc?

**E2** – Não.

**E1** – É assim, não, porque, tendencialmente, e da nossa experiência as pessoas trabalham em conjunto. Não trabalham de forma isolada. Da nossa experiência. Não quer dizer que, pontualmente, isso não possa existir.

**E2** – E estão muito atentas a isto.

**E1** – Exatamente. Do que é que se passa à volta, nas outras empresas, na concorrência e portanto há uma procura permanente das pessoas trabalharem em parceria, em conjunto, um pouco para colmatar esta falha.

**E2** – Acho que nos últimos anos eu oiço falar muitas vezes. Não exatamente nesta expressão “défice de massa crítica”, mas “Temos de melhorar a qualidade dos nossos cursos porque temos de investigar e temos de aprender mais”. Porque as pessoas hoje em dia são muito mais competentes e podem estar com o telemóvel, nós estamos a dizer uma coisa e eles já estão a ver se aquilo é verdade ou não, na Internet. Portanto, há um cuidado muito grande cá dentro para assegurar que os conteúdos e informação que são dados são de muito grande qualidade, e por isso eu acho que... É sempre um perigo, mas eu acho que, regra geral, não se pode considerar.

**E1** – Regra geral.

**E2** – Regra geral. Há casos e casos.

**E1** – Claro, mas regra geral... É a nossa experiência, a nossa perceção.

**E2** – E o bom é que tu tens vozes altamente dissonantes cá dentro que chamam muitas vezes à atenção para estas coisas. A verdade é que isso vai surtindo efeito. As pessoas ficam atentas a isso.

**E1** – Estão atentas. A palavra-chave é mesmo essa.

**E2** – Estão atentas e é o papel que nós temos: assegurar que... Há guiões dos nossos cursos que foram feitos em 1900 e carqueijos... E dizer “Sinceramente!”.

**E3** – Já estão algo desatualizados, não é?

**E1** – Já não faz sentido!

**E2** – “Novas Tecnologias” – Email!

**E1** – O futuro!

**E2** – O email?!

**E1** – Mas lá está, com o passar do tempo, os conteúdos, inevitavelmente vão ficando desatualizados e precisam de constante atualização.

**E2** – É assim, não quer dizer que se tu fores ver os guiões todos dos cursos todos, não haja... E tu de certeza ao veres o curso de Formação de Formadores viste isso, há coisas que já estão desatualizadas. Mas o que eu quero dizer – acho que não se aplica à Cegoc – não é por haver conteúdos que precisam de atualização. Eu acho que cá dentro há essa perceção de que é preciso fazer um esforço para a atualizar as coisas.

**E1** – E essa preocupação.

**E2** – Às vezes não há é tempo nem recursos para atualizar tudo de uma vez.

**E1** – Sim, mas, por exemplo, nós estamos a falar do nosso caso, do elearning, não é? O elearning implica um grande tempo de conceção e desenvolvimento, mais do que no formato presencial. No formato presencial o formador altera o power point ou o manual e está feito. Prepara-se e vai para sala. No caso do elearning, já não é bem assim. Há sempre aquele constrangimento, apesar de que há sempre a opção de suprimir algum conteúdo que possa já não estar atualizado. Mas sem dúvida alguma que isso é uma preocupação

constante e geral bem patente. É o nosso produto. É o que nós vendemos. É conhecimento, é informação.

**E2** – Além disso, a imagem de marca da Cegoc é a qualidade. A Cegoc faz neste ano 50 anos.

**E1** – E somos, deixa-me só acrescentar, para o caso de não saberes, a empresa de formação há mais tempo em Portugal, ou seja, com mais anos de existência a operar em Portugal. E isso diz muito, não é?

**E2** – Claro. A imagem de marca é essa mesma, a da qualidade. Não é da inovação, que é uma coisa que se queria, mas é a da estabilidade.

**E1** – Nós estamos a trabalhar para alterar esse paradigma e essa perceção que existe, não é? No mercado, nos formandos...

**E2** – Pronto, é conservador, mas é rigoroso, tem qualidade, é sério... E, portanto, há muito esse cuidado cá dentro de não ser apanhado na curva pelos formandos e por quem gere as formações.

**Andreia** – E o que é que vocês acham que poderia ser feito para inovar? O que é que falta?

**E1** – É assim, algumas coisas já estão a ser feitas.

**E2** – Mais do que tudo, eu acho que há falta de conhecimento. Não de quem faz a formação presencial.

**E1** – Nem é tanto por aí, é mais na difusão, na comunicação para o mercado, para o exterior. Nas formas de comunicar, o tornar visível. Aparecer nas feiras, a dinamização das redes sociais que agora já vemos no site foi mudado...

**E2** – A imagem.

**E1** – É, no fundo é a imagem. A comunicação da imagem para o exterior. Não só para o interior, porque, aí sim, já sentimos que as coisas estão a mudar muito, mas comunicar essa transformação e essa imagem para o exterior.

**E2** – Não haver a limitação de inscrições ou o mínimo de inscrições para fazeres um curso. Teres ofertas que permitam: alguém que quer fazer um curso agora, fazemos o curso agora. O curso é bom e interessante e a pessoa ganha com ele na mesma. E para o blended, para os percursos blended – porque nós ainda estamos um pouco limitados aos percursos normais – eu acho que aí existe, para já uma limitação na ferramenta que nós usamos na plataforma. E depois, um bocadinho de falta de conhecimento, especialmente das pessoas que estão na área comercial. Que andam a encontrar os pedidos. Até muito por causa da pressão, não é? Hoje em dia, com a crise, temos muita pressão para fechar negócio e às vezes...

**E1** – Mas, por exemplo, já agora, só para não ficares com a ideia que... As pessoas trabalham em conjunto. Comerciais, nem sempre vão sozinhos às reuniões. Muitas vezes, isso acontece, nós vamos com os comerciais, às reuniões, apresentar as propostas que trabalhámos em conjunto. Não é para criar aqui essa visão fechada, porque isso não acontece.

**E2** – Não. E tem melhorado.

**E1** – Tem melhorado, que era aquele aspeto que estávamos a falar que, no início, se calhar era mais pedirem-nos apenas preço, mas temos um pouco de tudo. Também depende do interlocutor. E, portanto, muitas vezes, nós vamos com os comerciais às reuniões até para fazer uma melhor preparação de uma suposta adjudicação do projeto e para apresentar e para tirar todas as dúvidas que o cliente possa ter. Muitas vezes porque não está bem informado e porque os próprios comerciais não detêm toda a informação. Cada um é um especialista da sua área, certo? E, portanto, se calhar nós estamos melhor preparadas para dar resposta às questões ligadas ao elearning, seja constrangimentos, seja plataformas, seja... tudo. Tudo o que envolve o projeto nesta área.

**Andreia** – Por fim, última pergunta... O grupo Cegos está espalhado por vários países. Consideram que existe uma conformidade de processos/configuração para esta rede?

**E2** – Isso depende do que estejamos a falar. É assim, para a produção de catálogo, sim. Completamente, tudo standardizado. Os guiões são standardizados, os templates que tu podes usar num guião são standardizados. A biblioteca de imagens, as cores, está tudo normalizado. Tens um manual para localizar um módulo noutras línguas. Tens uma série de regras, o que é que podes fazer e o que é que não podes fazer. Tens tudo, está completamente standardizado, o processo. Depois, para projetos à medida e projetos internacionais, aí vais fazendo em cima do projeto.

**E1** – É, e, depois, lá está, como são projetos à medida, como o próprio nome indica, cada um exige uma personalização diferente. E aí, ok, podemos agarrar e partir dos processos standardizados e normalizados, para dar uma solução ajustada e customizada. No fundo, é isso que acontece. Sobretudo, porque nesta área, do elearning, as coisas estão mais normalizadas, mais sistematizadas, e isso também ajuda. Se não estão, algumas coisas estão a caminhar para isso. Há um trabalho nesse sentido, um trabalho efetivo. Agora estou-me a lembrar também que é... O grupo Cegos investiu este ano na mudança de imagem. Seja a nível das propostas, seja a nível da comunicação do email, seja a nível de

todos os documentos que vamos passar para o exterior... Está a haver uma estruturação nesse sentido. Vamos passar a usar a partir de Janeiro de 2013. E isso também é uma comunicação. O que se pretende é que haja uma uniformização dentro de todo o grupo e que essa comunicação para o exterior seja vista mesmo dessa forma.

**Andreia** – Uma identificação.

**E1** – Exatamente. Porque cada um usa depois o seu formato, estamos todos no mesmo grupo. Há que usar uma linguagem comum e uma imagem comum e tudo o que está associado a essa imagem gráfica. Não nos cingimos apenas a questões gráficas, de imagem. Todos os valores que estão por trás dessa marca.

**Andreia** – A identidade da Cegoc.

**E1** – Exatamente.

**E2** – Aqui há uns meses também definiram um nível mínimo de serviços, na tutoria, acho eu. Ou seja, imagina, tu tens um projeto... especialmente na Suíça. A filial na Suíça tem os maiores clientes do mundo, para UNICEF, para a ONU... Então eles têm formandos em todo o lado, incluindo nos Estados Unidos. E então, isto resultou de um pedido deles, haver um nível mínimo de serviço para as pessoas em Espanha, por exemplo, terem o mesmo tipo de tutoria que têm na Suíça, tem em França, Portugal... E, portanto, foi definido um nível com os critérios que todas as filias têm de seguir para fazer com que, independentemente do país em que tu estejas a estudar, o serviço que tenhas seja o mesmo. Portanto, isto também vem um bocadinho aqui na sequência da conformidade de processos.

**E1** – E, portanto nós, como filial que somos, também estamos dentro dessa uniformização de processos, não é?

**E2** – E depois há outras coisas que não é bem uniformização de processos, mas por exemplo, a partilha de boas práticas. Há um grupo no LinkedIn partilhado pelas várias filiais em que cada um contribui com os seus projetos e toda a gente vai aprendendo com toda a gente e vai implementando as boas práticas.

**E1** – E até mesmo a newsletter, por exemplo, que temos, do grupo. Em que cada filial pode partilhar os seus projetos, novos produtos, práticas, enfim...

**E2** – Isso também, neste ano melhorou muito, a comunicação entre as filiais. Dentro do grupo, saber o que cada um anda a fazer.

**E1** – Sim, sem dúvida alguma. Portanto, o caminho faz-se caminhando e nós sentimos que, de facto está a haver essa mudança, para melhor, claro.

## Anexo III

### Grelha de análise de entrevista A

Tema: CI&D

Categoria	Subcategoria	Unidades de Registo		
		E1	E2	E3
Origem	Equipa	<p>1.1 "...nasceu fruto de algum trabalho que era feito por uma equipa elearning apenas (...) era constituída por outras pessoas, neste momento é constituído por nós"</p> <p>1.2 "Antigamente ela era responsável e havia mais pessoas na equipa, pessoas que depois passaram para a área da formação"</p> <p>1.3 "Tínhamos mais tutores, tínhamos mais pessoas a fazer a conceção e desenvolvimento de cursos. Neste momento esta equipa está reduzida a três pessoas"</p>	<p>1.3 "...havia formadores da primeira equipa da X, depois deixaram de estar na equipa de elearning e passaram para os consultores e formadores"</p> <p>1.4 "...havia duas pessoas que faziam a conceção gráfica do curso"</p>	----
	Atividades	----	<p>2.1 "A missão dessa equipa de elearning era fazer guiões de curso elearning, faziam tutoria das pessoas que estavam a fazer os cursos e havia duas pessoas que faziam a conceção gráfica do curso"</p>	----
	Tempos	<p>3.1 "Até há dois anos era uma equipa apenas de elearning"</p> <p>3.2 "A X sempre foi a pessoa que estava responsável do elearning aqui em Portugal, desde 2002. Se calhar começando por aí, foi desenvolvendo o elearning na Cegoc."</p>	----	----
	Mudanças	----	<p>4.1 "deram-lhe mais recursos, então a estrutura da coisa mudou um bocadinho. Ela montou uma fábrica de conteúdos e a conceção de guiões passou a ser feita para o grupo"</p>	----

			<p>4.2 “A conceção começou a ser feita em França, pela direção de desenvolvimento (...) a conceção gráfica dos cursos passou a ser feita pela fábrica de conteúdos cá em Portugal.”</p> <p>4.3 “As pessoas vão se juntando e vão recebendo as funções e as tarefas um bocadinho de forma gradual. Até que chega um ponto que dizemos “Isto está diferente”, então reestrutura-se. Foi assim que nasceu o CI&amp;D e agora é a equipa do elearning em Portugal”</p>	
<b>Caraterísticas</b>	Direção	5.1 “...em termos de manager, digamos nós, nós agora estamos sobre a alçada da direção”	----	----
	Missão	6.1 “Promover as boas práticas ao nível técnico-pedagógico com o objetivo de aumentar a eficácia da formação”	----	----
	Objetivos	<p>7.1 “Somos vistos como uma equipa transversal que dá apoio às várias áreas cá dentro da empresa. O nosso grande objetivo é promover as boas práticas e a relação técnico-pedagógica”</p> <p>7.2 “nós gostávamos de caminhar para fazer mais coisas, porque consideramos que há espaço para isso.”</p>	----	----
	Equipa	<p>8.1 “O CI&amp;D não somos só nós as três, quer dizer, somos nós as três a tempo inteiro (...) foi anunciado um reforço de época (...) é uma consultora que tem bastante experiência nesta área (...) colaborar connosco em part-time para projetos específicos para nos apoiar e até porque existe também necessidade de algumas competências que nós ainda não temos tão desenvolvidas e daí haver este reforço de uma pessoa que tem vindo a colaborar connosco.”</p> <p>8.2 “temos um gestor do projeto, depois temos tutores”</p>	----	----
	Competências	9.1 “no apoio comercial que nós também temos vindo a desenvolver competências nesse sentido”	----	9.3 “Claro que há sempre aspetos individuais que vamos

		9.2 “Cada um é um especialista da sua área, certo? E, portanto, se calhar nós estamos melhor preparadas para dar resposta às questões ligadas ao elearning, seja constrangimentos, seja plataformas, seja... tudo. Tudo o que envolve o projeto nesta área.”		sempre desenvolvendo. As competências. Há sempre coisas a melhorar.”
	Necessidades	10.1 “porque nem sempre temos todas as competências ou porque às vezes há a necessidade de partilhar com outras pessoas. De partilhar dificuldades, sucessos, etc. Boas práticas, no fundo.” 10.2 “muitas vezes, outras pessoas estão envolvidas nesse projeto e existe necessidade de trabalho conjunto. E portanto, há uma pessoa que para cada um dos projetos costuma fazer a interface com o cliente e que depois, de alguma forma também dinamiza o trabalho que é preciso fazer dentro da equipa”	----	10.3 “Tem vindo a melhorar, mas temos de continuar a trabalhar nesse sentido. Porque ainda precisamos de aumentar essa visibilidade.”
Atividades atuais		11.1 “uma equipa transversal e de apoio a várias áreas que existem dentro da empresa” 11.2 “temos projetos internos, nomeadamente o desenvolvimento e melhoria dos kits pedagógicos” 11.3 “fazemos também a nível do inter a tutoria e acompanhamento dos cursos elearning e blended learning (...)de forma individual ou em grupo” 11.4 “Nós fazemos gestão, acompanhamento dos projetos, sejam elearning, blended, intra ou inter, fazemos conceção, produção, desenvolvimento de novos produtos, ou customização de coisas que os clientes peçam, nós internamente produzimos novos produtos.” 11.5 “fazer montagem na plataforma, de criação de utilizadores, conceber os próprios percursos, tal como aparecem para os formandos” 11.6 “muitas vezes, nós vamos com os comerciais às reuniões até para fazer uma melhor preparação de uma suposta adjudicação do projeto e para apresentar e para	----	----

		tirar todas as dúvidas que o cliente possa ter. Muitas vezes porque não está bem informado e porque os próprios comerciais não detêm toda a informação.”		
<b>Ambiente Externo</b>	Pontos Fortes	<p>12.1 “a Semana Pedagógica, em que preparamos várias atividades, a apresentação de novos produtos ou simplesmente de partilha de boas práticas do que é que se tem feito é uma boa altura, ou pelo menos é uma altura de partilhar o que cada uma está a fazer e que pode ser interessante, pode ser um trabalho criativo, inovador ou pode ser uma coisa que resulte bem. Um caso de sucesso ou, porventura, algo que gostasse de melhorar.”</p> <p>12.2 “No início do ano é estabelecido um plano de formação e de acordo com as nossas necessidades vamos nos inscrevendo nos cursos sejam internos ou se houver necessidade também de fazer formação fora (...) a formação interna é feita durante o horário de trabalho se for presencial. Se for elearning é claro que podemos ir gerindo. Podemos fazer aqui em parte, se tivermos disponibilidade e também pós-laboral”</p>	12.3 “Uma das coisas boas na Cegoc é que não tens ninguém em cima de ti a controlar se estás das 9h às 17h ou se estás das 9h às 18h ou o que for. O trabalho aparece feito (...) O trabalho aparece feito e a relação com as pessoas é positiva”	----
	Pontos Fracos	<p>13.1 “Depende muitas vezes dos pedidos do cliente e também do orçamento que também oferece constrangimentos, obviamente”</p> <p>13.2 “Muitas vezes cada formador e cada consultor trabalham de forma isolada e os outros não têm conhecimento do que é que está a ser feito.”</p> <p>13.3 “temos agora cursos em que só temos um formando inscrito. No presencial isso não acontece, se bem que ultimamente em presencial já veem diminuindo (...) Mas dado o contexto atual, o número tem vindo a diminuir”</p>	13.4 “ainda estamos um pouco limitados aos percursos normais – eu acho que aí existe, para já uma limitação na ferramenta que nós usamos na plataforma. E depois, um bocadinho de falta de conhecimento, especialmente das pessoas que estão na área comercial. Que andam a encontrar os pedidos. Até muito por causa da pressão, não é? Hoje em dia, com a crise, temos muita pressão para fechar negócio e às vezes...”	----
<b>Ambiente Interno</b>	Oportunidades	<p>14.1 “Esse é um aspeto que tem vindo a melhorar internamente que é a visão que as pessoas de outras áreas têm de nós e até porque temos vindo a aumentar a colaboração com essas mesmas pessoas e isso, de alguma forma também tem servido para melhorar essa visão”</p> <p>14.2 “Já somos chamadas a intervir no próprio processo de</p>	14.3 “E isso já evoluiu um bocadinho. As pessoas já começaram a dar-se conta de que nós sabemos certas coisas que são úteis para vender um projeto, para preparar um projeto. E já se começa a notar um bocadinho essa colaboração mesmo.”	----

		criação e de preparação a esse projeto, até porque é fundamental.”		
	Ameaças	<p>15.1 “Depende (...) também daquilo que por vezes é proposto pelas pessoas cá dentro. Muitas vezes não somos nós a fazê-lo, ou seja, parte de um consultor, de um gestor de cliente para fazer essa apresentação de produto. Nem sempre nós somos chamadas para esse processo.”</p> <p>15.2 “Aqui há uns tempos havia uma visão fechada desta equipa. Éramos vistas como as meninas.”</p> <p>15.3 “por vezes as pessoas não têm muito a noção do que é que nós fazemos. Quer dizer, já têm mais, mas às vezes não têm a noção do trabalho e do tempo que implica para fazer determinado trabalho. Porque nós recebemos solicitações de todos os lados e acho que ainda precisamos reforçar esse aspeto.”</p>	15.4 “Mas havia muitos pedidos muito fechados, no sentido em que não nos perguntam nada. A ideia que eu tinha no início é que não se pergunta, chegam ali com um projeto fechado e dizem: “Olha, tens de fazer não sei o quê na plataforma e são não sei quantas pessoas”. E tu ficas “Então, mas é para começar quando?”. “Amanhã”. “Ah, mas não temos tempo, é preciso fazer isto”. Tipo, um bocadinho como se fosse a tarefaira do elearning.”	----
	CI&D	<p>16.1 “nós trabalhamos muito em equipa. Inicialmente nós temos um projeto, alguém fica mais responsável com a gestão desse projeto”</p> <p>16.2 “o nosso trabalho é bastante colaborativo e sempre que uma de nós precisa de ajuda, nós ajudamo-nos mutuamente. E esse é um aspeto muito importante na nossa equipa.”</p>	<p>16.3 “é partilhar a informação toda (...) regra geral, cada uma de nós sabe o que é que as outras estão a fazer (...) a informação está sempre partilhada, documentação está sempre na rede”</p> <p>16.4 “é preciso tomar uma decisão qualquer. Entre nós as três é fácil chegar a acordo.”</p>	----
Relações	Outros profissionais Cegoc	<p>17.1 “Neste momento a X apoia-nos bastante em algumas matérias que nós ainda não dominamos tanto ou precisamos de desenvolver”</p> <p>17.2 “temos de nos articular com outros formadores e com outros consultores.”</p> <p>17.3 “As pessoas trabalham em conjunto. Comerciais, nem sempre vão sozinhos às reuniões. Muitas vezes, isso acontece, nós vamos com os comerciais, às reuniões, apresentar as propostas que trabalhámos em conjunto.”</p>	17.4 “no caso da formação de formadores, a dona do projeto, por assim dizer e a responsável dos conteúdos de formação é a Y. Portanto, a última decisão é dela. Ou depois pode ser acima dela, depende do tipo de decisão. Mas também não é complicado, o processo de tomada de decisão também não é difícil. É basicamente falarmos uns com os outros.”	----

	Parceiros	<p>18.1 “estamos a trabalhar em parceria com especialistas de conteúdo, em que desde o ano passado até então, temos estado a acompanhá-los a um nível mais técnico-pedagógico”</p> <p>18.2 “Do que é que se passa à volta, nas outras empresas, na concorrência e portanto há uma procura permanente das pessoas trabalharem em parceria, em conjunto, um pouco para colmatar esta falha.”</p>	----	----
	Clientes	<p>19.1 “Há uma pessoa que faz a gestão comercial do cliente e, portanto, é perceber em conjunto com essa pessoa ou diretamente com o cliente, se for o caso, quais é que são as questões críticas para esse projeto”</p> <p>19.2 “nós também temos de nos ajustar face ao pedido e à necessidade do cliente (...) temos de fazer uma força para corresponder às expectativas e necessidades do cliente.”</p>	----	----

## Anexo IV

### Grelha de análise de entrevista B

Tema: Cegoc/Cegos

Categoria	Subcategoria	Unidades de Registo		
		E1	E2	E3
Identidade Cegoc/Cegos	Equipa	20.1 “Cada país tem uma equipa para o elearning”	20.2 “Depois temos a outra equipa que é a equipa do elearning do grupo. Eles desenvolvem os cursos para o grupo todo (...) estão integrados numa equipa em França que se chama Centro de Recursos e funcionam como Centro de Recursos para todas as filiais.”  20.3 “Quem vai desenvolver o gráfico, as animações, as ilustrações, são eles, porque nós na nossa equipa não temos as competências para fazer isso”	----
	Processos	----	21.1 “É assim, para a produção de catálogo, sim. Completamente, tudo standardizado. Os guiões são standardizados, os templates que tu podes usar num guião são standardizados. A biblioteca de imagens, as cores, está tudo normalizado. Tens um manual para localizar um módulo noutras línguas. Tens uma série de regras, o que é que podes fazer e o que é que não podes fazer. Tens tudo, está completamente standardizado, o processo.”  21.2 “foi definido um nível com os critérios que todas as filias têm de seguir para fazer com que, independentemente do país em que tu estejas a estudar, o serviço que tenhas seja o mesmo. Portanto, isto também vem um bocadinho aqui na sequência da conformidade de processos.	----

	Comunicação	22.1 “E até mesmo a newsletter, por exemplo, que temos, do grupo. Em que cada filial pode partilhar os seus projetos, novos produtos, práticas, enfim...”	22.2 “E depois há outras coisas que não é bem uniformização de processos, mas por exemplo, a partilha de boas práticas. Há um grupo no LinkedIn partilhado pelas várias filiais em que cada um contribui com os seus projetos e toda a gente vai aprendendo com toda a gente e vai implementando as boas práticas.” 22.3 “Isso também, neste ano melhorou muito, a comunicação entre as filiais. Dentro do grupo, saber o que cada um anda a fazer.”	----
	Imagem	23.1 “Nem é tanto por aí, é mais na difusão, na comunicação para o mercado, para o exterior. Nas formas de comunicar, o tornar visível. Aparecer nas feiras, a dinamização das redes sociais que agora já vemos no site foi mudado...” 23.2 “A comunicação da imagem para o exterior. Não só para o interior, porque, aí sim, já sentimos que as coisas estão a mudar muito, mas comunicar essa transformação e essa imagem para o exterior.”	23.3 “A imagem de marca é essa mesma, a da qualidade. Não é da inovação, que é uma coisa que se queria, mas é a da estabilidade (...) é conservador, mas é rigoroso, tem qualidade, é sério”	----

## Anexo V

### Grelha de análise de entrevista C

Tema: Formação

Categoria	Subcategoria	Unidades de Registo		
		E1	E2	E3
Etapas da Formação	Diagnóstico	<p>24.1 “primeiro, quem é a população? (...) fatores de sucesso, qual é que é a expectativa do cliente, quais é que são os prazos para fazer um planeamento realista do projeto”</p> <p>24.2 “uma das perguntas fundamentais é perceber quais é que são os constrangimentos a nível técnico”</p>	<p>24.3 “depende do orçamento que o cliente tem disponível. Ele pode ver os conteúdos e dizer: Sim senhora, é assim. Ou pode dizer: Podemos acrescentar aqui um módulo específico não sei de quê, este aqui já temos conhecimento, podemos tirar (...) É raro porque é caro. Isso implica que tu pegues no módulo que tens standard, fechado e fazeres uma <i>costumização</i> para aquele cliente. Isso implica trabalho que tem de ser pago.”</p>	<p>24.4 “Temos de perguntar. Conhecer o contexto, conhecer a empresa (...) O que eles valorizam, o que o cliente espera, quais são as competências dos formandos a nível técnico, que tipo de ferramentas é que eles dispõem, a nível de computadores”</p>
	Avaliação	<p>25.1 “Uma avaliação de auto-diagnóstico que é meramente informativo para o formando. Depois de fazerem o módulo têm um teste formativo com cinco perguntas, por exemplo (...) No fim, têm uma avaliação final que aí conta a nota, ou seja, normalmente nós restringimos a duas tentativas de realização e a melhor nota depois vai entrar no certificado.”</p> <p>25.2 “noutras situações podem ser outras coisas, podem ser exercícios, temos autoscopias, há o comportamento em sala e aí existe uma grelha de avaliação.”</p> <p>25.3 “Temos também a avaliação da satisfação da formação (...) que tem vários itens que são avaliados, nomeadamente o formador, se estava preparado...”</p>	<p>25.5 “E aí tens além dos questionários de satisfação dos formandos, tens feedback do gestor de formação, tens feedback dos formadores, tens feedback dos tutores... Não é uma coisa quantitativa, é uma coisa qualitativa, mas reúnes essa informação para ficares com uma ideia global se a formação foi satisfatória, se o projeto correu bem, correu mal, o que pode ser melhorado em projetos futuros...”</p>	<p>25.6 “Quando é blended temos de reunir a avaliação em sala dada pelo formador e a nossa avaliação.”</p> <p>25.7 “Avaliam os tutores, também a totalidade das respostas, o acesso...”</p>

		<p>Por exemplo, no caso de ser blended, temos a avaliação presencial e a avaliação da formação elearning em que se avalia as condições logísticas da sala... No blended, o formador, os conteúdos... E no caso do elearning também se avaliam os aspetos relativamente à utilidade do próprio curso que é um item numa escala que o formando preenche. Se ele recomendava essa formação a uma outra pessoa.”</p> <p>25.4 “Uma série de itens que no final esses dados são tratados e que depois entram para as medidas de qualidade, para a gestão de qualidade interna e que temos de cumprir. Já agora os 3.5 – a escala é até 4 – e está definida na métrica de qualidade a esse nível.”</p>		
Recursos de Formação	Investimento Financeiro	<p>26.1 “O gasto que existe é o nosso ordenado, não é? É aquilo que recebemos ao final do mês, mas não há nenhum custo acrescido.”</p>	<p>26.2 “Temos o exemplo agora da formação de formadores. Nós reformulámos o curso, tornámos o curso mais interativo, muito mais colaborativo e não gastámos um cêntimo”</p> <p>26.3 “Não há um aumento do investimento (...) A coisa não melhora só porque há mais investimento. E depois nós temos participado em projetos em que nos pagam balúrdios e a formação não cumpre os objetivos.”</p> <p>26.4 “Um projeto bem preparado normalmente corre bem, independentemente do dinheiro que tu gastes nele.”</p>	----
	Tempo	<p>27.1 “E é uma dificuldade com que nós lidamos, que é: muitas das pessoas não têm tempo...”</p> <p>27.2 “O elearning implica um grande tempo de conceção e desenvolvimento, mais do que no formato presencial. No formato presencial o formador altera o power point ou o manual e está feito. Prepara-se e vai para sala. No caso do elearning, já não é bem assim. Há sempre aquele</p>	<p>27.3 “o tempo da tutoria, o tempo para a gestão da formação, que é um recurso importante e que também normalmente não é bem previsto. (...) O tempo é um recurso muito importante para esta questão do elearning funcionar. Porque ao contrário da máxima que é vendida “<i>anytime, anywhere</i>”, não é bem assim. Não é <i>anytime</i>. É <i>anytime</i>, mas tem de ter time.”</p>	----

		constrangimento, apesar de que há sempre a opção de suprimir algum conteúdo que possa já não estar atualizado. Mas sem dúvida alguma que isso é uma preocupação constante e geral bem patente. É o nosso produto. É o que nós vendemos. É conhecimento, é informação.”		
	Ferramentas	----	28.1 “Se tiveres ferramentas mais adequadas, cumpres melhor o objetivo.”	----
	Materiais	29.1 “cada módulo está disponível em várias línguas para os diferentes países (...)em Portugal temos alguns módulos só em português que não fazem parte desse catálogo internacional” 29.2 “Ao outro chamamos PT porque é só nosso”	29.3“O catálogo internacional chama-se ELSE.”	----
<b>Dificuldades</b>	Formandos	30.1 “como é que as pessoas são inscritas em cursos? Muitas vezes pelo seu responsável e é identificado um plano de melhoria no seu plano de formação. Ou então vamos elaborar um curso para melhorar essa competência e às vezes as pessoas não estão motivadas, nem estão informadas. Que é o aspeto mais crítico que nós temos. Há pessoas que nos manifestam por e-mail que não tinham conhecimento de que ia decorrer aquela formação e nem sabem quem nós somos!” 30.2 “Um aspeto com que nós lidamos a maior parte do tempo é a diferença de conhecimentos dos formandos face às tecnologias e ao lidar com um computador e à plataforma e um sem número de coisas. E isso é algo que nós precisamos apurar no início dos projetos e que, como às vezes não passa por nós – não quer dizer que se passar seja melhor por isso – há um sem número de constrangimentos que é preciso prever.” 30.3 “Muitas vezes os responsáveis de formação têm uma expectativa que colide com as necessidades e expectativas dos próprios formandos.”	30.4 “Nós já tivemos pessoas inscritas em cursos elearning que não têm computador.”	30.5 “Mas isso é uma falha de quem os inscreveu no curso. Se têm um mês para realizar um curso e durante esse mês o colaborador está de férias, porque é que o inscreveram? Não estão bem atentos, não é?”

<b>Atividades</b>	Construção de solução	31.1 “a única coisa que temos de fazer é caracterizar o pedido da forma mais rigorosa possível para podermos propor uma solução que seja adequada. Mas quando chega a nós já é algum tipo de pedido.”	----	----
	Tutoria	32.1 “nós temos objetivos quantitativos que são definidos em termos do manual da qualidade que não sei se importa tanto referir, não é? Ao nível do acompanhamento, da tutoria”	----	----

## Anexo VI

### Guião do Inquérito Online para os consultores da Cegoc

**Título:** Formação à Distância

**Mensagem Introdutória:** O presente questionário tem como finalidade analisar o grau de conhecimento relativamente à formação à distância e recursos disponíveis online capazes de acompanhar o processo autoformativo. Pretende-se, assim, obter dados que nos permitam delinear um módulo referente à formação online e que tome em conta os conhecimentos e competências a desenvolver pelos colaboradores da Cegoc.

A sua participação é muito importante.

Este questionário é confidencial e anónimo.

<b>Tipo de pergunta:</b>	<b>Pergunta:</b>	<b>Respostas possíveis:</b>
Aberta	<b>1. Na sua perspetiva em que é que consiste a modalidade de formação e-learning?</b>	----
Múltipla escolha (uma única resposta)	<b>2. Considera a formação a distância</b>	Nada Importante Pouco Importante Importante Muito Importante
Aberta	<b>3. Justifique a opção anterior</b>	----
Matriz de opções (uma única resposta por linha)	<b>4. Assinale o seu grau de concordância a respeito das afirmações seguintes sobre a formação e-learning. Cada resposta tem uma pontuação entre 1 e 7, sendo 1 “discordo totalmente” e 7 “concordo totalmente”:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Esta é uma modalidade útil que responsabiliza o profissional para a sua autoformação</li><li>• Favorece a partilha de conhecimento organizacional</li><li>• Uma situação de aprendizagem desconfortável que exige conhecimentos prévios</li><li>• Limita a motivação dos formandos na medida em que não proporciona um relacionamento face-a-face com</li></ul>	<u>Escala:</u> 1 “discordo totalmente” 2 ... 3 ... 4 ... 5 ... 6 ... 7 “concordo totalmente”

	<p>formador e outros participantes</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilita a intervenção na organização, porque é uma forma de ultrapassar uma certa inibição dos participantes em comunicar em público</li> <li>• Aumenta o potencial de comunicação porque facilita o acesso a recursos multimédia</li> <li>• Respeita os diferentes estilos de aprendizagem</li> <li>• É uma moda da atualidade que, como qualquer outra, irá perder a sua força</li> <li>• Permite economia de tempo na formação profissional e um maior número de participantes do que na formação tradicional</li> </ul>	
Matriz de menus “drop-down”	<p><b>5. Para as seguintes afirmações, escolha a resposta que corresponde à sua realidade</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Já participei em cursos/ações de formação e-learning e gostei</li> <li>• Se tiver de vender um curso e-learning sinto-me confortável</li> <li>• Sei o que é e o que faz um instrucional designer</li> <li>• Considero a formação a distância importante nos dias de hoje</li> <li>• Sei tirar partido das ferramentas online na minha atividade profissional</li> <li>• Utilizo frequentemente as tecnologias informáticas para desenvolver a minha autoformação</li> </ul>	<p>Discordo Totalmente</p> <p>Discordo</p> <p>Concordo</p> <p>Concordo Totalmente</p>
Caixas de texto numérico	<p><b>6. Numere por ordem crescente os temas na formação a distância que considera de maior interesse e/ou necessidade para a sua aprendizagem profissional</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• O papel do e-formador no processo formativo a distância</li> <li>• A abordagem pedagógica que os ambientes de aprendizagem devem ter em conta de acordo com os seus objetivos</li> <li>• Ferramentas online e as suas funções</li> <li>• As características e vantagens/desvantagens do e-learning</li> <li>• Compreender o funcionamento das plataformas de suporte da formação a distância</li> </ul>	<p><u>Numeração (por ordem escolhida pelo respondente):</u></p> <p>1</p> <p>2</p> <p>3</p> <p>4</p> <p>5</p>
Aberta	<p><b>7. Considerando as suas experiências formativas, comente quaisquer dificuldades sentidas na sua</b></p>	<p>----</p>

	<b>participação em contexto de aprendizagem elearning</b>	
Aberta	<b>8. Se desejar realçar algum aspeto, interesse ou necessidade não referido neste inquérito sobre a formação a distância, faça-o na caixa de texto abaixo</b>	----

**Mensagem Final:** Agradecemos a sua contribuição na resposta a este questionário!

## Anexo VII

### Inquérito Online para os consultores da Cegoc

#### Formação à Distância

Sair deste questionário

O presente questionário tem como finalidade analisar o grau de conhecimento relativamente à formação à distância e recursos disponíveis online capazes de acompanhar o processo autoformativo. Pretende-se, assim, obter dados que nos permitam delinear um módulo referente à formação online e que tome em conta os conhecimentos e competências a desenvolver pelos colaboradores da Cegoc.

A sua participação é muito importante.  
Este questionário é confidencial e anónimo.



Seguinte

[Com o apoio de SurveyMonkey](#)  
Crie o seu próprio questionário online grátis agora!

Imagem I – página 1

#### Formação à Distância

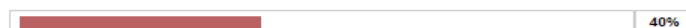
Sair deste questionário

**1. Na sua perspetiva, em que é que consiste a modalidade de formação e-learning?**

**2. Considera a formação a distância**

- Nada Importante
- Pouco Importante
- Importante
- Muito Importante

**3. Justifique a opção anterior**



Anterior

Seguinte

Imagem II – página 2

4. Assinale o seu grau de concordância a respeito das afirmações seguintes sobre a formação e-learning. Cada resposta tem uma pontuação entre 1 e 7, sendo 1 "discordo totalmente" e 7 "concordo totalmente"

	1	2	3	4	5	6	7
Esta é uma modalidade útil que responsabiliza o profissional para a sua autoformação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Favorece a partilha de conhecimento organizacional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uma situação de aprendizagem desconfortável que exige conhecimentos prévios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Limita a motivação dos formandos na medida em que não proporciona um relacionamento face-a-face com formador e outros participantes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Facilita a intervenção na organização, porque é uma forma de ultrapassar uma certa inibição dos participantes em comunicar em público	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aumenta o potencial de comunicação porque facilita o acesso a recursos multimédia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Respeita os diferentes estilos de aprendizagem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É uma moda da atualidade que, como qualquer outra, irá perder a sua força	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Permite economia de tempo na formação profissional e um maior número de participantes do que na formação tradicional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Imagem III – página 3

5. Para as seguintes afirmações, escolha a resposta que corresponde à sua realidade

	Respostas
Já participei em cursos/ações de formação e-learning e gostei	<input type="text" value=""/>
Se tiver de vender um curso e-learning sinto-me confortável	<input type="text" value=""/>
Sei o que é e o que faz um instructional designer	<input type="text" value=""/>
Considero a formação a distância importante nos dias de hoje	<input type="text" value=""/>
Sei tirar partido das ferramentas online na minha atividade profissional	<input type="text" value=""/>
Utilizo frequentemente as tecnologias informáticas para desenvolver a minha autoformação	<input type="text" value=""/>



Anterior

Seguinte

Imagem IV – página 3

**6. Numere por ordem crescente os temas na formação a distância que considera de maior interesse e/ou necessidade para a sua aprendizagem profissional**

- O papel do e-formador no processo formativo a distância
- A abordagem pedagógica que os ambientes de aprendizagem devem ter em conta de acordo com os seus objetivos
- Ferramentas online e as suas funções
- As características e vantagens/desvantagens do e-learning
- Compreender o funcionamento das plataformas de suporte da formação a distância

Imagem V – página 4

**7. Considerando as suas experiências formativas, comente quaisquer dificuldades sentidas na sua participação em contexto de aprendizagem e-learning**

**8. Se desejar realçar algum aspeto, interesse ou necessidade não referido neste inquérito sobre a formação a distância, faça-o na caixa de texto abaixo**



Anterior

Seguinte

Imagem VI – página 4

Agradecemos a sua contribuição na resposta a este questionário!



Anterior

Concluído

Imagem VII – página 5

## Anexo VIII

### Sugestões de melhoria do curso de Formação Pedagógica Inicial de Formadores

- 1. Explicar a diferença entre a abordagem objetiva e construtivista num ambiente de formação online (ênfase na última como a mais aceitável de acordo com a mudança no paradigma educacional)**

**Razão:** O curso FPF dirige-se a futuros formadores que precisam ser orientados para guiarem a ação pedagógica de forma ativa para o formando.

Um ambiente de formação online pode fundamentar-se em **três** diferentes abordagens: objetivista, construtivista ou **ecléctica**.

A teoria de aprendizagem objetivista está baseada na perspectiva Behaviorista onde são valorizados os comportamentos obtidos perante determinados estímulos. Um ambiente de formação cuja filosofia siga uma abordagem objetiva não difere muito na sua estrutura de um ambiente de sala de aula tradicional, sendo transferidos os materiais pedagógicos em papel para uma forma digital na plataforma. O mediador intervém facultando os materiais que o formando irá estudar individualmente e, de seguida, reproduzir a informação. Esta abordagem denomina-se objetiva pois acredita-se que é possível transmitir uma série de conhecimentos objetivos aos formandos.

Por outro lado, a abordagem construtivista fundamenta-se na descoberta e construção do conhecimento por parte do formando através das suas pesquisas e interação com outros intervenientes. A abordagem construtivista é mais rica a nível cognitivo, uma vez que o aprendiz é um ser ativo que a partir da interação, partilha e cooperação desenvolve inúmeras competências internas.

A principal diferença entre estas duas abordagens é que a primeira valoriza os resultados e a segunda o processo. A abordagem objetivista centra-se no trabalho individual, no estudo dos materiais pedagógicos que o mediador facilita e na comparação dos objetivos preestabelecidos com os resultados. Já a abordagem

construtivista foca o trabalho conjunto, a partilha das aprendizagens dos diversos sujeitos de formas síncrona e assíncrona e a aceitação de diferentes aprendizagens pelos formandos que nem sempre vão de encontro ao que foi estabelecido pelo formador.

Um terceiro contexto pedagógico na aprendizagem online denomina-se modelo eclético. Nesta abordagem recorre-se a uma combinação entre as perspectivas objetivista e construtivista de forma a responder a múltiplos estilos de aprendizagem dos formandos e respeitar quem tem uma maior dificuldade na auto-formação. Embora pressuponha momentos síncronos e assíncronos, é dada maior evidência aos processos em tempo desfasado para que se ajuste à conveniência dos intervenientes.

O contexto de aprendizagem a distância pode facilitar ou dificultar o trabalho partilhado entre formandos. Por um lado, o ensino com apoio à tecnologia pode facilitar o trabalho conjunto quando utilizadas ferramentas que sirvam esses objetivos. Contudo, ambientes de aprendizagem virtuais, quando concebidos sob abordagens que limitem a partilha e cooperação entre intervenientes, não facilitam uma aprendizagem colaborativa. Isto significa que a organização e tipo de actividades presentes numa formação e-learning tem implicações para uma aprendizagem mais ou menos colaborativa.

### **Como poderia ser passado para ecrã:**

**Título:** Abordagens objectivista e construtivista

**Comentário inicial:** A forma como o ambiente online está dinamizado implica num contexto de aprendizagem mais ou menos colaborativo. Existem duas principais abordagens:

**1ª Caixa de texto:** Abordagem Objetivista ➡ [Em lista] Valoriza os comportamentos consequentes de estímulos; Estrutura semelhante à sala de aula tradicional; Materiais Pedagógicos em papel são transferidos para formato digital; O papel do formador é facultar documentos; O trabalho do formando é estudá-los individualmente

**2ª Caixa de Texto:** Abordagem Construtivista ➡ [Em lista] O formando constrói o conhecimento em interacção com outros intervenientes; Partilha de aprendizagens de forma síncrona e assíncrona; Aceitação do conhecimento de diferentes sujeitos

**3ª Caixa de Texto:** Abordagem Eclética ➡ [Em lista] Combina perspetivas objetivistas e construtivistas; Respeita diferentes estilos de aprendizagem; Predomínio de momentos assíncronos

Assim à semelhança deste ecrã:

**UTILIZAR AS NOVAS TECNOLOGIAS NA FORMAÇÃO**  
Escolher a estratégia formativa

**4 factores de decisão**

Agora que já conhece as 3 modalidades de formação fica a pergunta: Como optar por uma destas modalidades? Existem basicamente 4 factores de decisão:

- 1 Participantes**  
**Qual é o perfil dos participantes?**  
Procure saber quem são e onde estão os participantes; se estão à vontade com as tecnologias; se estão motivados para aprender. Lembre-se que as novas tecnologias implicam tempo, motivação e acesso a infra-estruturas!
- 2 Tempo**  
**Quais são os prazos?**  
Procure saber: Quando querem iniciar a formação; quanto tempo tem para o desenvolvimento dos conteúdos e qual é a duração da formação. Apesar da formação com novas tecnologias permitir facilmente a desmultiplicação das acções, demora mais tempo a ser preparada!
- 3 Recursos**
- 4 Conteúdos**

Documentos | ebc | Legendas | Sim | Não | Volume | ANTERIOR | AVANÇAR | CEGOS - Copyright 2007- (C)

**Comentário em baixo:** A principal diferença entre estas duas filosofias de aprendizagem coloca-se pelo facto da primeira valorizar os resultados e a segunda o trabalho partilhado entre formandos.

De seguida (num outro ecrã) poderia seguir-se uma questão, como por exemplo:  
**Qual das seguintes abordagens favorece **mais** a aprendizagem colaborativa?**

**1ª Opção:** Abordagem Objetivista [comentário: *Os nossos comentários...* A abordagem objectivista promove o trabalho individual. Num ambiente de aprendizagem que siga a abordagem construtivista, existe uma maior possibilidade de colaboração entre os intervenientes envolvidos, pois os seus elementos constitutivos favorecem a interacção, partilha e cooperação.

**2ª Opção:** Abordagem Construtivista [certa – comentário: Exatamente! Num ambiente de aprendizagem que siga a abordagem construtivista, existe uma maior possibilidade de colaboração entre os intervenientes envolvidos, pois os seus elementos constitutivos favorecem a interacção, partilha e cooperação.

**3ª Opção:** Abordagem Eclética [comentário: Os nossos comentários... A abordagem eclética concorda as perspectivas objetivista e construtivista. No entanto, num ambiente de aprendizagem que siga a abordagem construtivista, existe uma maior possibilidade de colaboração entre os intervenientes envolvidos, pois os seus elementos constitutivos favorecem a interacção, partilha e cooperação.

**Lembrete antes de mudar de ecrã:** Não se esqueça! Para que a formação seja colaborativa, o ambiente online necessita de elementos que beneficiem a interacção entre formandos.

## **2. A Cegoc faz distinção entre “formação à distância” e “formação a distância”?**

O termo mais corrente é o segundo, mas há controvérsia entre autores.

O seguinte autor também defende a expressão “formação a distância” e explica porquê:

J. Vermeersch (coord.). (2006). *Iniciação ao Ensino a Distância*, Brussel, Het Gemeenschasonderwijs.

## **3. Atividades**

Sugiro 2 atividades que poderão ser pensadas também perante linhas iniciais de tarefas que vocês fizeram:

**Primeira actividade** – Realização de uma actividade síncrona (não sei se é possível de acordo com os formandos que utilizarão a plataforma – localizam-se em Portugal ou têm outras origens?), mas é sugerido no referencial.

**Debate em chat. Passos:**

- 1 Designação de grupos
- 2 Marcação de dia/hora de encontro
- 3 Encontro (formador poderá participar 5 minutos da conversa de cada grupo ou escolher um dinamizador)

**Temas:** “Ferramentas e Potencialidades da Web 2.0” ou “Comunicação síncrona” ou ainda “Vantagens e Desvantagens de aprendizagem por meio do Chat”

**Segunda actividade** – A minha sugestão é que, em lugar de começar um Blogue, que é uma tarefa bastante difícil e requer continuidade, tempo para conhecer uma ferramenta específica, pensar conteúdos, etc, já que se trata de aprendizagem colaborativa, poderia ser antes aberto um fórum de discussão, onde cada formando lançasse uma questão sobre os temas aprendidos e comentasse a questão de outros três formandos. Isso permitiria terem a experiência de criarem algo, partilharem e participarem na partilha do outro.

**Nota:** Em vez de pergunta poderia ser comentar um tema (seria mais semelhante à ideia do Blogue, mas sem gastar tanto tempo).

## Anexo IX

### Glossário para o curso de FPF

#### A

##### **Abordagem construtivista**

Abordagem onde se desenvolve um ambiente de aprendizagem colaborativo, no qual os formandos, de forma síncrona e assíncrona, colaboram entre si pela partilha, interação e cooperação.

##### **Abordagem objetivista**

Nesta abordagem a interação concretiza-se sobretudo através dos materiais pedagógicos e os cursos estão rigidamente estruturados, pois visam a reprodução e construção individual do conhecimento como forma de aprendizagem.

##### **Abordagem eclética**

Combina aspectos objetivistas e construtivistas, conciliando pedagogia e andragogia.

##### **Acessibilidade**

Inclusão e extensão a pessoas com limitações visuais, auditivas e motoras na utilização de um site. Estes sites permitem também o acesso a computadores e software menos recentes.

##### **Aprendizagem**

Processo de aquisição e modificação no qual se adquirem valores, conhecimentos, comportamentos e capacidades físicas e/ ou cognitivas.

##### **Ambiente cooperativo**

Meio que possibilita a formação de comunidades de aprendizagem. Caracteriza-se

por desenvolver conteúdos dinâmicos e flexíveis e pela comunicação online entre intervenientes, onde se desenvolve um trabalho colaborativo.

##### **Ambiente de aprendizagem**

Comunidade ou espaço físico ou virtual onde a aprendizagem é promovida.

##### **Ambiente instrucionista**

Referente ao ensino tradicional, este ambiente está centrado nos conteúdos, isto é, na transferência de conhecimento pré-definido, funcionando o formando como repositório de informação. Neste ambiente a participação do formando faz-se sobretudo de forma individualizada com um mínimo de participação entre intervenientes.

##### **Ambiente interativo**

A aprendizagem centra-se na interação dos participantes, dando-se peso às expectativas destes. A estrutura do curso e atividades tem um caráter fluído, uma vez que são criadas e organizadas no decorrer do curso, estabelecidas de acordo com as escolhas dos formandos e com o propósito de gerar responsabilidade nestes. Valoriza-se ainda as interpretações próprias dos sujeitos aos assuntos em discussão.

##### **Audioconferência**

Sistema que recria a *classe virtual*, pelo qual formandos e tutor estão em contato em tempo real. Para esta situação de formação, necessitam-se de equipamentos específicos como auscultadores e microfones, permitindo a gravação das lições e a discussão dos

objectos de aprendizagem em forma de plenária e/ou pequenos grupos.

#### **Aula virtual**

Ambiente de aprendizagem que permite o contato simultâneo de formandos separados geograficamente que trabalham entre si de forma assíncrona e/ou síncrona.

#### **Autenticação**

Processo de verificação identitária de um utilizador na rede.

#### **Auto-formação**

Modalidade de aprendizagem na qual os participantes, a partir de recursos adequados, trabalham individualmente ao seu próprio ritmo com ou sem o apoio de um tutor.

## **B**

#### **Backoffice**

Aplicação interna que administra os cursos e-learning num navegador e que exige a autenticação dos seus utilizadores.

#### **Banda Larga**

#### **Blended learning**

Designado também como ensino misto, permite a combinação de situações de aprendizagem presenciais e online. As tecnologias substituem em parte a sala de formação, mas as duas modalidades são complementares.

#### **Blog [Weblog]**

Página web com a apresentação de posts em ordem cronológica revertida numa espécie de diário online que permite a partilha e expressão das ideias do seu autor, como também o comentário da parte de quem segue e visualiza.

#### **Bookmark**

Marcadores com a funcionalidade de guardarem os sites favoritos no browser ou partilharem-nos.

#### **Browser**

Ver navegadores.

## **C**

#### **Chat**

Ambiente virtual público ou privado que permite a comunicação síncrona dos seus utilizadores por meio de texto.

#### **Comunidade online**

Conjunto de pessoas que partilham e interagem em ambiente online interesses e necessidades, de forma moderada ou não, podendo ser reservadas a membros ou públicas.

## **D**

#### **Download**

Transferência de dados e ficheiros para o computador do utilizador por meio de um servidor ou rede.

## **E**

#### **E-books**

Abreviatura de “electronic book”, refere-se a livros em formato digital.

#### **E-learning**

Aprendizagem apoiada pelas tecnologias, onde estas substituem totalmente as situações de sala de aula.

**E-mail**

O correio electrónico é um sistema que permite enviar e receber mensagens e ficheiros através de um software para esse efeito, como sejam o Microsoft Outlook, Hotmail e Gmail. Entre as suas funcionalidades, podem ser constituídas listas de endereços e criadas pastas para classificar e organizar as mensagens.

**Em rede**

Expressão utilizada quando um computador está ligado a outros através da Internet.

**EAD**

Sigla que designa ensino a distância

**F****FAD**

Abreviatura de Formação a Distância.

**Ferramentas colaborativas**

Plataformas e serviços que favorecem o desenvolvimento de atividades por um grupo de intervenientes distantes geograficamente.

**Formação assíncrona**

Situação de formação a distância em que o contato entre tutor e e-formandos não se realiza de forma simultânea (tempo real).

**Formação a distância**

Modalidade de formação em que formador e formando encontram-se separados fisicamente. Esta tipologia formativa inclui o “electronic learning” (e-learning) e a formação por correspondência.

**Formação síncrona**

Expressão correspondente à formação em tempo real, geralmente utilizada para indicar situações formativas num ambiente virtual de aprendizagem, no qual tutor e formando interagem simultaneamente através de

ferramentas colaborativas como o chat e a audioconferência.

**Fórum de discussão**

Comunidade online que permite que os utilizadores conversem entre si de forma assíncrona através de mensagens passíveis de serem comentadas. Este espaço está, normalmente, organizado por áreas e temas específicos.

**F2F**

Sigla para designar a situação de aprendizagem presencial, também identificada como face-to-face.

**FAQ (Frequently Asked Questions)**

Abreviatura de Frequently Asked Questions. Corresponde a um inventário de perguntas e respostas sintéticas organizadas por áreas temáticas e que visam apoiar os utilizadores.

**Feedback**

Processo de fornecer uma informação com o objetivo de melhorar o desempenho de um sujeito. Comentário à mensagem de um indivíduo, para que este entenda como foi recebido.

**Formação**

Processo formal, não formal ou informal que conduz à aquisição de conhecimentos e melhoria de competências por parte dos formandos.

**H****Hard skills**

Competências técnicas ou científicas que podem ser definidas e medidas por serem mais tangíveis que as soft skills. Incluem a utilização de software de programas, mas também a escrita, leitura e matemática.

**Hardware**

Conceito utilizado para designar o equipamento informático.

### **Homepage**

Primeira página de um site com que o utilizador toma contato.

## **I**

### **Iliteracia digital**

Falta de conhecimentos e competências no manuseamento e utilização das tecnologias digitais.

### **Instructional designer**

Profissional que desenvolve conteúdos de e-learning.

### **Interação**

Termo que assinala a troca de mensagens entre tutor e formando e entre formandos de forma privada ou pública, conforme a ferramenta em utilização

### **Interatividade**

Disponibilização consciente para a comunicação hipertextual entre utilizador e tecnologia e para o estabelecimento de relações presenciais e virtuais entre intervenientes.

### **Internauta**

Utilizador que acessa à Internet e que possui, normalmente um endereço electrónico.

### **Internet**

Rede global de comunicações que abrange a escala mundial pelo qual os computadores se interligam. Esta rede dispõe de inúmeras funcionalidades, entre as quais a transferência de dados, partilha de informações, a utilização do correio electrónico, etc.

### **Intranet**

Rede de internet interna e privada que é acessível unicamente dentro de uma organização e funciona como um veículo comunicacional dentro desta.

## **K**

### **Knowledge management**

Processo de gestão do conhecimento que recolhe, regista e organiza insights e experiências de indivíduos que são, então, disponibilizados e incorporados em organizações.

## **L**

### **LCMS**

Learning Content Management System é um sistema que guarda e gere conteúdos e-learning.

### **Literacia digital**

Capacidade de utilizar de forma eficaz a tecnologia digital.

### **LMS**

Aplicação de gestão de aprendizagem que se ocupa da automatização de tarefas, recolha e organização de dados e administra conteúdos de formação.

### **Lurking**

Designa o processo a partir do qual as mensagens de um fórum de discussão são lidas sem que haja intervenção.

## **M**

### **M-learning**

Modalidade de aprendizagem que recorre equipamentos móveis como PDA e telemóvel.

### **Motor de busca**

Software que usa os termos e critérios de pesquisa introduzidos pelo utilizador para encontrar todas as páginas, sites, imagens e outros ficheiros publicados na Internet que obedecem a esses mesmos critérios. **Ex:** Google, Bing, Yahoo, Sapo.

### **Multimédia**

Funcionalidade que ajusta e combina elementos de média estática como texto, imagem, som, e cor, com componentes de animação vídeo, áudio e outras.

## **N**

### **Navegação na Internet**

Utilização de um programa de navegação ou browser para a consulta de páginas na Internet.

### **Navegadores**

Aplicação de software que “lê” os conteúdos publicados na Internet e apresentam-nos ao utilizador, permitindo-lhe navegar entre sites e páginas. A Internet Explorer, o Mozilla Firefox, o Google Chrome e o Safari são exemplos de navegadores.

### **Netetiqueta**

Regras de conduta que dizem respeito à comunicação virtual e que definem o comportamento dos utilizadores de Internet.

### **Newsgroups**

Grupos de discussão à semelhança dos fóruns. Suscitam o debate em torno de temas específicos a partir da mensagem enviada por um interveniente que fica guardada e passível de ser respondida pelos demais participantes.

## **O**

### **Objeto de aprendizagem**

Unidade de instrução com conteúdo reutilizável.

### **Online**

Significa estar ligado à rede, operacional ou disponível para transmitir.

## **P**

### **PC**

Sigla para *Personal Computer* ou Computador Pessoal.

### **PDA (Personal Digital Assistant)**

Contração para *Personal Digital Assistant*. Indica pequeno computador de tamanho reduzido para utilização pessoal que armazena diferentes informações e cumpre funções de agenda que, ligado a um outro computador e a rede sem fios, permite a gestão destas.

### **Plataformas**

Sistemas de gestão do processo formativo, bem como de conteúdos, actividades, tarefas e participantes.

### **Plataforma de aprendizagem**

Suporte de serviços e-learning, na qual os utilizadores podem trocar informação através de diferentes ferramentas.

## **R**

### **Rede**

Sistema que permite a comunicação entre computadores pela interligação de

dispositivos de hardware, software e comunicações.

### **Reusable Learning Objects (RIO)**

Os objectos de ensino reutilizáveis têm características específicas que permitem a sua utilização entre aplicações e ambientes: são transportáveis (sem pré ou co-requisitos), não sequenciais, livre de transições e auto-contidos.

## **S**

### **Servidor**

Sistema informático que difunde informações a uma rede de computadores.

### **Site**

Em português “sítio”, indica um espaço constituído por páginas web.

### **Soft skills**

Correspondente ao *Emotional Intelligence Quotient*, compreende às competências não técnicas de índole afectiva, relacional e ética.

### **Software**

Termo associado ao suporte lógico, aplicação ou programa informático que executa diversas funções num computador, como manipular, direccionar ou modificar uma tarefa.

## **T**

### **TBT (Technology-Based Training)**

Metodologia de distribuição de conteúdos utilizando a tecnologia vídeo ou áudio (videoconferência, DVD, CD-Rom, etc.).

### **Template**

Apresentação visual predefinida que contém instruções para a colocação rápida de conteúdo.

## **TI**

Tecnologias de Informação.

### **Tracking**

Funcionalidade que permite acompanhar, guardar e tratar a informação de progresso dos formandos num curso online.

### **Tutorial**

Ferramenta que disponibiliza um conjunto de conteúdos e recursos com o fim de facilitar e orientar a aprendizagem do formando sem a intervenção de um tutor.

### **Tutor**

Formador que exerce a sua profissão em modalidades formativas a distância, através da orientação, acompanhamento e motivação dos formandos.

## **U**

### **URL**

Sigla que designa Uniform Resource Locator, isto é, o endereço de uma página Web.

## **V**

### **Videoconferência**

Sistema de sessões que utiliza o vídeo e o áudio para reunir em discussão participantes separados fisicamente. Ver também audioconferência.

## **W**

**Web**

Abreviatura de World Wide Web, significa “rede de alcance mundial” ou “rede mundial de comunicações”. Sistema que permite a navegação por documentos em vídeo, áudio, imagem e hipertexto na Internet.

**Web-Based Learning**

Formação administrada através de internet e/ou e-learning.

**Webcam**

Câmera de filmar que capta imagens e transmite-as na web em tempo real.

**Webinar**

Evento online e síncrono semelhante a um seminário, no qual só um sujeito detém a palavra, podendo os restantes comunicar entre si através do chat ou enviar questões ao palestrante por essa mesma via.

**Referências:**

<http://www.prof2000.pt/users/eformador3/pmonteiro/elearning/glossario.htm>, consultado a 12 de Setembro de 2012 (11h20)

[http://www.herridgegroup.com/pdfs/intro\\_learning\\_objects.pdf](http://www.herridgegroup.com/pdfs/intro_learning_objects.pdf), consultado a 18 de Setembro de 2012 (13h20)

Cação, Rosário & Dias, Paulo Jorge (2003). Introdução ao E-Learning – Manual do Formador. Porto: Sociedade Portuguesa de Inovação, S.A.

Majumdar, Shyamal (1997) Definir um sistema pedagógico para a formação online. In: Revista Europeia, nº 28

Okada, Alexandra (?). A construção de ambientes virtuais de aprendizagem com artefactos gratuitos disponíveis na Web

Siemens, George; Tittenberger, Peter (2009). Handbook of Emerging Technologies for Learning, p. 16

Silva, Marco (1999). Um convite à interatividade e à complexidade: novas perspectivas comunicacionais para a sala de aula. In: Gonçalves, Maria (org.). Educação e cultura: pensando em cidadania. Rio de Janeiro: Quartet.

## Anexo X

### Questões orientadoras para documento de FPF

As questões seguintes foram dispostas ao longo do documento que acompanha o módulo 4 de Formação Pedagógica de Formadores, de acordo com a sua organização lógica. As orientações foram ainda ajustadas com hiperligações à parte do texto correspondente.

#### Introdução

O ensino online, assim como o ensino presencial, realiza-se num espaço, no entanto, este trata-se de um espaço virtual, suportado, normalmente, por uma plataforma que integra conteúdos, tarefas e processos formativos.

Ao longo do manual que se segue iremos acompanhá-lo com questões de reflexão sobre as temáticas que irá abordar, assim como questões que irão testar (diagnosticar) os seus conhecimentos prévios e conduzi-lo às respetivas respostas.

Está preparado?

---

**A aprendizagem na modalidade e-learning traz consigo inúmeras possibilidades, mas também exigências para os seus intervenientes.**

**Já pensou quais são os benefícios do e-learning para o formando, para o formador e mesmo para a própria organização?**

**E quais serão as limitações ou dificuldades que o e-learning apresenta a estes intervenientes?**

---

---

**“Acompanhar eficazmente a formação de um elevado número de formandos”**

**Este é um benefício do e-learning para qual dos intervenientes no processo formativo?**

- Para o formando
- **Para o formador**
- Para a organização

**[Para descobrir mais...](#)**

---

---

**Qual das seguintes frases não corresponde a uma limitação do e-learning para a organização:**

- Investimento inicial significativo em infraestruturas de serviço à formação
- Capacidade de ultrapassar eventuais resistências dos formandos às novas tecnologias
- **Uma elevada capacidade de gestão do tempo e de organização individual**

[Reveja a tabela...](#)

---

---

**A Internet é uma poderosa ferramenta que pode ser utilizada em favor do processo formativo, por exemplo, através da pesquisa direcionada quer através de motores de busca, quer através de navegadores.**

[Saiba mais...](#)

---

---

**O aparecimento da Web 2.0 veio alterar a forma como a primeira geração de utilizadores de Internet se relaciona com a tecnologia e com os restantes utilizadores. Assinala a resposta correta:**

- Com a Web 2.0 o utilizador de Internet passa a ser um espectador, pois proliferaram aplicações pagas
- **Com a Web 2.0 o utilizador de Internet passa a contribuir ativamente para a construção e partilha de informação**

[Saiba mais...](#)

---

---

**Qual das seguintes fases na evolução do ensino a distância corresponde à geração na qual nos encontramos:**

- Novos espaços de aprendizagem com possibilidade de comunicação síncrona e assíncrona
- **Substituição quase completa de material scripto por material digital multimédia, utilizando-se novas designações como “e-learning” e “formação online”**
- Formas alternativas de aprendizagem, associando-se imagens ao conteúdo e elevando-se o respeito aos estilos de aprendizagem dos estudantes

[Saiba mais...](#)

---

---

**Como é que tem acompanhado esta evolução da Web no seu dia-a-dia? Tem sido meramente um espectador ou tem contribuído para o desenvolvimento de recursos**

---

---

**digitais, pertinentes e acessíveis a todo o mundo?**

---

**Quando se concebe um curso, a utilização de ferramentas da Web está sujeita a quatro fatores. Identifique-os:**

- Público-alvo, objetivo pedagógico, estratégia pedagógica, referências bibliográficas, recursos a usar
- Objetivo pedagógico, estratégia pedagógica, atividades e recursos a usar
- Público-alvo, objetivo pedagógico, estratégia pedagógica, atividades e recursos a usar

[Saiba mais...](#)

---

**Cada ferramenta tem funcionalidades específicas que poderão ser ou não mais adequadas para ilustrar um objeto de aprendizagem. Para isso, é necessário conhecê-las um pouco mais de perto.**

**Assinale a ferramenta que melhor responde à discussão de temas de interesse comum entre grupos de utilizadores:**

- Wikis
- Blogues
- Fóruns

[Conheça mais...](#)

---

**Cooperação e colaboração, embora comumente designados como sinónimos, correspondem a termos diferenciados.**

**Colaboração em contexto de aprendizagem pode ser definido como:**

- Processo no qual os elementos de um grupo envolvem-se no compromisso de resolver conjuntamente um problema
- Processo no qual os membros de um grupo operam segundo uma estrutura assente na divisão do trabalho, na qual cada indivíduo é responsável pela resolução de parte do problema

[Para descobrir mais...](#)

---

**“LCMS, acrónimo de Learning Content Management System é um sistema de criação e gestão de conteúdos eletrónicos”**

**Indique se a afirmação é verdadeira ou falsa**

---

- Verdadeira
- Falsa

[Descubra mais...](#)

**A disponibilização de conteúdos online, depende, não raras vezes, à adaptação de documentos em formato papel.**

**Em qual das situações é que se deve optar pela transcrição dos conteúdos existentes para documentos eletrónicos**

- Quando se pretende ter o documento em formato digital pela via mais rápida
- Quando se pretende fazer correções aos conteúdos originais

[Saiba mais...](#)

**Já pensou na importância de haver regras que respeitem e permitam a participação correta dos utilizadores de Internet?**

[Leia mais...](#)

**Uma comunidade virtual de aprendizagem é, essencialmente, um espaço online de partilha de recursos e atividades de aprendizagem, que podem ser suportadas por uma única plataforma (e-learning, blog, fórum de discussão), ou por um conjunto delas (blog e wiki, por exemplo).**

**Mas...**

**Qual a finalidade, objetivo com que a utilizamos?**

**O que deve ser tomado em conta para dinamizar uma comunidade online?**

**Qual é o papel do tutor/formador?**

**E, finalmente, como se concretiza a integração numa comunidade online?**

[Leia mais...](#)

**Agora que já sabe o que é uma plataforma de aprendizagem, pode refletir...**

**Compreenderá a Web 2.0 as condições necessárias como plataforma de aprendizagem?**

- Sim [Exatamente! Veja os recursos e potencialidades que a Web 2.0 possui como plataforma colaborativa e de aprendizagem]
- Não [A Web 2.0 possui recursos e grandes potencialidades como plataforma colaborativa e de aprendizagem]

[Veja a seguir...](#)

---

**O trabalho em comunidade online exige uma organização precisa que prepare os formandos para o início, meio e fim do curso.**

**Sabe como organizar e intervir em cada um destes momentos de interação?**

[Saiba mais...](#)

---

---

**Neste momento já deve saber a diferença entre a comunicação síncrona e assíncrona. Mas conhece as funcionalidades que as ferramentas da Web 2.0 dispõe e que melhor se adequam a cada propósito formativo?**

**Consegue responder às seguintes perguntas?**

- Qual a ferramenta síncrona mais adequada para apoiar o processo de tomada de decisão?
- Qual a ferramenta assíncrona que propicia uma aprendizagem colaborativa pela partilha de experiências, reflexão e auto-reflexão?

[Leia mais...](#)

---

---

**Já pensou como poderia utilizar uma das ferramentas síncronas para a dinamização de uma sessão de formação?**

---

---

**O e-formador deve agrupar diferentes competências. Qual dos 3 domínios de competências acredita serem indispensáveis no desempenho de funções do e-formador?**

- Tecnológica
- Pedagógicas
- Comunicacionais

**[Todos os 3 domínios de competências são essenciais para o e-formador]**

[Leia mais e saiba porque é que o e-formador deve trabalhar em equipa...](#)

---

---

**Como pôde ver, o papel do e-moderador é fundamental para estabelecer uma ligação entre conteúdos, comunidade e o próprio processo de aprendizagem.**

**Para o seu projeto de formação contempla alguma sessão em que a aprendizagem seja online e as respetivas implicações quanto à organização desse momento e ao papel do e-formador?**

**Continue a caminhar connosco!**

---

## Anexo XI

### Planos e Preços de ferramentas de inquérito Online

#### Check Market

PER PROJECT 99 €			PER MONTH			PER YEAR																																																						
Condições			Condições			Condições																																																						
1 Questionário			<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Quantidade de Questionários</th> <th></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1 - 3</td> <td></td> <td>99 €/mês</td> </tr> <tr> <td>4 - 6</td> <td></td> <td>49 €/mês</td> </tr> <tr> <td>7 - 9</td> <td></td> <td>24 €/mês</td> </tr> <tr> <td>10 ou mais</td> <td></td> <td>12 €/mês</td> </tr> </tbody> </table>			Quantidade de Questionários			1 - 3		99 €/mês	4 - 6		49 €/mês	7 - 9		24 €/mês	10 ou mais		12 €/mês	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Bronze</th> <th>Silver</th> <th>Gold</th> <th>Platium</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Questio/</td> <td>25</td> <td>Ilimit/</td> <td>Ilimit/</td> <td>Ilimit/</td> </tr> <tr> <td>Respost/</td> <td>10.000</td> <td>25.000</td> <td>100.000</td> <td>500.00</td> </tr> <tr> <td>E-mails</td> <td>40.000</td> <td>100.000</td> <td>400.000</td> <td>Ilimit/</td> </tr> <tr> <td>Utilizado/</td> <td>Ilimit/</td> <td>Ilimit/</td> <td>Ilimit/</td> <td>Ilimit/</td> </tr> <tr> <td>Extras Grátis</td> <td>1 design personal/</td> <td>2 desig/ per/ + uso de domínios próprios</td> <td>3 desig/ per/ +Training + Marca Branca</td> <td>4 desig/ per/ +Train/ +Marca Branca + SSL</td> </tr> <tr> <td>Preço</td> <td>2.495 €</td> <td>4.995 €</td> <td>7.995 €</td> <td>11.495 €</td> </tr> </tbody> </table>						Bronze	Silver	Gold	Platium	Questio/	25	Ilimit/	Ilimit/	Ilimit/	Respost/	10.000	25.000	100.000	500.00	E-mails	40.000	100.000	400.000	Ilimit/	Utilizado/	Ilimit/	Ilimit/	Ilimit/	Ilimit/	Extras Grátis	1 design personal/	2 desig/ per/ + uso de domínios próprios	3 desig/ per/ +Training + Marca Branca	4 desig/ per/ +Train/ +Marca Branca + SSL	Preço	2.495 €	4.995 €	7.995 €	11.495 €
Quantidade de Questionários																																																												
1 - 3		99 €/mês																																																										
4 - 6		49 €/mês																																																										
7 - 9		24 €/mês																																																										
10 ou mais		12 €/mês																																																										
	Bronze	Silver	Gold	Platium																																																								
Questio/	25	Ilimit/	Ilimit/	Ilimit/																																																								
Respost/	10.000	25.000	100.000	500.00																																																								
E-mails	40.000	100.000	400.000	Ilimit/																																																								
Utilizado/	Ilimit/	Ilimit/	Ilimit/	Ilimit/																																																								
Extras Grátis	1 design personal/	2 desig/ per/ + uso de domínios próprios	3 desig/ per/ +Training + Marca Branca	4 desig/ per/ +Train/ +Marca Branca + SSL																																																								
Preço	2.495 €	4.995 €	7.995 €	11.495 €																																																								
<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Respostas</th> <th>Convites de E-mail</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1 - 500</td> <td>0,40 €/un</td> <td>0,08 €/un</td> </tr> <tr> <td>501 – 5.000</td> <td>0,20 €/un</td> <td>0,04 €/un</td> </tr> <tr> <td>5.001 – 10.000</td> <td>0,10 €/un</td> <td>0,02 €/un</td> </tr> <tr> <td>10.001 – 20.000</td> <td>0,05 €/un</td> <td>0,01 €/un</td> </tr> <tr> <td>20.001 ou mais</td> <td>0,02 €/un</td> <td>0,005 €/un</td> </tr> </tbody> </table>		Respostas	Convites de E-mail	1 - 500	0,40 €/un	0,08 €/un	501 – 5.000	0,20 €/un	0,04 €/un	5.001 – 10.000	0,10 €/un	0,02 €/un	10.001 – 20.000	0,05 €/un	0,01 €/un	20.001 ou mais	0,02 €/un	0,005 €/un	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Respostas</th> <th>Convites de E-mail</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1 - 500</td> <td>0,40 €/un</td> <td>0,08 €/un</td> </tr> <tr> <td>501 – 5.000</td> <td>0,20 €/un</td> <td>0,04 €/un</td> </tr> <tr> <td>5.001 – 10.000</td> <td>0,10 €/un</td> <td>0,02 €/un</td> </tr> <tr> <td>10.001 – 20.000</td> <td>0,05 €/un</td> <td>0,01 €/un</td> </tr> <tr> <td>20.001 ou mais</td> <td>0,02 €/un</td> <td>0,005 €/un</td> </tr> </tbody> </table>		Respostas	Convites de E-mail	1 - 500	0,40 €/un	0,08 €/un	501 – 5.000	0,20 €/un	0,04 €/un	5.001 – 10.000	0,10 €/un	0,02 €/un	10.001 – 20.000	0,05 €/un	0,01 €/un	20.001 ou mais	0,02 €/un	0,005 €/un	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Packs Extra</th> <th>Bronze</th> <th>Silver</th> <th>Gold</th> <th>Platium</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Questio/</td> <td>3 (125€)</td> <td>N/A</td> <td>N/A</td> <td>N/A</td> </tr> <tr> <td>Respost/</td> <td>1.000 (250€)</td> <td>2.500 (500€)</td> <td>10.000 (800€)</td> <td>50.000 (750€)</td> </tr> </tbody> </table>					Packs Extra	Bronze	Silver	Gold	Platium	Questio/	3 (125€)	N/A	N/A	N/A	Respost/	1.000 (250€)	2.500 (500€)	10.000 (800€)	50.000 (750€)			
	Respostas	Convites de E-mail																																																										
1 - 500	0,40 €/un	0,08 €/un																																																										
501 – 5.000	0,20 €/un	0,04 €/un																																																										
5.001 – 10.000	0,10 €/un	0,02 €/un																																																										
10.001 – 20.000	0,05 €/un	0,01 €/un																																																										
20.001 ou mais	0,02 €/un	0,005 €/un																																																										
	Respostas	Convites de E-mail																																																										
1 - 500	0,40 €/un	0,08 €/un																																																										
501 – 5.000	0,20 €/un	0,04 €/un																																																										
5.001 – 10.000	0,10 €/un	0,02 €/un																																																										
10.001 – 20.000	0,05 €/un	0,01 €/un																																																										
20.001 ou mais	0,02 €/un	0,005 €/un																																																										
Packs Extra	Bronze	Silver	Gold	Platium																																																								
Questio/	3 (125€)	N/A	N/A	N/A																																																								
Respost/	1.000 (250€)	2.500 (500€)	10.000 (800€)	50.000 (750€)																																																								
Permanência extra (primeiros 60 dias incluídos)			Permanência extra (primeiros 60 dias incluídos)																																																									

1 - 3	10 €/mês	1 - 3	10 €/mês	E-mails	4.000 (50€)	10.000 (100€)	40.000 (160€)	N/A
4 - 6	8 €/mês	4 - 6	8 €/mês	<ul style="list-style-type: none"> <li>Quando são organizados numerosos questionários por ano</li> </ul>				
7 - 9	6 €/mês	7 - 9	6 €/mês					
10 ou mais	4 €/mês	10 ou mais	4 €/mês					
<ul style="list-style-type: none"> <li>Quando a organização deseja pagar uma fatura em separado pelo projeto</li> <li>Quando deseja apenas conduzir um compromisso</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Quando a organização usa regularmente os questionários online</li> <li>Quando a organização tem diversos projetos de questionários em simultâneo</li> </ul>						
<b>Recursos de Desenho</b>								
19 tipos de questão Conteúdo desenhado com imagens, flash, PDF, audio, vídeo, URLs entre outros Repositório de imagens, elementos flash, PDF, etc. Percurso diferentes de acordo com as respostas Transporte de questões								
<b>Recursos de Recolha</b>								
Distribuição de link de questionário ou divulgação por E-mail, redes sociais, telefone, SMS, código QR, kiosk, carta, Flyer								
<b>Recursos de Análise</b>								
Download de resultados e possibilidade de gerar relatórios com gráficos no Excel, Power Point, Word, PDF, SPSS, CVS, etc. Resultados em tempo real Dashboard Filtragem num clique Filtragem avançada (por grupo de contactos, linguagem, por distribuição, data de resposta, campos adicionais) Cruzamento de tabelas Geolocalização Relatório de respostas individuais Partilha com outros								

## Hosted Survey

BASIC ASP MODEL			PRIVATE LABEL MODEL																																																																										
<b>Condições</b>			<b>Condições</b>																																																																										
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="3">Pacote de Respostas Pré-Pagas</th> </tr> <tr> <th>Respostas</th> <th>Custo por resposta</th> <th>Custo Total</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>50</td><td>0,39 €</td><td>19,42 €</td></tr> <tr><td>100</td><td>0,35 €</td><td>34,95 €</td></tr> <tr><td>300</td><td>0,35 €</td><td>104,85 €</td></tr> <tr><td>500</td><td>0,35 €</td><td>174,74 €</td></tr> <tr><td>1000</td><td>0,35 €</td><td>349,49 €</td></tr> <tr><td>2500</td><td>0,31 €</td><td>776,64 €</td></tr> <tr><td>5000</td><td>0,27 €</td><td>1359,12 €</td></tr> <tr><td>10000</td><td>0,19 €</td><td>1941,60 €</td></tr> <tr><td>20000</td><td>0,16 €</td><td>3106,55 €</td></tr> </tbody> </table>			Pacote de Respostas Pré-Pagas			Respostas	Custo por resposta	Custo Total	50	0,39 €	19,42 €	100	0,35 €	34,95 €	300	0,35 €	104,85 €	500	0,35 €	174,74 €	1000	0,35 €	349,49 €	2500	0,31 €	776,64 €	5000	0,27 €	1359,12 €	10000	0,19 €	1941,60 €	20000	0,16 €	3106,55 €	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Máximo de Contas</th> <th>Montante anual</th> <th>Montante mensal</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>10</td><td>0€</td><td>0€</td></tr> <tr><td>25</td><td>931,97€</td><td>77,66€</td></tr> <tr><td>50</td><td>1863,93€</td><td>155,33€</td></tr> <tr><td>100</td><td>2795,90€</td><td>232,99€</td></tr> <tr><td>ilimitados</td><td>3727,87€</td><td>310,66€</td></tr> </tbody> </table> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Máximo de Respostas</th> <th>Montante anual</th> <th>Montante mensal</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>10000</td><td>1553,28€</td><td>129,699€</td></tr> <tr><td>25000</td><td>3883,19€</td><td>323,86€</td></tr> <tr><td>50000</td><td>6213,11€</td><td>518,02€</td></tr> <tr><td>100000</td><td>9319,66€</td><td>776,64€</td></tr> <tr><td>500000</td><td>18639,30€</td><td>1553,28€</td></tr> <tr><td>1000000</td><td>27959,00€</td><td>2329,92€</td></tr> </tbody> </table> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Plano que projeta um trabalho privado nas organizações e que possibilita a gestão do questionário por diferentes intervenientes</li> </ul>			Máximo de Contas	Montante anual	Montante mensal	10	0€	0€	25	931,97€	77,66€	50	1863,93€	155,33€	100	2795,90€	232,99€	ilimitados	3727,87€	310,66€	Máximo de Respostas	Montante anual	Montante mensal	10000	1553,28€	129,699€	25000	3883,19€	323,86€	50000	6213,11€	518,02€	100000	9319,66€	776,64€	500000	18639,30€	1553,28€	1000000	27959,00€	2329,92€
Pacote de Respostas Pré-Pagas																																																																													
Respostas	Custo por resposta	Custo Total																																																																											
50	0,39 €	19,42 €																																																																											
100	0,35 €	34,95 €																																																																											
300	0,35 €	104,85 €																																																																											
500	0,35 €	174,74 €																																																																											
1000	0,35 €	349,49 €																																																																											
2500	0,31 €	776,64 €																																																																											
5000	0,27 €	1359,12 €																																																																											
10000	0,19 €	1941,60 €																																																																											
20000	0,16 €	3106,55 €																																																																											
Máximo de Contas	Montante anual	Montante mensal																																																																											
10	0€	0€																																																																											
25	931,97€	77,66€																																																																											
50	1863,93€	155,33€																																																																											
100	2795,90€	232,99€																																																																											
ilimitados	3727,87€	310,66€																																																																											
Máximo de Respostas	Montante anual	Montante mensal																																																																											
10000	1553,28€	129,699€																																																																											
25000	3883,19€	323,86€																																																																											
50000	6213,11€	518,02€																																																																											
100000	9319,66€	776,64€																																																																											
500000	18639,30€	1553,28€																																																																											
1000000	27959,00€	2329,92€																																																																											
<b>Recursos de Desenho</b>																																																																													
16 tipos de questão																																																																													
7 opções avançadas para questões e respostas																																																																													

Criação de questionários de raiz ou pela importação de temas, questões, entre outros da biblioteca pessoal ou da biblioteca Hostedware  
Personalização de questionários, convites, confirmações e relatórios  
Atribuição questões aleatórias  
Controlo da duração do questionário (um único dia, semanas, meses ou anos)  
Controlo de quem acessa ao questionário e de quantas vezes pode fazê-lo pelo mesmo endereço IP ou computador  
Respostas num único momento ou possibilidade de sair e retomar mais tarde  
Exibição opcional de janela pop-up ao visitante para fornecer um link  
Repositório pessoal que guarda questões, respostas, temas criados e outros objetos

#### **Recursos de Recolha**

Gestão de contatos e endereços de e-mail  
Envio de questionário por gerenciador de e-mail  
Monitorização de respostas e não respostas + lembretes periódicos

#### **Recursos de Análise**

Resultados em tempo real  
Filtragem de grupos demográficos, data de resposta, entre outros  
Respostas podem ser classificadas, filtradas e identificadas por autor  
Download de respostas para Excel, Access ou formato XML  
Fácil manipulação de dados, análise estatística, armazenamento de dados e eliminação de codificações expostas no HTML

## SurveyGizmo

<b>FREE</b> <b>Gratuita</b>	<b>SURVEYGIZMO</b> <b>58,25 € por mês</b> <b>14 dias de experiência</b>	<b>DEDICATED</b> <b>7766,39 por ano</b>
<b>Recursos de Desenho</b>	<b>Recursos de Desenho</b>	<b>Recursos de Desenho</b>
<p>Questionários, questões e votações ilimitadas <b>250</b> respostas por mês Sem contrato para realizar login</p> <p><b>1</b> utilizador <b>13</b> modelos de questionário</p> <p><b>21</b> tipos de questão Nenhuma questão personalizada Sem User-based permissions Sem Team-based permissions</p> <p>Formatação de texto e + <b>11</b> características que personalizam as questões <b>9</b> funcionalidades na adaptação de marca Sem atribuição de páginas e questões aleatórias Visualização de respostas aleatórias Sem apresentação e encobrimento de questões Sem transporte de questões e respostas Temas personalizados Redireccionamento personalizado na conclusão Sem Captcha</p>	<p>Questionários, questões e votações ilimitadas Respostas ilimitadas Sem contrato para realizar login</p> <p><b>1</b> utilizador <b>13</b> modelos de questionário + questões e documentos na biblioteca SurveyGizmo <b>26</b> tipos de questão <b>8</b> formatos de questões personalizadas Com User-based permissions Com Team-based permissions <b>4</b> características especiais de segurança</p> <p>Formatação de texto e + <b>11</b> características que personalizam as questões <b>14</b> funcionalidades na adaptação de marca Atribuição de páginas e questões aleatórias</p> <p>Visualização de respostas aleatórias Apresentação e encobrimento de questões</p> <p>Transporte de questões e respostas Temas personalizados Redireccionamento personalizado na conclusão Captcha Repositório de temas, questões e documentos</p>	<p>Questionários, questões e votações ilimitadas Respostas ilimitadas Contrato para realizar login</p> <p><b>40</b> utilizadores <b>13</b> modelos de questionário + questões e documentos na biblioteca SurveyGizmo <b>26</b> tipos de questão <b>8</b> formatos de questões personalizadas Com User-based permissions Com Team-based permissions <b>5</b> características especiais de segurança</p> <p>Formatação de texto e + <b>11</b> características que personalizam as questões <b>14</b> funcionalidades na adaptação de marca Atribuição de páginas e questões aleatórias</p> <p>Visualização de respostas aleatórias Apresentação e encobrimento de questões</p> <p>Transporte de questões e respostas Temas personalizados Redireccionamento personalizado na conclusão Captcha Repositório de temas, questões e documentos</p>

<p>Repositório de temas</p> <p>Sem upload de logotipo da organização e remoção de logotipo de SuperGizmo</p> <p>Suporte em diferentes línguas</p> <p>Sem Quizzes e Web Forms ilimitados</p> <p>Upgrade e Downgrade a qualquer altura</p> <p>Compatível com iPhone, iPad e telemóveis Android e Tablets</p>	<p>Upload de logotipo da organização e remoção de logotipo de SuperGizmo</p> <p>Suporte em diferentes línguas</p> <p>Quizzes e Web Forms ilimitados</p> <p>Upgrade e Downgrade a qualquer altura</p> <p>Compatível com iPhone, iPad e telemóveis Android e Tablets</p>	<p>Upload de logotipo da organização e remoção de logotipo de SuperGizmo</p> <p>Suporte em diferentes línguas</p> <p>Quizzes e Web Forms ilimitados</p> <p>Upgrade e Downgrade a qualquer altura</p> <p>Compatível com iPhone, iPad e telemóveis Android e Tablets</p>
<b>Recursos de Recolha</b>	<b>Recursos de Recolha</b>	<b>Recursos de Recolha</b>
<p>Partilha no Facebook e Twitter</p> <p>Sem Kiosk Survey e Código QR</p> <p>Questionários Offline</p> <p>Sem acessibilidade internacional</p> <p>Sem convites por e-mail</p> <p>Nenhuma funcionalidade no convite por e-mail e gestão de contactos</p> <p>Sem envio de e-mail com resultados do questionário nem outras funcionalidades de lógica avançada</p> <p>Sem possibilidade de agendar relatórios a executar</p> <p>10 soluções de integração empresarial</p>	<p>Partilha no Facebook e Twitter</p> <p>Kiosk Surveys e Código QR</p> <p>Questionários Offline</p> <p>Acessibilidade Internacional</p> <p>500.000 convites por e-mail por mês</p> <p>12 funcionalidades no convite por e-mail e gestão de contactos</p> <p>Envio de e-mail com resultados do questionário</p> <p>+ 6 funcionalidades de lógica avançada</p> <p>Possibilidade de agendar relatórios a executar</p> <p>12 soluções de integração empresarial</p>	<p>Partilha no Facebook e Twitter</p> <p>Kiosk Surveys e Código QR</p> <p>Questionários Offline</p> <p>Acessibilidade Internacional</p> <p>1.000.000 convites por e-mail por mês</p> <p>12 funcionalidades no convite por e-mail e gestão de contactos</p> <p>Envio de e-mail com resultados do questionário</p> <p>+ 6 funcionalidades de lógica avançada</p> <p>Possibilidade de agendar relatórios a executar</p> <p>12 soluções de integração empresarial</p>
<b>Recursos de Análise</b>	<b>Recursos de Análise</b>	<b>Recursos de Análise</b>
<p>Respostas em tempo real em gráficos</p> <p>3 opções na criação de relatórios + 7 opções de personalização de relatórios</p> <p>Sem exportação das questões para Word</p> <p>Sem upload de todo o tipo de documentos</p>	<p>Respostas em tempo real em gráficos</p> <p>8 opções na criação de relatórios + 12 opções de personalização de relatórios</p> <p>Exportação das questões para Word</p> <p>Upload de todo o tipo de documentos</p>	<p>Respostas em tempo real em gráficos</p> <p>8 opções na criação de relatórios + 12 opções de personalização de relatórios</p> <p>Exportação das questões para Word</p> <p>Upload de todo o tipo de documentos</p>

Ver mais: <http://www.surveygizmo.com/survey-software-features/list/>

## Surveymonkey

<b>BASIC Gratuita</b>	<b>PLUS 25€ por mês</b>	<b>GOLD 300€ por ano</b>	<b>PLATIUM 800€ por ano</b>
<b>Recursos de Desenho</b>	<b>Recursos de Desenho</b>	<b>Recursos de Desenho</b>	<b>Recursos de Desenho</b>
<p>10 questões por questionário 100 respostas por questionário</p> <p>31 modelos de questionário 15 tipos de questão Sem lógica de página e questão Sem atribuição de questões aleatórias Sem transporte de questões e respostas Sem personalização de tema Sem marcas no questionário Barra de progresso Autonumeração de páginas e questões Sem redirecionamento personalizado na conclusão Sem página de agradecimento Sem versão de PDF imprimível</p>	<p>Questões ilimitadas 1000 respostas por mês + 0,10€ por resposta adicional</p> <p>51 modelos de questionário 15 tipos de questão Lógica de página e questão Sem atribuição de questões aleatórias Sem transporte de questões e respostas Temas personalizados Com marca no questionário Barra de progresso Autonumeração de páginas e questões Sem redirecionamento personalizado na conclusão Página de agradecimento Versão de PDF imprimível</p>	<p>Questões e respostas ilimitadas</p> <p>51 modelos de questionário 15 tipos de questão Lógica de página e questão Atribuição de questões aleatórias Transporte de questões e respostas Temas personalizados Com marca no questionário Barra de progresso Autonumeração de páginas e questões Redirecionamento personalizado na conclusão Página de agradecimento Versão de PDF imprimível</p>	<p>Questões e respostas ilimitadas</p> <p>Marca Branca</p> <p>51 modelos de questionário 15 tipos de questão Lógica de página e questão Atribuição de questões aleatórias Transporte de questões e respostas Questões aleatórias Temas personalizados Com marca no questionário Barra de progresso Autonumeração de páginas e questões Redirecionamento personalizado na conclusão Página de agradecimento Versão de PDF imprimível</p>
<b>Recursos de Recolha</b>	<b>Recursos de Recolha</b>	<b>Recursos de Recolha</b>	<b>Recursos de Recolha</b>
<p>Envio de questionário via link, email ou Twitter Partilha no Facebook Incorporação em site Envio por gerenciador de email Sem segurança aprimorada (SSL)</p>	<p>Envio de questionário via link, email ou Twitter Partilha no Facebook Incorporação em site Envio por gerenciador de email Segurança aprimorada (SSL)</p>	<p>Envio de questionário via link, email ou Twitter Partilha no Facebook Incorporação em site Envio por gerenciador de email Segurança aprimorada (SSL)</p>	<p>Envio de questionário via link, email ou Twitter Partilha no Facebook Incorporação em site Envio por gerenciador de email Segurança aprimorada (SSL)</p>

Recursos de Análise	Recursos de Análise	Recursos de Análise	Recursos de Análise
Resultados em tempo real Sem análise de texto Sem integração com SPSS Sem vários relatórios personalizados Sem filtragem e tabelas cruzadas de respostas por critério Sem download de respostas Sem criação e download de tabelas personalizadas Sem partilha de respostas	Resultados em tempo real Sem análise de texto Sem integração com SPSS Diversos relatórios personalizados Respostas de filtro e tabelas cruzadas por critério Download de respostas Criação e download de tabelas personalizadas Partilha de respostas	Resultados em tempo real Análise de texto Integração com SPSS Diversos relatórios personalizados Respostas de filtro e tabelas cruzadas por critério Download de respostas Criação e download de tabelas personalizadas Partilha de respostas	Resultados em tempo real Análise de texto Integração com SPSS Diversos relatórios personalizados Respostas de filtro e tabelas cruzadas por critério Download de respostas Criação e download de tabelas personalizadas Partilha de respostas

Tutoriais Survey Monkey: <http://ajuda.surveymonkey.com/app/tutorials/categorylist>

## Survs

<b>FREE</b> Gratuita	<b>BASIC</b> 14,76€ por mês Subscrição anual 147,56€	<b>PRO</b> 30,29€ por mês Subscrição anual 302,89€	<b>PREMIUM</b> 92,42€ por mês Subscrição anual 924,20€
<b>Recursos de Desenho</b>	<b>Recursos de Desenho</b>	<b>Recursos de Desenho</b>	<b>Recursos de Desenho</b>
<p><b>10</b> questões por questionário <b>200</b> respostas por questionário</p> <p><b>1</b> utilizador Sem User-based permissions Número de surveys ilimitados por conta Suporte normal Sem lógica de <i>página e questão</i> Sem atribuição aleatória Sem transporte de questões e respostas Modelos de questionário Survs Temas personalizados Sem marca no questionário Sem upload de imagem Linguagem Unicode Sem página de agradecimento Questionários abertos em simultâneo</p>	<p>Questões ilimitadas <b>2000</b> respostas por mês + 0,02€ por resposta adicional</p> <p><b>2</b> utilizadores Com User-based permissions Número de surveys ilimitados por conta Suporte de prioridade Lógica de <i>página e questão</i> Sem atribuição aleatória Sem transporte de questões e respostas Modelos de questionário Survs Temas personalizados Com marca no questionário Com upload de imagem Linguagem Unicode Página de agradecimento Questionários abertos em simultâneo</p>	<p>Questões e respostas ilimitadas <b>4000</b> respostas por mês + 0,02€ por resposta adicional</p> <p><b>4</b> utilizadores Com User-based permissions Número de surveys ilimitados por conta Suporte de prioridade Lógica de <i>página e questão</i> Atribuição aleatória Transporte de questões e respostas Modelos de questionário Survs Temas personalizados Com marca no questionário Com upload de imagem Linguagem unicode Página de agradecimento Questionários abertos em simultâneo</p>	<p>Questões e respostas ilimitadas <b>24000</b> respostas por mês + 0,008€ por resposta adicional</p> <p><b>24</b> utilizadores Com User-based permissions Número de surveys ilimitados por conta Suporte de elevada prioridade Lógica de <i>página e questão</i> Atribuição aleatória Transporte de questões e respostas Modelos de questionário Survs Temas personalizados Com marca no questionário Com upload de imagem Linguagem unicode Página de agradecimento Questionários abertos em simultâneo</p>
<b>Recursos de Recolha</b>	<b>Recursos de Recolha</b>	<b>Recursos de Recolha</b>	<b>Recursos de Recolha</b>
<p>Envio de questionário via link, email Incorporação em site <b>100</b> contatos de email por canal</p>	<p>Envio de questionário via link, email Incorporação em site <b>4000</b> contatos de email por canal</p>	<p>Envio de questionário via link, email Incorporação em site <b>8000</b> contatos de email por canal</p>	<p>Envio de questionário via link, email Incorporação em site <b>48000</b> contatos de email por canal Data de resposta guardada</p>

Data de resposta guardada Sem segurança aprimorada (SSL)	Data de resposta guardada Segurança aprimorada (SSL)	Data de resposta guardada Segurança aprimorada (SSL)	Segurança aprimorada (SSL)
<b>Recursos de Análise</b>	<b>Recursos de Análise</b>	<b>Recursos de Análise</b>	<b>Recursos de Análise</b>
Resultados em tempo real Sem filtragem Sem exportação de resultados Sem partilha de respostas	Resultados em tempo real Respostas de filtro Com exportação de resultados Partilha de respostas	Resultados em tempo real Respostas de filtro Com exportação de resultados Partilha de respostas	Resultados em tempo real Respostas de filtro Com exportação de resultados Partilha de respostas

## Anexo XII

### Estrutura do Guião, versão I

Introdução	Formação Presencial	Formação Online	Desafios da Formação Online	Formação Blended	O Futuro da Formação	Conclusão
<b>I Bem-vindo (a)</b>	<b>I Introdução</b>	<b>I Introdução</b>	<b>I Introdução</b>	<b>I Introdução</b>	<b>I Introdução</b>	<b>I Conclusão</b>
<b>II Contexto</b>	<b>II Novos desafios da Formação</b>	<b>II Características da Formação Online</b>	<b>II Acompanhamento e tutoria</b>	<b>II As diferentes modalidades de formação</b>	<b>II Novas Tendências</b>	<b>II É a sua vez!</b>
	<b>III Vantagens e limitações da Formação Presencial</b>	<b>III Fatores de decisão</b>	<b>III Recursos de suporte</b>	<b>III Vantagens do B-Learning</b>	<b>III Ferramentas Online</b>	
	<b>V Pontos a reter</b>	<b>IV Pontos a reter</b>	<b>IV Retorno sobre o investimento (ROI)</b>	<b>IV Domínios dos objetivos</b>	<b>IV Pontos a reter</b>	
			<b>V Fatores de sucesso</b>	<b>V Pontos a reter</b>		
			<b>VI Pontos a reter</b>			

## Anexo XIII

### Guia elearning, versão I

# Formação a Distância

## Guião

CÓDIGO	
ANEXOS:	
Duração:	
Objetivo	Conhecer as potencialidades e constrangimentos da formação a distância para a sua utilização em contexto profissional
Objetivos específicos:	<ul style="list-style-type: none"><li>• Distinguir a utilização das modalidades de formação presencial, online e blended</li><li>• Avaliar os constrangimentos da formação a distância</li><li>• Explorar as potencialidades das soluções e-learning</li></ul>
Versões	

## Personagens (ilustrações)

Empresa Hoteleira “Distâncias”

<b>Vasco</b> <i>Consultor</i>	30 e tal anos; cabelo claro; fato com gravata (casaco aberto)
<b>Bárbara:</b> <i>Equipa E-Learning</i>	30 e tal anos; cabelo castanho escuro e curto; vestida com calças e blusa cava; óculos
<b>Edgar:</b> <i>Diretor da Cadeia Hoteleira</i>	40 e tal anos; camisa e calças
<b>Isabel:</b> <i>Responsável do Departamento de Formação da Cadeia Hoteleira</i>	30 e tal anos; cabelo ruivo tamanho médio; blusa manga curta e saia

## Introdução

### Office Hall

*Pensei recorrer aos cinco lugares, representando cada ponto que queremos tratar e com cor de progressão: 1) Formação presencial (contextualização da história), 2) Formação E-Learning, 3) Formação Blended, 4) Dúvidas e resistências, 5) Potencialidades*

*Creio que é possível realizar-se um percurso não-linear, porque há facilidade de tornar os temas a abordar não sequenciais (e podem sê-lo ao mesmo tempo). O que acham? Deve ser um percurso determinado por nós ou pelo formando?*

### IT001

#### Oi1 – Bem-vindo(a) (text & image)

*Imagem dinâmica + Audio:*

*Bem-vindo! Eu sou o Vasco, consultor na Cegoc.*

*Na minha atividade profissional, todos os dias apoio gestores e proprietários de empresas a tomar decisões que favoreçam a competitividade no seu mercado de negócio.*

*No campo da formação das empresas sinto que tenho de estar cada vez mais atualizado para propor estratégias mais adequadas ao contexto e cultura dos nossos clientes.*

*Certamente que já conhece e até realizou ações de formação à distância, mas estará preparado para apresentar esta solução quando o contexto empresarial assim o exige?*

*Acompanhe-me na descoberta das principais potencialidades e constrangimentos que a formação à distância nos desafia!*

Ao longo do módulo vai:

- Distinguir a utilização das modalidades de formação presencial, online e blended
- Avaliar os constrangimentos da formação a distância
- Explorar as potencialidades das soluções e-learning

## Oi2- Contexto (T&I)

A cadeia de hotéis “Distâncias” solicitou o serviço de consultoria à Cegoc para definir ações alternativas de desenvolvimento. Esta importante responsabilidade foi atribuída ao Vasco que logo realizou um diagnóstico da cultura atual e cultura pretendida pela empresa.

Clique no flipchart para conhecer algumas das dificuldades da empresa “Distâncias”:

### Flipchart

- Quadro formativo pobre
- Colaboradores concentrados nas regiões Norte, Centro e Sul do país
- Formação ocasional e somente para chefias
- Dificuldade em integrar novos colaboradores

### IT002 Formação Presencial

#### R1 Pateo

##### CT017 Diálogo

O Vasco sabe que a formação não deve ser vista como um fim em si mesma, nem o seu objetivo deve ser reduzido ao cumprimento das horas legais estabelecidas, por isso decidiu ir conversar com a direção da “Distâncias”. Clique nos balões para acompanhar o diálogo.

*Imagem do consultor Vasco de um lado e de Edgar e Isabel do outro lado em pé.*

Texto dos balões

Vasco: A situação mais complexa que tenho observado na Distâncias Hotels diz respeito à formação. Gostaria de conhecer as vossas perspetivas e estratégias neste campo.

Edgar: Estamos numa fase de transição e desejamos inovar nos nossos métodos, não somente preparar as nossas chefias, mas incluir neste processo de formação e qualificação todos os nossos colaboradores.

Isabel: No departamento de formação temos os nossos objetivos bem definidos, excelentes formadores e conteúdos programáticos muito bem preparados.

Vasco: Como tem sido construída a cultura formativa na organização?

Isabel: Recorremos unicamente à modalidade presencial de formação e técnicas pedagógicas que alcancem os nossos objetivos comportamentais. Contudo, temos vários constrangimentos...

##### CT018 Rose Window





Isabel com cara preocupada

KM:

Lembre-se, apesar das suas limitações, a formação presencial traz grandes vantagens ao processo formativo!

CT016 Witness

Vasco decidiu recolher alguns comentários sobre a formação presencial para conhecer de que modo os seus participantes estavam a ser beneficiados neste formato de aprendizagem.

*Comentários em Audio*

Quando tenho dúvidas, o formador pode esclarecer-me de imediato	Tenho um contacto mais direto com o formador e colegas o que me ajuda a ser mais espontâneo	Como formador, posso adaptar o itinerário pedagógico em tempo real e às necessidades dos formandos	Conseguo aprender mais facilmente alguns comportamentos

IT002

Formação Online

R2

Meeting Room

Introdução

*Imagem dinâmica + Audio:*

*A formação presencial nem sempre satisfaz por completo as necessidades formativas dos seus participantes e organizações. Noutros momentos, esta modalidade não se coaduna nem com os objetivos pedagógicos nem com os recursos existentes, como iremos ver.*

*Desta forma, novas modalidades de formação têm vindo a surgir, especialmente como produto de uma sociedade em constante e acelerada mudança que, conseqüentemente, tem vindo a fazer das tecnologias um dos principais meios não só*

Ao longo desta sequência vai:

- Identificar as vantagens e desvantagens da formação online
- Reconhecer os diferentes papéis dos actores da formação

Vasco

<p><i>de comunicação, mas também de formação. Já pensou que a formação online poderia indicar um bom desfecho do complexo problema da Distâncias Hotels?</i></p>	
--	--

**CT031 Animation**

Vasco não é especialista nas soluções E-Learning, isto é, na aprendizagem eletrónica, pelo que recorre a Bárbara, uma expert da Cegoc. Veja a animação para saber o que Bárbara partilhou com Vasco.

<p><b>Se perguntar o que representa a formação a distância nos contextos empresariais hoje, eu diria que esta modalidade detém um poder cada vez mais rentável para a organização que dela recorrer. O conhecimento é um dos factores de produção de uma empresa com maior potencial económico. Agora imagine o que significa para uma empresa ter a capacidade de comunicar com os seus colaboradores dentro e fora da organização. A formação a distância tem se tornado um veículo rápido, flexível e personalizável para a atualização do conhecimento e desenvolvimento dos colaboradores de uma empresa. Da mesma forma tem a potencialidade de reduzir custos com deslocações e ausências no posto de trabalho e com a logística da formação. Não obstante, esta modalidade envolve também despesas e constrangimentos, nomeadamente na produção e manutenção de cursos e materiais como ainda em relação às contingências tecnológicas de largura de banda e terminais.</b></p>	<p>Imagem de uma sala ampla (tipo call center) com diversos trabalhadores ligados à Internet quer com computadores, portáteis, iPad e telemóveis com uma cor que destaque estes objetos.</p> <p>Aparece sala de formação em tela cheia e depois encolhe para ½ e, do outro lado aparece um dos sujeitos, destacado anteriormente a sair da empresa com fones ligados e som a sair destes (em cima de cada ilustração aparece: “Em formação na empresa”, “Em formação fora da empresa”, respetivamente).</p> <p>Aparece quadro com diversos itens e, na medida em que são mencionados, um certo a verde aparece no quadrado de lado. As palavras são: rápido, flexível, personalizável.</p> <p>Na parte de reduzir custos aparece uma coluna com barras douradas que vão decrescendo e de lado aparece então outra lista: Deslocações, Ausência no posto de trabalho, logística da formação.</p> <p>Por fim, uma imagem de um homem com os bolsos de fora, a segurar neles e outra lista: produção e manutenção de cursos e materiais, largura de banda e terminais.</p>
---	---

KM:

Recorde! A formação online, ao contrário da presencial que se concretiza numa única dimensão espacial e temporal, tem uma ampla maleabilidade já que se pode realizar em qualquer lugar do mundo com acesso à Internet e a qualquer hora do dia (24 horas sobre 7 dias da semana)!

*Imagem de um globo com sol e lua e um computador em cima de cada continente. Fio de ligação entre os computadores.*

### CT007 Choices in the table

Tanto o contexto presencial como o contexto online são bastante específicos. Selecione para cada campo da tabela o método a usar:

		Presencial	Online	Comentários
<b>Objetivos</b>	Domínio predominantemente cognitivo	Não	Sim	Existem 3 domínios de objetivos: cognitivo (conhecimentos), psicomotor (comportamentos) e afetivo (atitudes). A formação presencial deve privilegiar a aquisição de comportamentos e atitudes, sendo a formação online uma melhor opção para se atingirem objetivos cognitivos.
	Vai haver resistência à mudança de atitudes e comportamentos	Sim	Não	Uma das principais barreiras com que a formação online se depara são os elevados níveis de abandono, pois é um processo que requer elevados níveis de motivação. Também a resistência é um aspeto que deve ser trabalhado presencialmente, pois, só por si, as tecnologias não potenciam a mudança.
<b>Participantes</b>	Grupo homogéneo com o mesmo nível de conhecimentos	Sim	Não	Os grupos heterogéneos devem ser trabalhados em contextos online, pois torna-se mais fácil nivelar o conhecimento. Para grupos

				homogéneos a formação presencial será a melhor resposta.
<b>Conteúdo</b>	Conteúdos transversais que podem ser utilizados em diferentes cursos	Não	<b>Sim</b>	Uma das grandes potencialidades no e-learning é a de se poder reutilizar os seus objetos de aprendizagem, isto é, os seus recursos são perenes e requerem uma menor atualização.
<b>Prazos</b>	Formação com duração reduzida	Não	<b>Sim</b>	Na formação online devem evitar-se processos longos para que os seus participantes mantenham-se motivados.
<b>Desmultiplicação da formação</b>	É necessário formar muitos participantes num curto espaço de tempo	Não	<b>Sim</b>	Uma das principais vantagens do e-learning é aliar um elevado número de participantes com um curto espaço de tempo.

KM:

No momento de decisão sobre que tipo de modalidade deve ser considerada para uma determinada formação deve ter-se em conta os objetivos, participantes, conteúdos, prazos e a desmultiplicação da formação. Considere as questões a baixo e outras:

Qual a dimensão do grupo, localização e disponibilidade?

Qual o nível de complexidade do conteúdo?

Serão realizadas quantas edições?

### CT012 Reveal Content 1/3 - 2/3

Vasco ainda tem dúvidas sobre como escolher a melhor modalidade de formação para a Distâncias Hotels, pelo que Bárbara indica quatro perguntas que o consultor deve fazer sobre a formação a desenvolver.

*Bárbara em pé com mãos nas ancas (ao lado o texto):*

Reutilizar o slide de Formação Pedagógica de Formadores sobre os 4 fatores de decisão sobre a modalidade a utilizar (Módulo	<b>Bárbara</b>
---	----------------

<p>tecnologias)</p> <p>Participantes – Qual o perfil dos participantes? .....</p> <p>Tempo – Quais os prazos? .....</p> <p>Recursos – Quais os recursos dispor? .....</p> <p>Conteúdos – Quais os conteúdos de formação? ..... <b>[Colocar frases do slide]</b></p>	
---	--

IT003

<p><i>Imagem de Vasco a falar para nós.</i></p> <p><i>Agora que já conheço um pouco mais sobre a modalidade e-learning e quando esta deve ser usada, talvez tenha uma solução alternativa e inovadora que poderá funcionar na Distâncias Hotels.</i></p> <p><i>Vou apresentar e discutir a ideia com o Dr. Edgar e com a Dr<sup>a</sup> Isabel. Será bem recebida?</i></p>	<p>Pontos a reter:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• O uso das tecnologias na formação em empresas é uma poderosa ferramenta que diverge e simplifica a formação, tornando-a mais flexível e acessível quanto aos métodos e recursos utilizados</li> <li>• A formação online torna-se mais coerente quando os objetivos se refletem no domínio cognitivo e não integram grande resistência à mudança</li> <li>• Os participantes têm de estar fortemente motivados, mas podem ser um grupo heterogéneo, de grandes dimensões e estar disperso geograficamente</li> <li>• Os conteúdos devem estar bem estruturados e requerem trabalho prévio. São normalmente perenes, reutilizáveis e devem estar disponíveis fora da formação</li> <li>• Para se decidir sobre que modalidade formativa incidir, deve levar-se em conta as características dos participantes, os prazos e recursos disponíveis e os conteúdos de formação</li> </ul>
--	--

IT002

Dúvidas **[Melhorar Título]**

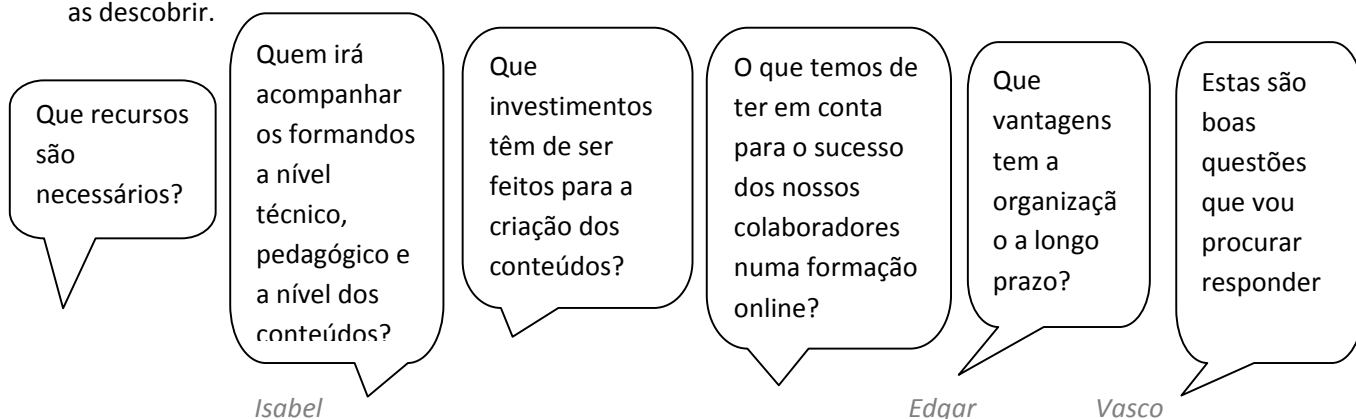
R2

Meeting Room

**CT015 Round the table**

**Introdução**

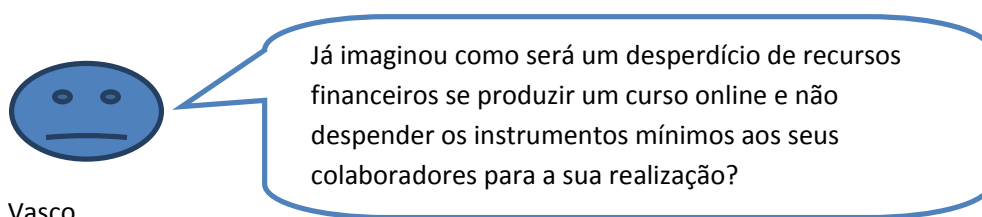
Vasco, o consultor da Cegoc, reúne-se com diferentes chefes da Distâncias Hotels: responsável de logística, formação, finanças, recursos humanos e diretor. Depois de lhes falar sobre a formação online como uma possível resposta à formação, surgem diferentes dúvidas. Clique nos balões para as descobrir.



**CT030 Multiple text & Image**

**Recursos**

Na formação online existe uma total dependência das tecnologias. Além do hardware indispensável para o arranque do curso (computador e/ou outros dispositivos eletrónicos), é necessário haver acesso à Internet e ter largura de banda.

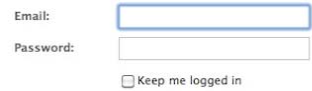





**CT011 Discovery Board**

**Recursos**

O curso online pode ser suportado por diferentes meios, mas o mais usual em Meio empresarial é o Sistema de Gestão de Aprendizagens (Learning Management System) que promove facilmente a reutilização de recursos.

Descubra algumas potencialidades das LMS:

Vantagens	Funcionalidades	Exemplo	
Maior flexibilidade para o formando	Gestão de perfis	O acesso faz-se por meio de um login	
Disponibilização de recursos a um menor custo	Gestão de conteúdos	São armazenados e administrados diversos conteúdos em formato de texto, áudio ou vídeo, entre outros	
Desenvolvimento da participação dos colaboradores entre si e entre tutor e colaborador	Canais de Comunicação	Fóruns de discussão, Chats, mensagens, etc.	
Menores custos com formadores	Controlo de atividades	É possível identificar algumas ações dos utilizadores	

#### KM:

Não se esqueça! As ferramentas estão em constante evolução pelo que é necessário analisar cuidadosamente com base em critérios funcionais e técnicos se é mais útil adquirir uma plataforma para a empresa e construir cursos online ou recorrer a uma empresa de formação que disponha cursos pré-definidos ou adaptáveis à realidade da organização.

Se optar por adquirir um sistema que suporte a formação, lembre-se que cursos diferentes podem partilhar unidades de conteúdo.

Caso prefira recorrer aos serviços de outra empresa considere se os objetivos correspondem às necessidades dos formandos. A formação de qualidade tem um preço!

**CT010**      **Cards**

**Atores que acompanham o processo formativo**

A formação E-Learning pode ser ou não acompanhada, no entanto, tem-se verificado que o acompanhamento dos e-formandos por um tutor reduz a taxa de abandono e favorece o término da formação em tempo útil. Conheça os 3 níveis de acompanhamento na modalidade online:

*Frente*

 Equipa de Help Desk	 Equipa de Tutoria	 Equipa de Tutoria com apoio de SME
--	--	---

*Parte de trás*

Garante que a distribuição e acesso aos conteúdos se realiza sem problema <b>Acompanhamento Técnico</b>	Mantem contactos regulares para garantir elevados níveis de motivação <b>Acompanhamento Pedagógico</b>	Facilita a compreensão dos conteúdos e favorece a transferência da aprendizagem. <b>Acompanhamento de conteúdo</b>
--	---	---

*Caixa de lado*

**Considere:**

*A empresa que quer estabelecer uma cultura em formação online deve ponderar quem irá realizar este trabalho de acompanhamento: a própria empresa ou o serviço será encomendado?*

*A tutoria é um trabalho exigente que está presente nos diferentes momentos do processo formativo: antes, durante e no fim do curso.*

**CT015**      **Round the Table**

## Concetualização de conteúdos

*O personagem que perguntou “Que investimentos têm de ser feitos para a criação dos conteúdos tem um balão que diz:*

Tenho interesse em conhecer se serão muitos os gastos para a criação do suporte de aprendizagem e respetivos objetos de aprendizagem...

*Vasco*

Como já referi, o principal investimento que é feito reside na plataforma que irá suportar a aprendizagem. Normalmente os conteúdos já estão estruturados, logo, facilmente são adaptados para uma situação de aprendizagem online. No entanto, este é um trabalho que exige muito trabalho prévio e, quando se parte do zero, pode ser bastante dispendioso.

Mas todo esse investimento vale a pena? Conseguimos ver vantagens a longo prazo?

*Edgar*

*Vasco*

Com certeza! Se de facto o curso tem uma característica de grande durabilidade e utilidade para a empresa, a longo prazo esta irá beneficiar desse investimento que fez. É possível, ainda, reutilizarem-se unidades de conteúdo entre cursos o que acrescenta um grande potencial a esta modalidade.

**CT002      Marry Them**

**Sucesso dos colaboradores na formação online**

Existem diversos factores que devem ser tomados em conta para o sucesso da formação online. Estabeleça a correspondência entre os diferentes itens com as caixas de texto e verifique as respostas.

Factores de sucesso

### Completar exercício

IT003

<p><i>Vasco sentado em frente ao computador mas voltado para nós (áudio)</i></p> <p><b><i>Como pôde observar, a escolha da modalidade de formação indicada exige uma grande reflexão para que todos os aspetos estejam em coerência com os objetivos do curso. Até agora conhecemos o ensino presencial e e-learning, diferenciámo-lo e descobrimos as vantagens e limitações de ambos.</i></b></p> <p><b><i>De seguida, vamos descobrir porque é que nenhuma destas modalidades satisfaz os objetivos de formação da nossa empresa cliente e conhecer uma outra estratégia pedagógica.</i></b></p>	<p>Pontos a reter:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Os Sistemas de Gestão de Aprendizagem (LMS) é uma aplicação com diversas funcionalidades (gestão de perfis, gestão de conteúdos, canais de comunicação, controlo de atividades) que armazena e organiza os conteúdos de formação</li><li>• Os custos iniciais com a implementação de uma plataforma, recebem o seu retorno a curto e longo prazo, reduzindo-se os custos de formação, especialmente quando o número de participantes é elevado</li><li>• Existem 3 níveis de acompanhamento da formação online feito pelo equipa de helpdesk (apoio técnico), equipa de tutoria (apoio pedagógico) e equipa de tutoria com SME (apoio de conteúdo)</li></ul>
---	---

IT002          Formação Blended

R3

### Introdução

Vasco aceitou o desafio proposto pela Cegoc de ser mobilizado para um outro contexto a fim de desenvolver

### Construir etapas da Sequência Blended

CT014          Tabbed Container

## Concetualização de conteúdos

*Ambiente 1*

<i>Imagem</i>	
---------------	--

*Ambiente 2*

<i>Imagem</i>			<i>Imagem</i>
---------------	--	--	---------------

*Ambiente 3*

<i>Vídeo</i> <i>A formação Blended</i>
---

## IT002 Potencialidades da Formação online

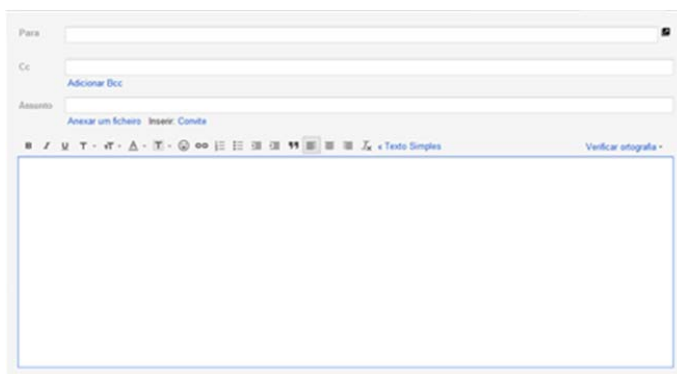
R5

### Image Map

#### Introdução

Vasco aceitou o desafio proposto pela Cegoc de ser mobilizado para um outro contexto a fim de desenvolver as suas competências profissionais. De repente recebe um e-mail de alguém conhecido. Clique no portátil para saber o que diz.

*Aparece imagem de e-mail aberto.*



*Estimado Dr. Vasco,*

*Muito me agrada comunicar-lhe que o curso que desenvolvemos privilegiando um contexto de aprendizagem misto tem tido excelente aceitação pelos nossos formandos. Realizámos um importante investimento numa plataforma para estruturar cursos personalizados às orientações estratégicas da nossa empresa.*

*Gostaria muito de conversar consigo sobre algo que me deixa curioso, mas tive conhecimento que está temporariamente em Luxemburgo.*

*Espero vê-lo brevemente!*

*Edgar Ferreira*

## **Diaporama**

1º Slide

### **CT031 Animation**

*Imagem dinâmica (mexer braço, abanar a cabeça) & Audio*

*Imagem de Vasco à frente do computador com fones nos ouvido e microfone junto à boca. No ecrã do computador está o Dr. Edgar.*

Vasco ligou-se logo de seguida à rede e conseguiu estabelecer contato com o Dr. Edgar. Clique nos balões para acompanhar o diálogo.



Cada vez entendo mais que na Internet possuímos uma enorme variedade de ferramentas com grande potencialidade educativa, mas os gestores com quem conversei têm desconsiderado estes instrumentos. Muitos destes têm versões totalmente grátis, enquanto que há outros pacotes pagos que integram funcionalidades mais apuradas.



Esta situação que me expõe é um reflexo da cultura empresarial implantada, na qual se acredita que uma formação mais cara é sinónimo de uma formação com maior qualidade, o que nem sempre acontece.

Na verdade os softwares pagos concedem bastante segurança às empresas e detêm elevada qualidade. Toda a empresa envolvida em formação a distância deveria investir em instrumentos que dignifiquem o processo formativo, concedendo-lhe forma e sentido.

2º Slide

### CT012 Reveal Content

Muitas empresas, têm adotado ferramentas online para a gestão da comunicação interna. Conheça algumas:

<b>Ferramentas de Inquérito</b> <i>Imagem inquérito</i>	Facilitam a comunicação, partilha de opiniões, diagnóstico de conhecimento ou prospeção da satisfação dos colaboradores.  <i>Exemplos:</i>  Survey Monkey, SurveyGizmo, Survs
<b>Ferramentas de Desenho</b> <i>Imagem ferramenta de desenho</i>	Podem ser criadas ilustrações, imagens para diferentes propósitos, desde a construção de um percurso de aprendizagem ao anúncio de notícias.  <i>Exemplos:</i>  Pixton, Zefrank
<b>Ferramentas de Armazenamento de sites</b> <i>Imagem de bookmark</i>	<b>Completar</b>  <i>Exemplo:</i>  Delicious
<b>Ferramentas para a Criação de Sites</b> <i>Imagem site</i>	O mercado emergente <b>Completar</b>  <i>Exemplo:</i>  Webnode,

3º Slide

### CT012 Reveal Content

Muitas empresas, têm adotado ferramentas online para a gestão da comunicação interna. Conheça algumas:

**Completar**

## Síntese

<p><i>Dr. Arroba a olhar para nós</i> <i>À sua volta estão os outros personagens com um ar satisfeito...</i> <i>Ele diz com entusiasmo:</i></p> <p><b><i>Completou a nossa viagem em torno do mundo dos emails!</i></b></p> <p><b><i>Conhecemos as suas vantagens, perigos e algumas técnicas lidarmos com ele de forma mais eficiente.</i></b></p> <p><b><i>Comece connosco a implementar estas boas práticas e comprove os resultados!</i></b></p> <p><b>Realizar conclusão final do módulo</b></p>	<p>Ao longo deste módulo pode verificar que:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• A inexistência de comunicação não-verbal nos emails implica um maior cuidado para produzirmos mensagens claras</li><li>• O assunto e corpo da mensagem devem estar claros e estruturados, de forma a transmitir exatamente o que se pretende</li><li>• Os emails devem ser enviados/reencaminhados apenas para quem realmente necessita de os receber</li><li>• Existem várias opções dentro da sua ferramenta de email que podem ajudar na organização da sua caixa de correio</li></ul>
---	--

## **Anexo XIV**

### **Guião da Dinâmica “A Pérola da Sabedoria”**

#### **A Pérola da Sabedoria** (instruções para os participantes)

Nas terras longínquas do Norte, no povoado de Kara, encontram-se as Montanhas da Névoa, onde existe um templo poderoso construído por um povo antigo há muito extinto.

Diz a lenda que no coração do templo reside o maior tesouro que o mundo já conheceu – a *Pérola da Sabedoria*, uma jóia enorme com mais de 5 kg, que se diz ter sido um presente dos deuses.

Você faz parte de uma expedição internacional para encontrar a Pérola da Sabedoria.

Pode-se chegar ao templo de duas maneiras:

1. Através do deserto, ao longo da Estrada da Condenação
2. Através da selva, ao longo da Estrada da Sentença

Com base nas informações dos cartões que vos serão distribuídos, decidam em grupo e por consenso qual dos dois caminhos irão seguir.

#### **Regras**

1. Devem manter os cartões à vossa frente.
2. Podem ler o conteúdo dos cartões em voz alta, mas não os pode mostrar.
3. Não podem negociar cartões ou agrupá-los
4. Não podem escrever nos cartões ou marcá-los de alguma maneira

O grupo tem 30 minutos para tomar uma decisão.

Boa sorte!

## **Anexo XV**

### **Reflexão sobre a sessão da Semana Pedagógica**

No último dia da semana pedagógica, pela manhã, estava agendada uma partilha da Alina.

Primeiramente, no entanto, fomos introduzidos com uma reflexão das atividades que decorreram no dia anterior. Cada presente deu um feedback bastante positivo da apresentação realizada por um convidado chamado Rui que, depois de contar o seu percurso até à sua atividade atual, envolveu os participantes com truques de magia. Por sua vez, estes levaram esses truques a outras pessoas que, como os primeiros, ficaram bastante impressionados. Embora não tenha ficado explícito, o conteúdo pedagógico por trás destas atividades direcionou-se, provavelmente, ao nível das perceções, como era a intenção inicial do formador.

A magia, sendo um tema pouco relacionado com as questões formativas, teve um grande impacto sobre o público exigente com que o formador lidava e, que, inesperadamente, foi muito bem aceite.

Depois disto, seguiu-se então a partilha conduzida pela Alina. Subordinado ao tema do processo de tomada de decisão em grupo, orientou uma dinâmica chamada *A pérola da sabedoria*, testada pela primeira vez com este grupo exploratório, mas já conhecida na filial da Cegos localizada na Suíça.

Esta dinâmica consistiu em dividir os participantes em grupos de 4/5 pessoas, entregando-se para cada um destes um conjunto de instruções comuns. A história que ilustrava a dinâmica contava que numa terra longínqua chamada Kara, existia um templo que continha uma riqueza imensurável, a pedra da sabedoria. Existem dois caminhos para o templo, um deles é pelo deserto (o caminho da condenação) e um outro pela selva (o caminho da sentença). O objetivo dos grupos é, mediante pistas não transmissíveis, mas que podem ser lidas em voz alta, decidam por qual dos caminhos pretendem seguir. As informações adicionais referem os perigos de cada um dos caminhos e as condições do grupo de exploradores.

Desta feita, compostos dois grupos de 5 elementos cada, estes separaram-se e, de forma distinta decidiram-se pelo caminho da selva. Um dos grupos escreveu no flipchart pontos positivos e negativos de cada um dos caminhos e, com base nas informações criou um top 5 que designavam os critérios da sua escolha.

Um outro grupo leu e conversou sobre as informações e, tendo chegado à sua decisão mais cedo, teve oportunidade de refletir sobre a técnica utilizada e sobre o próprio processo.

Realizou-se de seguida um debriefing no qual refletimos de forma breve sobre o processo de tomada de decisão. A principal conclusão foi que, perante a situação apresentada, não participar na expedição que levaria à pérola da sabedoria também seria uma decisão válida. Gerado o debate sobre a não-decisão e a decisão de não ir, pudemos estudar esta questão complexa por uma via pouco aprofundada.

Depois disto e feito um coffee break, tivemos, por meio de uma reunião síncrona com uma colaboradora da Speex, uma apresentação dos serviços formativos disponíveis por ferramentas online para o estudo de línguas.

Finalmente, foi feita mais uma partilha inserida no campo das finanças onde foi apresentado o quadro de uma empresa que tinha dois sectores com perda de lucro que produzia uma quebra considerável na mesma. Se esse ritmo de perda de lucro for contínuo, a empresa acaba por fechar e, por isso, é necessário descobrir qual dos sectores está a trazer prejuízo. A apresentação focou-se na forma como os dados são apresentados, já que podem indicar que a falha é de um ou de outro sector.

Também refletimos se a possibilidade de se despedirem trabalhadores para a permanência de outros na empresa era uma opção correta ou não. Concluímos que, em último caso e feito o possível para evitar essa situação, era melhor dispensar dois trabalhadores para poder manter o posto de três e, portanto, o despedimento é, por vezes, a melhor solução para manter a empresa em funcionamento.

Em suma, pudemos nesta sessão refletir sobre duas situações bem práticas, o processo de tomada de decisão em grupo, tão importante para o trabalho colaborativo

numa organização e a apresentação e análise da produção dos sectores numa empresa que influenciarão a resposta ao problema de quebra de lucro.