

UNIVERSIDADE ABERTA



UNIVERSIDADE
AbERTA
www.uab.pt

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO

MESTRADO EM SUPERVISÃO PEDAGÓGICA

**“A Supervisão de um curso de formação em eLearning em
contexto empresarial”**

Paula Valente

Trabalho de Projeto na área de especialização de Supervisão Pedagógica

Orientadora: Prof^a Doutora Daniela Melaré Vieira Barros

Lisboa, 2017

Universidade Aberta



**“A Supervisão de um curso de formação em
eLearning em contexto empresarial”**

Paula Valente

**Trabalho de projeto apresentado para cumprimento dos requisitos
necessários à obtenção do grau de Mestre em Supervisão Pedagógica,
realizado sob a orientação científica da Professora Doutora Daniela Melaré
Vieira Barros**

Lisboa, 2017

*Salvador, when I tell you
"I Love You so much and you are my world"
I don't say it just because I learnt it by heart
I say it to remind you always
that you're the best thing that ever happened to me till now.
I really love you more than you will ever know,
now and for all eternity.
To my son, unconditionally...*

Agradecimentos

O valor das coisas não está no tempo que elas duram,
mas na intensidade com que acontecem.
Por isso, existem momentos inesquecíveis,
coisas inexplicáveis e pessoas incomparáveis.
Fernando Pessoa

Início por agradecer ao Universo por receber tanto amor, amizade, colaboração e compreensão durante a realização deste projeto de mestrado que foi, sem dúvida, um pouco agitado. Nada foi fácil, nem tampouco tranquilo. Contudo, a minha determinação e a minha persistência juntamente com os seres maravilhosos com que a vida me presenteou e que estiveram sempre ao meu lado durante esta caminhada, em que tantas vezes pensei em desistir e não ser capaz, através das suas frutuosas colaborações e encorajamentos, permitiram o culminar deste desafio numa enorme felicidade.

À Professora Doutora Daniela Melaré, minha orientadora, para quem vai um agradecimento muito especial pela amizade e pelo ser maravilhoso que é. Estou-lhe muito grata porque nunca me deixou desistir, sempre me encorajou e apoiou. O meu mais profundo agradecimento pelo tempo dispensado, pelo constante e rigoroso apoio científico, pela crítica exigente e construtiva e as sugestões pertinentes.

À Professora Doutora Isolina Oliveira, coordenadora deste mestrado, com quem tive o privilégio de efetuar este caminho através de uma dupla “supervisão” científica, que resultou no meu crescimento pessoal, intelectual e profissional. Agradeço-lhe muito a oportunidade de participar neste projeto, sem o seu convite e contributo nada teria sido possível.

Ao Professor Doutor Leonel Morgado, pela sua disponibilidade e envolvimento no projeto bem como pelas suas sugestões, diretrizes e partilha de conhecimentos.

À Dra. Sandra Fanha, à Dra. Rita Gonçalves, ao Dr. Carlos Cristóvão, à Dra. Susana Coelho e à Dra. Marta Castelão, funcionários da empresa onde decorreu este projeto de investigação, pela disponibilidade, assertividade, colaboração, simpatia, partilha de materiais e conhecimentos essenciais para a realização do trabalho que aqui se apresenta.

À minha família, em especial a meu Pai e minha Mãe, os meus pilares de sempre! Agradeço-vos a educação que me deram, a atenção, os conselhos e os elogios que só vêm

de quem me ama incondicionalmente. Obrigada por terem sido os meus “guardadores” de sonhos. Devo-vos o que sou hoje! Ao meu querido e amado filho, Salvador, o meu melhor presente, o meu mundo, a razão do meu sorriso e dos meus sonhos, o significado maior da minha existência e luta! Obrigada por fazeres de mim uma pessoa cada vez melhor. Perdão pelas horas subtraídas à atenção, cuidado e brincadeiras que são justas e te são merecidas. Ao Eduardo, meu companheiro e cúmplice, obrigada por tolerares a minha sistemática pro-atividade, compreenderes a minha “paixão” pelo conhecimento e me amares com todos os meus defeitos e virtudes. Ao David, que mora no meu coração, não por obrigação, mas porque te adoro! Aos meus sogros, Manuel e Lourdes, pelas pessoas maravilhosas que são.

Aos meus amigos, em especial ao Paulo, ao Francisco, à Vânia, à Magda, à Rosa, à Xana, ao Luís, à Cristina e à Sónia, é com a simplicidade de pessoas como vocês que se constroem amizades como a nossa.

À Florbela, minha colega de mestrado, por ter tido ao longo deste percurso uma palavra amiga e reconfortante, pela partilha e pela “discussão” de ideias rumo ao conhecimento cooperativo e colaborativo.

À Universidade Aberta que me permitiu levar a cabo este trabalho de projeto e proporcionou condições para a sua realização.

Por fim, obrigada a todas as pessoas que, de uma forma direta ou indireta, têm contribuído para o meu sucesso e para o meu crescimento como pessoa e profissional. Sou o resultado da confiança e da força que cada um, à sua maneira, me tem dado.

Thank you all!

NOTA PRÉVIA

Este trabalho de investigação segue as *Normas de Apresentação das Dissertações [Mestrado] e das Teses [Doutoramento] da Universidade Aberta* disponíveis em

http://www.uab.pt/c/document_library/get_file?uuid=971efb19-a547-40c9-a4a2-922a7df3d562&groupId=10136, tendo sido consultadas pela última vez no dia 11 de novembro de 2016.

Resumo

São inegáveis as alterações a que a sociedade tem sido sujeita, sobretudo nos últimos anos. Estamos constantemente a ser bombardeados com novas informações veiculadas através das tecnologias digitais. A teoria defendida há instantes começa imediatamente a ser posta em causa devido ao impacto das transformações introduzidas na nossa sociedade por uma nova geração de tecnologia informática social - Web 2.0. Estas mudanças permitem que as pessoas partilhem informação, colaborem em projetos e construam comunidades virtuais sem que, para tal, encontrem qualquer tipo de limite, seja temporal ou espacial. O contexto empresarial não está alheio a estes impactos e alterações.

O presente trabalho de projeto pretende demonstrar os resultados da investigação levada a cabo sobre o eLearning em contexto empresarial numa Grande Empresa Nacional (GEN), denominada ao longo deste trabalho de projeto de Inov@r, pois por questões éticas o seu nome não pode ser divulgado. Foram exibidos, para tal, referenciais e fundamentos sobre o tema com base no estudo de caso desenvolvido até à atualidade e que tiveram por base o conceito e o âmbito da Supervisão Pedagógica e do Modelo Pedagógico Virtual da Universidade Aberta que apresenta um modelo de eLearning consolidado com características de fácil integração e adaptação ao eLearning tradicional utilizado neste contexto empresarial específico.

O principal objetivo deste trabalho de projeto passa por destacar as características, a estrutura e a forma de aplicação do eLearning colaborativo e cooperativo passíveis de serem utilizados em contexto empresarial. Acredita-se, portanto, que a partir das propostas apresentadas, estão criadas as condições para que, no contexto empresarial, a formação contínua online seja cada vez mais uma realidade utilizando um modelo de eLearning colaborativo, cooperativo e interativo, capaz de motivar e facilitar a adaptação do indivíduo num mercado de trabalho que se sente mais exigente.

Tendo por base a investigação previamente realizada pela equipa de investigadores da Universidade Aberta, pretendeu-se (re)desenhar a estrutura didático-pedagógica do curso de formação contínua “Atendimento ao Cliente” ministrado na empresa de acordo com os pressupostos do Modelo Pedagógico Virtual desta mesma universidade. Os resultados apurados permitiram perceber que é fundamental intervir

em toda a estrutura pedagógica vigente de forma a dar mais autonomia ao eFormando, sem descurar a presença do eFormador e do eSupervisor. O grande desafio está em conseguir efetuar as alterações necessárias sem que isso intervenha na missão, nos objetivos e nos valores da empresa garantindo, assim, o sucesso e a competitividade da mesma.

Palavras-Chave: Aprendizagem ao Longo da Vida; Contexto Empresarial; eLearning; Modelo Pedagógico Virtual; Supervisão Pedagógica.

Abstract

Our society has been subjected to changes, especially in recent years, which are undeniable. We are constantly being bombarded with new information guided by modern technologies. Because of the impact of transformations that are introduced in our society by a new generation of socially informed technology, recent theories are on trial. These changes allow people to share information, collaborate in projects and build up virtual communities within which they do not find any type of limits, neither in time nor in space. Business contexts are not immune to these types of impact and changes.

With our current project we intend to show the results of the investigation conducted via eLearning within a business context inside a home big company, denominated throughout this work project as *Inov@r*. References and arguments are based on the case study developed till now on the concept and scope of Pedagogical Supervision and on the Virtual Pedagogical Model of the Open University, which presents a consolidated eLearning model with features that are easy to integrate in and adapt by traditional eLearning features used within this specific business context.

This project's principal aim is to highlight characteristics, structure and applicative form of collaborative and cooperative eLearning that can be used within a business context. Therefore, we believe that conditions have been set, so that within a business context online learning will always be a reality via a model of collaborative, interactive eLearning capable to motivate and facilitate the individual's adaptation to a global increasingly demanding job market.

Based on previously research carried out by the researcher team from the Open University, our intention is to (re)design the didactic-pedagogical structure of the "Customer Service" course, taught by the company, according to the assumptions of the Virtual Pedagogical Model of this same University. The results allowed us to realize that it is fundamental to intervene in all pedagogical structures used by the company in order to give more autonomy to the Student, without neglecting neither the Teacher nor the eSupervisor.

The greatest challenge is to be able to make the necessary changes without interfering with the company's mission, objectives and values, thus guaranteeing its success and competitiveness.

Keywords: Business Context; eLearning; Life Long Learning; Pedagogical Supervision; Virtual Pedagogical Model.

Índice Geral	
Agradecimentos	VI
Resumo	IX
Abstract	XI
Introdução	1
PARTE I -Enquadramento Teórico	5
Capítulo 1 – A Supervisão Pedagógica presencial e a distância	6
1.1. A supervisão pedagógica: conceitos e cenários	6
1.2. O ciclo da Supervisão Pedagógica	11
1.2.1. A observação	11
1.2.2. A orientação	12
1.2.3. A avaliação.....	12
1.3. O papel do Supervisor – competências e funções.....	13
1.4. A eSupervisão Pedagógica, o eSupervisor e o eLearning na Aprendizagem ao Longo da Vida em Contexto Empresarial.....	15
Capítulo 2 - Contextualizando o eLearning	24
2.1. O Modelo Pedagógico Virtual da Universidade Aberta: linhas e princípios ..	24
2.2. Conceito e características do ELearning	27
2.3. A importância da formação em ELearning em contexto empresarial	31
2.4. Modelos de aprendizagem em ambientes virtuais suscetíveis de serem aplicados em ambientes empresariais colaborativos.....	37
PARTE II – Metodologia do Projeto	43
Capítulo 3 – Problemática, Metodologia e objetivo de estudo do Projeto	44
3.1. Identificação do Problema de Partida e Objetivos.....	45
3.1.1. Projetos de formação e de empresa.....	48
3.2. Caracterização do Projeto	51
3.2.1. Definição e âmbito do projeto	51
3.2.2. Etapas do projeto	55
3.3. Diagnóstico das necessidades da empresa	57
3.4. Identificação dos recursos e meios de ação	58
3.5. Determinação das prioridades.....	59
3.6. Descrição das estratégias de ação.....	60

3.7.	Análise das contingências.....	61
3.8.	Planificação	61
3.9.	Identificação das finalidades	62
3.10.	Participantes no projeto	63
3.11.	Definição dos objetivos gerais e específicos	65
3.12.	Identificação dos conteúdos de ação.....	66
3.13.	Avaliação do projeto.....	70
Capítulo 4 – Descrição, Análise e Interpretação de Resultados.....		73
4.1.	Resultados	73
Capítulo 5 – Conclusões e considerações finais.....		87
Anexos.....		97

Índice de Quadros

Quadro 1.1 - Cenários caracterizadores da Supervisão Pedagógica 8

Quadro 1.2 - Cenários caracterizadores da Supervisão Pedagógica 20

Quadro 2.1 - What The “e” Is About..... 27

Quadro 3.1 - As dimensões constitutivas do projeto organizacional de formação 52

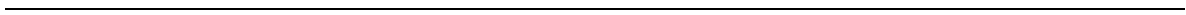
Quadro 4.1 - Pontos fortes os pontos fracos verificados inicialmente 74

Índice de Figuras

Figura 1.1 - Mapa conceptual do futuro da aprendizagem	23
Figura 2.1 - Significado de eLearning.....	28
Figura 2.2 - ELearning tradicional versus eLearning colaborativo.....	32
Figura 2.3 - Principais componentes de eLearning.....	36
Figura 2.4 - O modelo de comunidades de investigação.....	38
Figura 2.5 - Modelo de interação em ambientes virtuais	39
Figura 2.6 - Modelo de aprendizagem para comunidades online.....	40
Figura 2.7 - Modelo de colaboração para a aprendizagem em ambientes virtuais.....	41
Figura 3.1 - Mapa conceptual do trabalho de projeto	54
Figura 4.1 - Ciclo resultante de um atendimento ao cliente de qualidade	79
Figura 4.2 - Ciclo de criação de eConteúdos.....	80

Índice de Anexos

Anexo I - Grelha de Estudo e Observação de Cursos em E_Learning Empresarial (Barros & Neves, 2014)	99
Anexo II - Relatório da investigação feita pelo departamento de E@D da UAb	105
Anexo III - Conteúdo Programático do curso Atendimento ao Cliente	117
Anexo IV - Linhas de força do Modelo Pedagógico da Universidade Aberta	119
Anexo V - 1º Power Point enviado à Inov@r	127
Anexo VI - ID0 - Projeto de eLearning Atendimento ao Cliente	145
Anexo VII - 2º Power point enviado à Inov@r depois da análise feita ao ID0	151
Anexo VIII - Email de feedback da empresa Inov@r relativamente às propostas do ID0.	163
Anexo IX - Planificação Inicial do Trabalho de Projeto	173



Introdução

A introdução das tecnologias digitais e o surgimento da apelidada Sociedade de Informação e do Conhecimento conduziram a uma acérrima competitividade, onde a Aprendizagem ao Longo da Vida, capaz de preparar o trabalhador para o mercado de trabalho cada vez mais competitivo, ganha especial relevo. Tal tem vindo a criar grandes dificuldades de integração, forçando as pessoas a alterar comportamentos, atitudes e mentalidades.

Algumas empresas têm já ponderado sobre esta problemática, partindo do pressuposto que o pilar da educação/formação é um fator determinante no atual contexto de modernização e inovação ininterrupto e acelerada, devendo ser encarada por todos como uma ferramenta preciosa que acrescenta mais-valias ao conhecimento e à satisfação individual e profissional. Assim sendo, urge recorrer a novas metodologias, a práticas complementares e, ao mesmo tempo, inovadoras no processo de aprendizagem no contexto das denominadas *Learning Organizations (LO)*. Segundo Peter Senge (1993) o conceito de “Learning Organization” é o resultado da convergência de cinco disciplinas: o raciocínio sistémico (integração dinâmica entre o todo e as suas partes); o domínio pessoal (os objetivos, a energia e a paciência); a consciencialização dos modelos mentais enraizados (exame dos mesmos de forma minuciosa); a definição de um objetivo comum (desenvolvimento de um sentimento de coesão); a disciplina de aprendizagem em grupo (o fundamental é o grupo e não o indivíduo) (Alves & Dias, 2011, p. 60).

Um projeto de investigação inicia-se pela definição de um problema pertinente que capta toda a atenção do investigador, seguindo-se as várias etapas do ciclo de investigação científica. O percurso traçado para este trabalho de projeto de investigação surge com a identificação do problema a investigar que acabou por se alicerçar em alguma da minha experiência profissional e até mesmo nos meus interesses e projetos.

Atenta a um mundo que se exhibe em constante transformação e renovação, a questão da formação e da aprendizagem ao longo da vida sempre me despertou curiosidade e tem merecido muito a minha atenção. Ao transportar esta questão para um mundo cada vez mais virtual e aliá-la ao Ensino a Distância através do eLearning a mesma assume uma comensuração bem mais vasta, engrandecida pela presença assíncrona e

pela necessidade de motivação dos eParticipantes ao longo do processo de aprendizagem onde a figura do eSupervisor ganha especial relevo.

Posto isto, o presente trabalho de projeto surge no âmbito do Mestrado em Supervisão Pedagógica e foi realizado no Centro de Formação Contínua de uma Grande Empresa Nacional (GEN) onde se pretendeu apresentar princípios, metodologias e estratégias no sentido de implementar soluções inovadoras de eLearning à luz da Supervisão Pedagógica na formação profissional contínua.

Pretendeu-se, igualmente, aferir quais as características pedagógicas que, partindo do Modelo Pedagógico Virtual da Universidade Aberta, através dos seus contributos pedagógicos, da sua componente colaborativa, reflexiva e interativa, podem ser aplicadas no ensino formal a distância num Centro de Formação Contínua em contexto empresarial.

O trabalho de projeto encontra-se estruturado em duas partes distintas: Parte I – Enquadramento Teórico e Parte II – Estudo Empírico.

A primeira parte, fundamentalmente teórica, é constituída por dois capítulos: no primeiro capítulo - A Supervisão Pedagógica presencial e a distância - identificam-se conceitos que julgamos serem essenciais à realização da investigação. No segundo capítulo - Contextualizando o eLearning - e tomando por referência o âmbito deste trabalho, a supervisão do curso de formação em eLearning em contexto empresarial “Atendimento ao Cliente”, procedeu-se à revisão da literatura do eLearning contemplando uma resenha histórica do conceito e clarificando a importância deste conceito no mundo empresarial assim como o seu impacto na aprendizagem e, conseqüentemente, ainda que num âmbito teórico, os seus efeitos na formação contínua dos trabalhadores à luz da missão e objetivos da empresa Inov@r.

A segunda parte do presente trabalho de projeto diz respeito ao Estudo Empírico, Capítulo III – Problemática, metodologia e objetivo de estudo do projeto, o Capítulo IV – Descrição, Análise e Interpretação de Resultados e, finalmente, o Capítulo V – Conclusões e Considerações Futuras.

No Capítulo III enuncia-se, em primeiro lugar, a questão de partida que originou a problemática de partida norteadora do projeto, a qual, por sua vez, se expressa nos objetivos do mesmo. De seguida, caracteriza-se o projeto e apresentam-se as suas fases:

Diagnóstico do Projeto, Identificação dos Recursos e Meios de Ação, Prioridades, Descrição das Estratégias de Ação, Análise das Contingências, Planificação, Identificação das Finalidades e, por último, a Avaliação do Projeto.

No Capítulo IV - Descrição, Análise e Interpretação de Resultados – incluem-se a apresentação, análise e discussão dos resultados obtidos, essencialmente, de natureza interpretativa através de um processo de *benchmarking*¹. Este conceito surge em meados da década de setenta do século XX, introduzido pela XEROX, nos Estados Unidos, como o processo de medição e comparação contínua de uma organização relativamente às organizações líderes em qualquer parte do mundo, de modo a obter informação que ajude essa organização a empreender ações destinadas à melhoria da sua performance.

Para além disso, e ainda no capítulo supramencionado, exibem-se e analisam-se os dados obtidos, procedendo-se, de seguida, à interpretação dos resultados.

Por último, no Capítulo V – Conclusões e Considerações Finais – por um lado, sintetizam-se os resultados obtidos, concedendo respostas ao problema de partida e às questões que originaram o presente trabalho de projeto. Por outro lado, revelam-se as limitações do projeto e apresentam-se sugestões para a realização de projetos futuros.

¹ *Benchmarking* is basically learning from others. It is using the knowledge and the experience of others to improve the organization. It is analyzing the performance and noting the strengths and weaknesses of the organization and assessing what must be done to improve (...) Benchmarking is not just making changes and improvements for the sake of making changes, benchmarking is about adding value. No organization should make changes to their products, processes, or their organization if the changes do not bring benefits.

(Lankford, s/d, pp. 57-58)

PARTE I -Enquadramento Teórico

Capítulo 1 – A Supervisão Pedagógica presencial e a distância

1.1. A supervisão pedagógica: conceitos e cenários

“Supervision is providing coaching to build teachers’ capacity” (Range, 2013). We would also add that Supervision provides learners coaching in order to contribute to their development (personal and professional) in this Knowledge Society.

Num primeiro momento de índole etimológica, importa referir que o termo supervisão incorpora dois vocábulos latinos, a saber “super” (com o sentido de “sobre”) e “vídeo” (com o sentido de “ver”). O primeiro vocábulo emergiu da interpretação linear “olhar por cima”, ao qual se associou a perspetiva de “visão global”, e integrou funções como inspecionar, fiscalizar, controlar, avaliar e impor. A estas funções associaram-se, à posteriori, as de regular, orientar, acompanhar e liderar. Ou seja, se no final do século XX a Supervisão Pedagógica se restringia apenas à formação inicial, no início do século XXI passa a reinventar-se, dando relevo não só à formação inicial mas também à formação contínua. O conceito de supervisão diz-se, então, ser de carácter polissémico e de constante reinvenção, pelo facto de lhe estar subentendida a conceção da sociedade, da cultura, da filosofia educativa, das teorias de formação dos professores e da própria organização, sendo inúmeras as perspetivas e significados apresentados ao longo dos tempos por diferentes autores. Alarcão (2003) situa esse início nos anos 70, acrescentando que havia uma necessidade, nesse contexto, de controlo, fiscalização e avaliação. Já Inglesias (2003) referia

(...) a supervisão é a expressão da relação dos supervisores com os candidatos a professores. É uma questão ética porque é um ato profissional refletido, sustentado nos processos de interação pedagógica que são sempre referidos aos seus contextos e que visam ideologias educacionais que por definição não relevam da mera objetividade científica mas representam um conjunto articulado de crenças sobre ensinar e aprender, sobre o Homem e a vida, sobre o ofício de formando e o ofício de professor.

(Inglesias et al., 2003, p.41)

Na área da educação, o termo “supervisão” aparece pela primeira vez em 1974, num artigo de Júlia Jaleco, na Revista “O professor”. Em 1977, encontramos o termo “supervisão” na legislação, ligado à atividade do Conselho Pedagógico.

Entende-se, por tal, a supervisão como um conceito ligado à orientação da prática pedagógica por alguém, supostamente, mais experiente e mais informado sendo, segundo Alarcão (2003), fortemente demarcada pela postura e visão do supervisor, que de forma

(...) inteligente, responsável, experiencial, acolhedora, empática, serena e envolvente de quem vê o que se passou antes, o que se passa durante e o que se passará depois, ou seja, de quem entra no processo para o compreender por fora e por dentro, para o atravessar com o seu olhar e ver para além dele numa visão prospetiva baseada num pensamento estratégico.

(Mintzberg, 1995, citado em Alarcão, 2003, p. 45)

O conceito de supervisão tem vindo a ser alargado ao longo dos tempos. Durante o século XX o conceito de supervisão era redutor centrando a sua ação na formação inicial. Contudo, em pleno século XXI o seu campo de ação alargou-se passando a integrar também a formação contínua entrelaçando-se com a avaliação de desempenho. Passou a entender-se a supervisão como uma metodologia para desenvolver, estimular e permitir o crescimento das capacidades reflexivas do professor contribuindo, desta forma, para o seu desenvolvimento profissional.

Existem três conceitos que estão na base da Supervisão: a observação que “implica sempre um observador e um objeto ou alvo de observação” (Trindade, 2007, p. 25); a orientação que conjuga todas as ações, realizadas pelo supervisor, que promovem o desenvolvimento do professor; e a avaliação que é a recolha de informação para a posterior orientação. Considerando os cenários a supervisão pedagógica como iniciação a uma profissão, ao desempenho docente no contexto de uma escola, pressupõe uma conceção de docência, de professor, de escola, implica uma filosofia educativa, uma teoria de formação de professores, uma pedagogia. “A supervisão pedagógica como orientação do desempenho docente numa determinada escola numa sociedade vai evoluindo com a evolução das expectativas sociais e profissionais sobre a docência e a profissão docente e sobre o papel da escola” (Inglesias et al., 2003, p.39).

Segundo Alarcão e Tavares (2003) existem 9 cenários caracterizadores da Supervisão Pedagógica sintetizados no quadro a seguir:

Cenários da Supervisão	Descrição
O cenário imitação artesanal	O modelo de supervisão encontra-se assente na autoridade do mestre, em que o formando se limitava à imitação, como a melhor forma de aprender a fazer, ou seja, "era o modelo de artífice medieval a ser "moldado" pelo artesão e a ser, através dele, "socializado" (Alarcão & Tavares, 2003).
O cenário da aprendizagem pela descoberta guiada	Assenta nas ideias de J. Dewey, que defendia um esforço de aplicação em que os candidatos a professor deveriam observar vários professores em interação com os seus formandos, com o objetivo de observar a maneira como o professor e formando reagem um ao outro, ou seja, aplicando a componente técnico-prática (Alarcão & Tavares, 2003).
O cenário behaviorista	A supervisão pedagógica assenta na ideia de que todos os professores executam determinadas tarefas, independentemente dos conteúdos programáticos. A atuação do professor-modelo na sala de aula é substituída pela observação de um professor a dar uma miniaula em vídeo daí a designação de microensino. Neste cenário, erradamente, o conteúdo a ensinar era menos importante do que o modo como se ensinava.
O cenário clínico	Carateriza-se pela colaboração entre professor e supervisor, pressupõe um ciclo com fases específicas que, segundo Alarcão & Tavares (2007), se podem sintetizar em: (1) encontro de pré-observação; (2) observação; (3) análise e estratégia; (4) encontro de pós-observação; (5) análise do ciclo de supervisão.
O cenário psicopedagógico	Criado por E. Stones (Alarcão & Tavares, 2003, p. 28-32) aborda não apenas a problemática da prática pedagógica em si mesma, mas também a relação com a componente psicopedagógica de índole teórica.
O cenário pessoalista	Influenciado por várias correntes de pensamento como a filosofia existencial, a fenomenologia, a antropologia cultural, a psicanálise, a psicologia diferencial, a psicologia cognitiva (conhecimento) e a psicologia do desenvolvimento.

Quadro 1.1 - Cenários caracterizadores da Supervisão Pedagógica

Cenários da Supervisão	Descrição
O cenário reflexivo	Este cenário teve inspiração em Dewey e na observação reflexiva sobre o modo como os profissionais agem. Schön (1983, 1987, apud Alarcão & Tavares, 2003), por sua vez, defendeu uma abordagem reflexiva na formação de profissionais com enorme repercussão na formação de professores, sendo que, esta abordagem se baseia no valor da reflexão na e sobre a ação, com vista à construção situada no conhecimento profissional, que denominou de epistemologia da prática.
O cenário ecológico	Teve origem na convicção da importância das experiências, dos contextos e das interações. Inspira-se no modelo de desenvolvimento humano da autoria de Bronfenbrenner (1979 apud, Alarcão & Tavares, 2003, p.37), tomando em consideração as dinâmicas sociais e, sobretudo, a dinâmica do processo sinérgico que se estabelece na interação que se cria entre a pessoa, em desenvolvimento, e o meio que o envolve, também ele em permanente transformação.
O cenário dialógico	Influenciado por correntes de pensamento que valorizam concepções antropológicas, sociológicas e linguísticas, através do qual Waite (1995, apud, Alarcão & Tavares, 2003, p. 40) defende uma super visão dialógica, contextualizada, sendo que, esta abordagem assume aspetos salientados por outros cenários, nomeadamente, os cenários pessoalista e desenvolvimentista, acentuando a dimensão política e emancipatória da formação.

Quadro 1.1 - Cenários caracterizadores da Supervisão Pedagógica (continuação)

Apesar destes cenários poderem coexistir paralelamente uns com os outros, pretendemos destacar o cenário ecológico, pois acreditamos ser o que mais se coaduna com a formação contínua em contexto empresarial. Neste sentido, é inevitável referir Bronfenbrenner (1996) e a teoria ecológica do desenvolvimento humano, baseada numa estrutura de sistemas: microsistema, mesossistema, exossistema e macrosistema. Oliveira-Formosinho (2002) diz-nos que o modelo ecológico da supervisão pedagógica

baseia-se em três pontos, a saber, no reconhecimento pelos contextos significativos para o formando, na atribuição de importância às interações e comunicações entre os contextos profissionalizantes e no reconhecimento da influência de outros contextos culturais e sociais abrangentes, existentes nos contextos profissionalizantes.

Na realidade, o objetivo da supervisão vai muito para além do desenvolvimento do conhecimento dos vários intervenientes do ciclo supervisivo. A supervisão pretende trazer ao de cima capacidades reflexivas e o (re)pensar de atitudes para que a prática de ensino seja mais eficaz, eficiente, responsável, mais peculiar e, ao mesmo tempo, genuína, onde a sala de aula, seja ela física ou virtual, de uma forma metafórica, apareça como um campo experimental, onde o supervisor e o formador observam e recolhem dados para, de uma forma colaborativa, procederem a uma análise conjunta tentando superar os pontos mais fracos, com o intuito de adequarem e requalificarem as suas práticas.

Atualmente, a figura do supervisor empresarial começa a ganhar terreno. Este pretende, em prol de uma empresa competitiva, atuar em conjunto com a comunidade organizacional, cada vez mais consciente da importância da formação contínua adequada aos seus trabalhadores e aos objetivos da própria empresa.

Devido às inúmeras alterações tecnológicas, aliadas a fenómenos económicos, torna-se imperativo que os trabalhadores estejam, hoje mais do que nunca, munidos de “ferramentas” que os permitam fazer face a um mercado de trabalho cada vez mais exigente e complexo e sejam capazes de se adaptar ao trabalho a grande velocidade e desempenhar as suas funções de uma forma eficiente. Acredita-se que desenvolver as competências, as capacidades e as habilidades dos trabalhadores significa, pois, desenvolver a organização, ou seja, preparam-se novos funcionários e aperfeiçoam-se as habilidades dos mais antigos.

Mas foquemo-nos na figura do supervisor empresarial. A este compete-lhe verificar se os trabalhadores, as matérias-primas, as máquinas e todos os recursos da empresa estão devidamente coordenados, incentivar a mudança e a melhoria das práticas profissionais ajudando a diagnosticar as realidades e a ultrapassar problemas contribuindo, assim, para os bons resultados que se traduzem na produtividade e na

qualidade do serviço prestado e, portanto, em clientes mais satisfeitos, contribuindo, desta forma, para o sucesso da empresa. Neste âmbito, o Supervisor no contexto empresarial deve ser capaz de dialogar, de propor, de orientar, de alterar e de interferir de forma teórica e prática.

Ao mesmo tempo, o formador deve conciliar supervisão com aprendizagem e desenvolvimento. Nas palavras de Trindade “a atividade supervisiva terá de apresentar-se mais como apoio do que como inspeção; mais como escuta, do que como imposição; mais como colaboração ativa do que como dogmatismo normativo; mais como experimentação refletida, do que como seguidismo, ainda que crítico” (Trindade, 2007, p.16).

1.2. O ciclo da Supervisão Pedagógica

Hoje, entende-se este conceito como uma metodologia para desenvolver, estimular e permitir o crescimento das capacidades reflexivas do formador, onde se colabora na resolução de problemas, numa atitude de partilha e de reflexão e numa busca permanente de soluções para os problemas reais de um determinado contexto, contribuindo, desta forma, para o seu desenvolvimento profissional.

1.2.1. A observação

A Supervisão Pedagógica ao adotar como estratégia a observação pretende assumir, de acordo com Trindade, um “(...) processo de recolha de informação, através do qual podemos aprender sobre o nosso comportamento e o dos outros; realiza-se de acordo com normas pré-definidas e definições operacionais, na tentativa de obter resultados objetivos, isto é, que não variem de observador para observador” (Trindade, 2007, p.30).

Assim sendo, trata-se de um método de recolha de dados com o intuito de descrever com rigor e exatidão um fragmento do real. Para que a observação se consubstancie é necessário um observador e um objeto/ato observado, relacionados entre si. Porém, esta relação não pode minar o resultado final observado ainda que os

aspectos a observar devam estar bem definidos e serem do conhecimento do supervisionado.

A observação deve respeitar o conhecimento do contexto, a escolha de formas e meios de observação (sistemática, participante, direta, indireta, verbal, individual), a seleção dos critérios e as unidades de registo da observação, a seleção de métodos e técnicas de análise das informações recolhidas (listas de verificação, grades de observação, escalas de observação e registo de ocorrências significativas) e, por fim, a preparação dos observadores.

1.2.2. A orientação

Segundo Trindade (2007) a orientação é o conjunto de ações exercidas sobre uma ou mais pessoas, tendentes a promover o encontro de um sentido ou significado para as suas atuações profissionais, ou seja, refere-se ao desenvolvimento profissional e pessoal do formador. Assim, a orientação é uma parte da supervisão, pois foca-se no “(...) desenvolvimento profissional e pessoal do formando, atuando ao nível da preparação técnico-científica própria da profissão e da difusão das inovações que nela ocorrem” (Trindade, 2007, p. 81).

Durante a fase da orientação, inserida no ciclo da Supervisão, o formando é observado de forma a melhorar não só os seus conhecimentos técnicos e científicos mas também as suas práticas pedagógicas. Espera-se que o formador mais experiente leve o supervisionado a experimentar novos e diferentes caminhos com o intuito de melhorar o seu desempenho profissional. Porém, o orientador não deve nunca impor a sua perspetiva para que o supervisionado seja capaz de se autocriticar e, dentro das orientações, propor, também ele, novos horizontes.

1.2.3. A avaliação

“Em qualquer processo de formação, e sempre que entra em jogo a Supervisão, a avaliação constitui-se como uma componente incontornável” (Trindade, 2007, p.130). De acordo com o autor mencionado a fase da avaliação no Ciclo de Supervisão é indispensável não só para o supervisor mas também para o formando, na medida em que

o objeto da avaliação determina que se aplica a autoavaliação e a avaliação externa. “O objeto da avaliação são as práticas pedagógicas; ou melhor, o desempenho apresentado pelos formandos nas práticas pedagógicas” (Trindade, 2007, p.131).

A avaliação pretende, pois, orientar o supervisionado, qualificar e quantificar o seu desempenho bem como dar informações acerca do seu desenvolvimento. Para além disso, informa, em primeiro lugar, o grau de competência do supervisionado ao sistema educativo e, em segundo lugar, quais as áreas de formação onde aquele deve investir para ver melhorado o seu desempenho, contribuindo para uma escola de qualidade. Assim sendo, “(...) só interrelacionando a avaliação com os processos de ensino e de aprendizagem é possível transformá-la efetivamente num instrumento ao serviço da aprendizagem” (Pinto, 2006, p.8).

Acredita-se que o processo de avaliação formal do formador tem por objetivo conferir mais qualidade às práticas pedagógicas do ensino e da aprendizagem, através de uma autoavaliação e heteroavaliação. A avaliação permite, assim, atribuir uma classificação aos formadores ao mesmo tempo que os encaminha para formações onde estes possam colmatar lacunas. Ainda assim, a avaliação do desempenho dos professores encontra-se muito aquém do expectável, na medida em que ao invés de levar cada vez mais a um desenvolvimento profissional a classificação atribuída nem sempre reflete o real valor do formador, castrando-o em termos de carreira, e nem sempre leva a que aquele possa ultrapassar as lacunas que apresenta, melhorando enquanto profissional.

1.3. O papel do Supervisor – competências e funções

Segundo Glickman (1985), citado por Alarcão & Tavares (2003), o supervisor deve apresentar particularidades que as identifica como as competências interpessoais basilares à função que lhe está subjacente, nomeadamente:

- Prestar atenção.
- Clarificar.
- Encorajar.
- Servir de espelho.
- Dar opinião.

- Ajudar a encontrar soluções para os problemas.
- Negociar.
- Orientar.
- Estabelecer critérios.
- Condicionar (Alarcão & Tavares, 2003, pp. 74-75).

Nesta linha de ideias percebe-se

(...) o supervisor como uma pessoa, um adulto, em presença de outra pessoa, um outro adulto. Alguém que tem como missão facilitar o desenvolvimento e a aprendizagem do professor, mas que não vai fazê-lo como se este fosse um formando do ensino básico ou secundário. Atento à riqueza e às inibições provenientes das suas experiências passadas, aos seus sentimentos, às suas percepções e à sua capacidade de autorreflexão, o supervisor não será aquele que dá receitas de como fazer, mas aquele que cria junto do professor, com o professor e no professor, um espírito de investigação-ação, num ambiente emocional positivo, humano, desencadeador do desenvolvimento das possibilidades do professor pessoa, profissional.

(Alarcão & Tavares, 2003, p. 43)

Transpondo algumas das ideias espelhadas em Alarcão & Tavares (2003) para o presente trabalho de projeto, os principais objetivos do supervisor relativamente aos formandos devem passar por desenvolver e incitar as capacidades e atitudes que se apresentam de seguida:

- Espírito de autoformação e desenvolvimento.
- Capacidade de identificar, aprofundar, mobilizar e integrar os conhecimentos subjacentes ao exercício da docência.
- Capacidade de resolver problemas e tomar decisões esclarecidas e acertadas.
- Capacidade de experimentar e inovar numa dialética entre a prática e a teoria.
- Capacidade de refletir e fazer críticas e autocríticas de modo construtivo.
- Consciência da responsabilidade que coube ao professor no sucesso, ou no insucesso, dos seus formandos.
- Entusiasmo pela profissão que exerce e o empenhamento nas tarefas inerentes.
- Capacidade de trabalhar com os outros elementos envolvidos no processo educativo.
- Proativo.
- Integrador (adaptado de Alarcão & Tavares, 2003, p. 72).

Posto isto, e à luz da Supervisão Pedagógica, importa incluir e clarificar, de seguida, o papel da Supervisão Pedagógica em contexto de eLearning aliada ao conceito de Aprendizagem ao Longo da Vida, perspetivando-se, tal como Alarcão & Canha (2013) citando Alarcão & Roldão (2008), Silva (2000) e Moreira & Ribeiro (2009), uma supervisão democrática e colaborativa, à qual se acrescenta cooperativa.

1.4. A eSupervisão Pedagógica, o eSupervisor e o eLearning na Aprendizagem ao Longo da Vida em Contexto Empresarial

A sociedade atual reclama por uma nova educação, novos currículos, ou seja, “(...) requer uma reconversão total do sistema educativo, em todos os seus níveis e domínios. Isto refere-se, certamente, a novas formas de tecnologia e pedagogia, mas também aos conteúdos e organização do processo de aprendizagem” (Castells, 2005, p. 27).

Nesta linha de ideias, o currículo deve ser pensado de forma a evidenciar o processo de ensino-aprendizagem durante toda a vida e não limitando apenas ao percurso escolar. O currículo não deve ser encarado com algo inflexível e deve preparar o indivíduo para o mercado de trabalho e para uma cidadania ativa. Este e a Aprendizagem ao Longo da Vida devem estar de mãos dadas e adaptados às tecnologias digitais fazendo face às exigências do mercado, cada vez mais globalizado e exigente. Existe um enorme desfasamento entre o que exige o novo ambiente social e o que as escolas estão em condições de poderem oferecer, muito por culpa da não adaptação do currículo ao meio envolvente. É neste sentido que há a necessidade de fazer alterações em termos de currículo e, obviamente, (re)pensar o sistema educativo para que haja uma aproximação entre educação formal e não-formal.

(Valente & Garcia, 2016, p. 5)

A Estratégia de Lisboa apontava já para grandes implicações na educação e, como tal, também na formação fortalecendo e reafirmando o seu papel no progresso global das sociedades.

In March 2000, the Lisbon European Council set a new strategic goal for the European Union: to become ‘the most competitive and dynamic knowledge-based economy in the world, capable of sustainable economic growth with more and better jobs and greater social cohesion’. To achieve this, Europe’s education and training systems need to adapt to the demands of the knowledge society and to the need for an improved level and quality of employment.

(Key competences, p.1)

Pretendia-se, pois, aumentar a qualidade e eficácia dos sistemas de educação e formação na União Europeia, facilitar o acesso de todos aos sistemas de educação e formação e, por último, abrir ao mundo exterior os sistemas de educação e de formação. O mesmo Conselho Europeu definiu que deveria ser criado um quadro europeu que

definissem as competências-base a adquirir através de um novo conceito, o da Aprendizagem ao Longo da Vida.

Este tipo de aprendizagem passa a ser de caráter prioritário e pretende englobar toda a aprendizagem que um indivíduo realiza desde a idade pré-escolar até à pós reforma, ou seja, ao longo de toda a sua vida. Criou-se, então, pela primeira vez, um Quadro de Referência estabelecendo oito competências essenciais da Aprendizagem ao Longo da Vida, a saber: 1)competência de comunicação na língua materna; 2)competência de comunicação em línguas estrangeiras; 3)competência matemática e competências básicas em ciências e tecnologia; 4)competência digital; 5)competência de aprender a aprender; 6)competências sociais e cívicas; 7)competência de espírito de iniciativa e espírito empresarial; 8)competências de sensibilidade e expressão culturais.

(Valente & Garcia, 2016, p. 5)

De forma a colmatar as carências observáveis em maio de 2009, através do programa “Educação e Formação para 2010” foi definido um novo quadro estratégico. O grande objetivo deste quadro era apoiar todos os Estados Membros na reorganização e no progresso de todos os sistemas educativos e de formação para que cada país conseguisse assegurar uma economia sustentável e uma maior empregabilidade, numa perspectiva de Aprendizagem ao Longo da Vida, em ambiente formal, não formal ou informal.

(...) education is not a limiting step of a certain age, but extends throughout an individual's life. It has several forms that define the external characteristics of certain types of actions or influences in teaching/learning processes and specific ways of structuring internal components against a dominant idea: rigor and regulatory requirement, if formal, flexibility and adaptability to the demands optional and optional for non-formal education, spontaneity, expansion and heterogeneity, where informal education.

(Melnic, 2014, p. 117)

O conceito de Aprendizagem ao Longo da Vida (ALV) deve ser encarado como uma construção contínua da pessoa humana, dos seus saberes, aptidões e da sua capacidade de discernir e agir. Neste âmbito, os centros de formação contínua desempenham um papel fundamental em todo o processo de formação de cidadãos aptos para a Sociedade do Conhecimento e da Informação e deverão ser um dos principais focos de intervenção para se garantir um caminho seguro e sólido para o futuro (M.S.I., 1997).

Esta aprendizagem pretende que os formadores, inseridos em centros de formação contínua, capacitem os formandos para aprender em qualquer fase da sua vida, melhorando sempre os seus conhecimentos, aptidões e competências em termos pessoais, cívicos, sociais e profissionais. Pretende-se, pois, uma educação através da qual

se obtenha uma maior qualificação para o uso das tecnologias e mais centrada em torno da aprendizagem e não no ato de ensinar sem, no entanto, o negligenciar.

A Aprendizagem ao Longo da Vida assenta em quatro grandes pilares, a saber, aprender a conhecer, aprender a fazer, aprender a viver em comum e aprender a ser. (Delors, 1996) No que diz respeito ao pilar “aprender a conhecer” há a necessidade de um domínio dos instrumentos do conhecimento e encarar este mesmo conhecimento como múltiplo e em constante evolução. Deve também “aprender a aprender” de forma a beneficiar as oportunidades oferecidas pela Educação ao Longo da Vida, “exercitando a atenção, a memória e o pensamento” (Delors, 1996, p.92). Quanto ao “aprender a fazer”, o segundo pilar, o formando faz como que uma ligação com a profissionalidade. Por último, o “aprender a ser”, visa uma educação que contribua para o desenvolvimento total do formando enquanto indivíduo de uma sociedade, ou seja, inteligência, sentido estético, responsabilidade pessoal e cidadania.

A Aprendizagem ao Longo da Vida conjectura os contextos formais e não formais. No que toca ao regime de funcionamento podemos estar perante um ensino presencial e/ou a distância. Os dois regimes poderão ser combinados, ora face a face ora através de uma presença entre formador/eFormador e formando/eFormando mediada pelas tecnologias, instrumentos e técnicas ao seu dispor.

No caso do Ensino a Distância deve dar-se especial atenção ao currículo como plano e, conseqüentemente, à sua conceção. Para além disso, deve ter-se em atenção a sua operacionalização, pois se a avaliação não for tida em conta poderá comprometer, por exemplo, o impacto do curso na empregabilidade e no mercado de trabalho.

Para que o indivíduo tenha vontade de dar continuidade à sua aprendizagem é necessário que tenha auto motivação e que este seja cativado para tal desde cedo, ou seja, é necessário que o currículo esteja estruturado para que a aprendizagem seja atrativa, de acordo com a realidade do contexto do aprendente para que este continue com o desejo e a vontade de aprofundar e adquirir outras competências necessárias à sua atuação na sociedade aos mais diversos níveis, sobretudo em contexto profissional, através da formação contínua. De acordo com Siteo (2006) a Aprendizagem ao Longo da Vida está assegurada sempre

(...) que a pessoa tenha a predisposição de aprendizagem, que existam ambientes de aprendizagens (centros, escolas, empresas) adequadamente organizados e que haja pessoas que possam auxiliar o aprendiz no processo de aprender (agentes de aprendizagem), para além de que esta aprendizagem deve ir ao encontro das necessidades do mercado de trabalho se quiser fazer face ao desemprego.

(Sitoe, 2006, pp. 287-288)

Retomando o título deste ponto e que se recorda “A Aprendizagem ao Longo da Vida, a Supervisão Pedagógica e o eLearning em Contexto Empresarial” defende-se que a Aprendizagem ao Longo da Vida e a Supervisão Pedagógica em contexto de eLearning se assumem como conceitos conexos e que passamos a clarificar.

O documento *The Future of Learning: Preparing for Change* publicado pela Comissão Europeia refere que

(...) the vision developed by the Learnovation project for 2025 is characterised by technology-enabled lifelong learning opportunities: “Being a lifelong learner becomes a condition of life. Technologies, due to their massive and common use in everyday life, acquire an emancipating power on people’s opportunity and ability to learn, favouring a spontaneous tendency towards metacognition and ownership of their learning process” (...) “technology will play a key role in leveraging the potential of lifelong learning. With the ubiquity of technology and with its increasing adaptability, learning “anywhere, anytime and anyplace” can, in the future, become a reality. Furthermore the increased adaptability of computer programmes and environments will contribute to making targeted and tailor-made learning opportunities feasible, thus raising the attractiveness of professional training courses. Furthermore, technology can contribute to making learning and training more accessible and attractive to those who need it most, including those with low skill levels.

(Redecker, 2011, p. 29)

Verifica-se, então, que as tecnologias desempenham um papel determinante na aprendizagem ao longo da vida dos indivíduos viabilizando uma aprendizagem mais específica e contribuindo para que os cursos de formação contínua, onde a Supervisão Pedagógica se elenca, se tornem mais atrativos.

Assume-se, portanto, que a Aprendizagem ao Longo da Vida e a Supervisão Pedagógica se encontram interligadas uma vez que a intervenção dos dois conceitos se manifesta numa variedade de conceitos que se acoplam, e que aqui se sublinha, tais como a formação, a avaliação, mediação, regulação e a motivação, com o intuito de promover o desenvolvimento pessoal e profissional dos aprendentes em formação, numa perspetiva contínua (Alarcão & Canha, 2013, pp. 16-19).

Neste âmbito, e sempre que a partir de agora nos referirmos à Supervisão em Contexto de eLearning e para fazer uma distinção entre a Supervisão Pedagógica na formação presencial, parece-nos interessante, para além das já conhecidas figuras dos

eFormandos², eFormadores³, introduzir os conceitos de eSupervisão Pedagógica e de eSupervisor.

Após uma revisão cuidada da literatura e na tentativa de clarificar o conceito de eSupervisão Pedagógica em contexto virtual que aqui se apresenta entendemo-la como um método de acompanhamento de uma atividade virtual através de processos de regulação, monitorização, mediação, coordenação, liderança e avaliação. Por sua vez, o eSupervisor entendemo-lo como alguém que exerce a função de eSupervisionar, ou seja, observar, orientar, negociar, motivar, como se de um *coach* se tratasse, aconselhar e avaliar algo ou alguém em contexto virtual. Deverá durante o processo possuir as seguintes características: positivo, pró-ativo, paciente, persistente, numa lógica de *coaching* (adaptado de Alarcão & Canha, 2013, p. 18).

À semelhança do Supervisor Pedagógico em contexto presencial, e tendo em consideração as características já enunciadas atrás, compreendemos que o eSupervisor deve possuir as seguintes competências:

- Capacidade de aceitar e reformular em conjunto.
- Capacidade de liderar, orientar, estimular e motivar o grupo para a ação.
- Desconstrução conjunta.
- Capacidade de promoção de trabalho colaborativo e cooperativo.
- Disponibilidade.
- Capacidade de introduzir mudanças na comunidade virtual, ou seja, no desempenho do eFormador e do eFormando.
- Capacidade de tecer críticas construtivas.
- Capacidade de estimular ao pensamento, à reflexão em grupo, à partilha de experiências e comunicação no seio da comunidade virtual dando abertura a novas perspetivas.

² Pessoa que frequenta um curso de formação ou determinado grau de ensino em contexto virtual que deverá ter vontade de aprender ao longo da vida, estar motivado e ter expectativas, ser autodisciplinado e adotar uma postura séria e responsável relativamente ao processo de ensino-aprendizagem.

³ Pessoa que ensina, avalia, negocia e aconselha os eFormandos que estão num período de aprendizagem em contexto virtual. Citando Gonçalves (2008), Santos, Moreira & Peixinho (2014), descreve o papel do eFormador, como sendo um planeador (com competências técnicas e organizacionais), um modelo (líder inspirador do comportamento online, um conselheiro (comunicação efetiva que esclarece o aluno e aposta na sua autonomia e na sua reflexão crítica), um facilitador (orientador democrático, colaborador) e um comunicador (estar pronto para ouvir e responder às necessidades dos alunos) (Santos, Moreira, & Peixinho, 2014, p.37).

- Assertividade.
- Honestidade intelectual. (adaptado de Santos, Moreira & Peixinho, 2014).

Abaixo apresenta-se um quadro representativo e comparativo da Supervisão em contexto presencial e em contexto virtual.

Onde estamos	Para onde queremos ir
Supervisão da formação em contextos presenciais	Supervisão da formação em contextos virtuais
<p>Observação</p> <p>O Supervisor observa, enquanto participante ou não participante, a ação do formador em contexto de sala de formação tendo em conta os objetivos delineados previamente. Os dados recolhidos servirão de base para a reflexão e análise do decorrer da formação. O formador e o supervisor estão no centro de todo o processo de ensino-aprendizagem.</p>	<p>eObservação</p> <p>O eSupervisor observa, enquanto participante ou não participante, a ação do eFormando à medida que este realiza o curso online e visualiza a estrutura, o modelo pedagógico virtual implementado, as estratégias, os exercícios e os processos de avaliação fornecidos pelo eFormador. Ou seja, a figura central de todo o processo de ensino-aprendizagem deixa de ser o eSupervisor e o eFormador para passar a ser o eFormando e a interação que se criam entre as comunidades dos aprendentes, ou seja, a aprendizagem em rede.</p>
<p>Orientação</p> <p>O orientador assume o papel central ainda que não se deva impor. O orientador é o formador mais experiente que aponta diferentes caminhos, deixando sempre espaço para a imaginação e autocrítica do supervisionado/formador. Neste campo o formando não interage passando para segundo plano.</p>	<p>eOrientação</p> <p>O eOrientador orienta as práticas formativas mas deixa de ser a figura central. Os eSupervisionados passam a ser o eFormando e o eFormador, que juntamente com o eSupervisor e numa lógica de interação, cooperação e colaboração “trabalham” para a melhoria das práticas pedagógicas num ambiente virtual. Desta forma, todos serão capazes de tomar decisões autonomamente, com sentido de co-responsabilização, negociação e flexibilidade, através da interação que se estabelece para a resolução de problemas.</p>

Quadro 1.2 - Cenários caracterizadores da Supervisão Pedagógica

Onde estamos	Para onde queremos ir
Supervisão da formação em contextos presenciais	Supervisão da formação em contextos virtuais
<p>Avaliação</p> <p>A avaliação decorre das etapas da observação e da orientação, ou seja, no final dos ciclos, e pode ser efetuada de forma qualitativa e ou quantitativa com o objetivo de conferir qualidade educativa e profissional através da consciencialização processual do ensino aprendizagem. É feita apenas no final do processo de ensino-aprendizagem.</p>	<p>eAvaliação</p> <p>A eAvaliação decorre das etapas da observação e da orientação, embora seja feita durante todo o processo, ou seja, poderá ser efetuada na fase da observação e na fase da orientação através da estratégia erro e feedback culminando na qualidade da formação contínua. É feita ao longo de todo o processo de ensino-aprendizagem.</p>

Quadro 1.2 - Cenários caracterizadores da Supervisão Pedagógica

Fonte: adaptado de Alarcão & Canha (2013) e Alarcão & Tavares (2003)

Através do quadro representado pretende-se destacar a Supervisão Pedagógica, que denominamos, reforça-se aqui, de eSupervisão Pedagógica já que ocorre em contexto virtual. Ressalva-se também que, e contrariamente, ao que ocorre no ensino presencial em que é o formador quem está no centro do processo de ensino-aprendizagem, no ensino através de eLearning, é o eFormando que se apresenta no centro de todo o processo, propiciando no mesmo características tais como a autonomia e a flexibilidade uma vez que o eFormando decide por si onde, quando e como acede aos conteúdos disponibilizados para realizar a sua aprendizagem de forma contínua.

Sublinha-se, de igual forma, a interação entre os diferentes intervenientes, sobretudo entre os eFormandos para que, através da troca de informações e experiências, construam o seu conhecimento de forma cooperativa, colaborativa e interactivamente, sempre sob o olhar atento do eFormador e do eSupervisor. A aprendizagem contínua através de eLearning possibilita ainda, tal como preconizado pelo Modelo Pedagógico Virtual da UAb, a inclusão digital. Hoje em dia, é fundamental atenuar ou mesmo desvanecer o fosso ainda existente entre infoincluídos e infoexcluídos

digitais. Para tal, é necessário que preparar os eFormandos para a “utilização dos modernos meios de comunicação e de trabalho em rede” (Pereira et al, 2006, p.14). Para além disso, a criação de recursos de aprendizagem assume-se importante através da criação *online* de repositórios para que todos os eFormandos partilhem as suas ideias e pesquisas individuais rumo ao conhecimento cooperativo e colaborativo.

Resgatando novamente o título deste ponto e numa tentativa de articular o conceito de eSupervisão, aprendizagem ao longo da vida e eLearning em contexto empresarial, parece-nos interessante referir ainda todos estes conceitos se aliam, cada vez mais, com o intuito de promover uma (re)construção do conhecimento que levará, não só, todo e qualquer profissional a melhorar a sua prática, através de um processo exigente de aprendizagem eSupervisionada e facilitada pela utilização do eLearning em contexto empresarial, mas também a um compromisso deste com os valores e missão da própria empresa que representa. Redecker (2011) refere o seguinte:

(...) the overall vision is that personalisation, collaboration and informalisation (informal learning) will be at the core of learning (...)These terms are not new in education and training but they will become the central guiding principle for organizing learning and teaching. The central learning paradigm is thus characterized by lifelong and life-wide learning and shaped by the ubiquity of Information and Communication Technologies. At the same time, due to fast advances in technology and structural changes to European labour markets related to demographic change, globalization and immigration, generic and transversal skills are becoming more important. These skills should help citizens to become lifelong learners who flexibly respond to change, are able to pro-actively develop their competences and thrive in collaborative learning and working environments.

(Redecker, 2011, p. 9)

O mesmo autor (2011) acredita que a personalização, a colaboração e a informalização estão no cerne da aprendizagem, ou seja, o paradigma central de aprendizagem é, assim, caracterizado por uma aprendizagem ao longo da vida onde as tecnologias estão cada vez mais presentes. Concomitantemente, devido aos rápidos avanços tecnológicos e às mudanças estruturais nos mercados de trabalho europeus, muito por culpa da demografia, da globalização e da imigração as competências transversais estão também a tornar-se mais importantes na medida em que possibilitam os cidadãos a tornarem-se aprendizes ao longo da vida de forma a responderem de forma flexível à mudança e possam prosperar em ambientes de aprendizagem e trabalho colaborativos e cooperativos, como se pode verificar na figura seguinte.

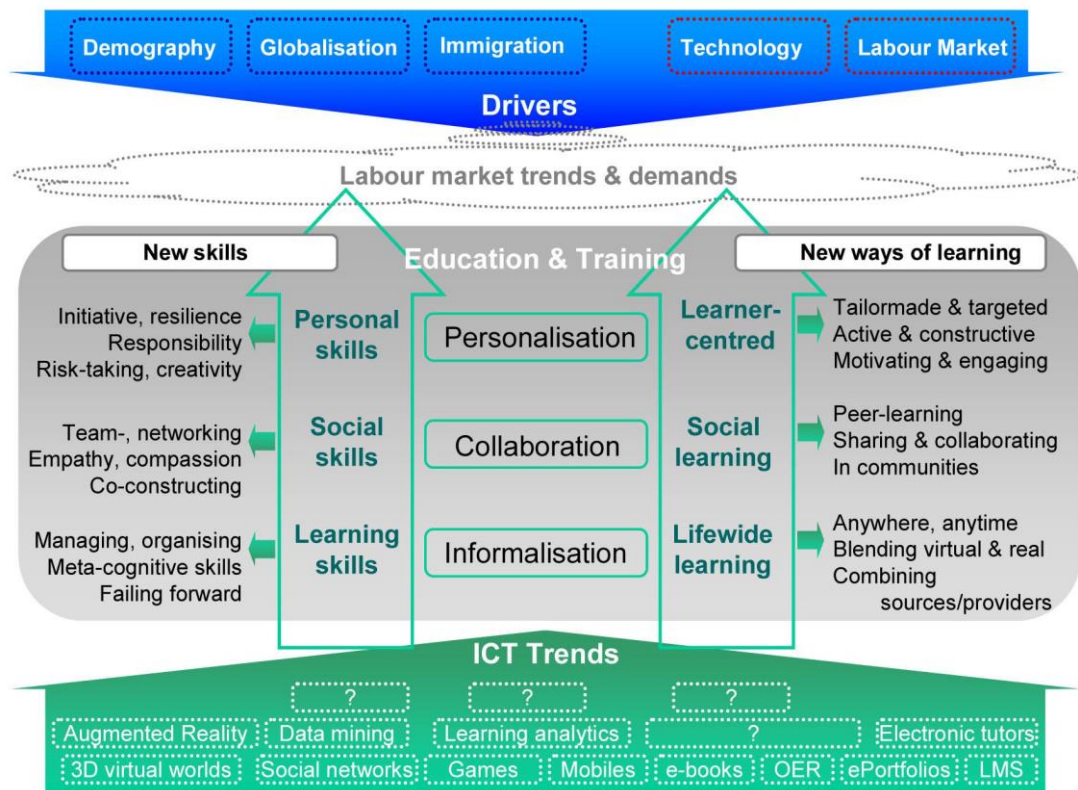


Figura 1.1 - Mapa conceitual do futuro da aprendizagem

Fonte: Redecker (2011)

Conclui-se este ponto, e tendo por base o mapa conceptual do futuro da aprendizagem acima representado, apontando a eSupervisão Pedagógica e o eLearning em contexto empresarial como cúmplices e determinantes para que a aprendizagem e a formação contínua se consolidem com qualidade alimentando possibilidades reais de crescimento nas empresas competitivas, globalizadas e preocupadas com as exigências do mercado (Soares, 2013, p. 79).

Capítulo 2 - Contextualizando o eLearning

2.1. O Modelo Pedagógico Virtual da Universidade Aberta: linhas e princípios

Articulando capítulos, analisamos no capítulo anterior o conceito de Supervisão/eSupervisão Pedagógica e a relação desta com o eLearning. Ora a Universidade Aberta foi já considerada como a única instituição perita em EaD e na sua difusão em Portugal, com um gigantesco impacto a nível internacional, contando com um vasto número de especialistas e investigadores neste âmbito.

A Universidade Aberta é uma universidade pública aberta e a distância de Portugal que, através da criação e utilização de um Modelo Pedagógico Virtual, pretende dar resposta ao público-alvo que procura continuar a desenvolver as suas competências, quer pessoais quer profissionais.

A Universidade Aberta dispõe de um Modelo Pedagógico Virtual que aposta fortemente na valorização, integração social e comunitária do indivíduo, do acompanhamento personalizado da aprendizagem e do respeito pelo contexto específico da experiência de vida de cada indivíduo.

O Modelo Pedagógico Virtual da Universidade Aberta assenta em quatro pilares fundamentais, com o intuito de respeitar e integrar todos os formandos, sem exceção. O primeiro refere-se à aprendizagem centrada no formando, deixando o professor/formador de ter o papel central, ou seja, “(...) no centro do modelo apresentado encontra-se o formando, enquanto indivíduo ativo, construtor do seu conhecimento, empenhando-se e comprometendo-se com o seu processo de aprendizagem e integrado numa comunidade de aprendizagem” (Pereira et al., 2006, p.10).

O segundo primado basilar é o da flexibilidade entendido “como uma variável que interpreta a matriz original do Ensino a Distância, [...] sem constrangimento de um horário”. Em terceiro lugar deparamo-nos com o primado da interação que potencia a aprendizagem colaborativa e cooperativa entre os diferentes intervenientes “no modelo

aqui explicitado [a comunicação] alarga-se de forma decisiva à interação formando-formando, através da criação de grupos de discussão no interior de cada turma virtual”.

Por último, o princípio da inclusão virtual que visa “a facilitação do acesso aos formandos que pretendam frequentar um programa numa instituição superior e não tenham ainda adquirido desenvoltura na utilização das Tecnologias da Informação e Comunicação (Pereira et al, 2006, p.11- 14).

Antevendo uma pergunta pertinente relativamente a este ponto – O que é um Modelo Pedagógico Virtual? –, verifica-se que, segundo Meza (2012) trata-se de um conjunto de elementos que orientam o processo de ensino-aprendizagem de forma a cumprir com a missão, a visão e os princípios estratégicos de uma determinada instituição. É, por isso, entendido como uma referência que abarca a teoria e a metodologia educativa que se pretende levar a cabo. Nas palavras de Moreira & Ferreira (2016)

(...) o modelo assenta, pois, numa perspetiva construtivista da aprendizagem de cariz colaborativo, que realça o papel fundamental da experiência e da estrutura cognitiva transdimensional prévia do sujeito na sua aprendizagem e faz do conhecimento que se aprende significativamente algo que é muito válido na medida em que se transmitem competências que são o sustentáculo da boa vivência em sociedade.

(Moreira & Ferreira, 2016, p. 74).

A sua principal função é, pois, orientar todas e quaisquer atividades educativas, sobretudo as que estão por detrás do currículo, da elaboração de materiais didático-pedagógicos, dos processos de estudo e aprendizagem do formando e os processos de avaliação da própria aprendizagem.

Importa, pois, referir que um Modelo Pedagógico não é algo estanque, ou seja, trata-se de um documento orientador que deve ser revisto regularmente com vista a melhorá-lo e, conseqüentemente, melhorar a própria instituição, à medida que os avanços científicos vão surgindo ou a evolução dos contextos.

Conclui-se este ponto referindo que o facto do Modelo Pedagógico Virtual da UAb se encontrar na nossa língua materna representa uma mais-valia para a parceria que se estabeleceu com a empresa onde se desenvolveu o presente trabalho de projeto e que possibilitará a apropriação de algumas premissas elencadas neste modelo virtual,

suscetíveis de serem aplicadas ao modelo de eLearning tradicional utilizado pela empresa.

2.2. Conceito e características do ELearning

“ELearning is among the most important explosion propelled by the internet transformation”
(David, 2012, p. 203).

Importa, antes de mais, esclarecer que eLearning e Educação a Distância (EaD) não devem ser entendidos como sinónimos. O eLearning é uma ferramenta formativa ou, quanto muito, uma metodologia incluída no amplo domínio da EaD e podemos defini-lo com um processo de ensino/aprendizagem que ocorre em ambientes virtuais, como já foi referido anteriormente.

A tarefa de conferir um significado a eLearning torna-se extremamente complexa quando nos deparamos com as inúmeras definições que aparecem na literatura. De uma forma simplista, e de acordo com Gomes (2005), citado por Santos, Moreira & Peixinho (2014), o vocábulo eLearning é composto por “e” de eletrónico e “learning” de aprendizagem, tratando-se, por isso, de um processo de aprendizagem mediado por um meio eletrónico inserida num vasto domínio da sociedade da Informação e do Conhecimento (Santos, Moreira, & Peixinho, 2014, p. 19). O mesmo autor apresenta diferentes perspetivas do “e” considerando-o mais próximo do *extended learning* do que propriamente do *electronic learning* (Santos, Moreira, & Peixinho, 2014, p. 19).

What The “e” Is About	
Exploration	e-Learners use the Web as an exploratory tool to access a plethora of information and resources.
Experience	The Web offers e-Learners a total learning experience, from synchronous learning to threaded discussions to self-paced study.
Engagement	The Web captivates learners by enabling creative approaches to learning that foster collaboration and a sense of community.
Ease of use	Not only is the Web easy to use for learners who are already familiar with the navigation capabilities of the medium, but to learning providers as well, as they can easily make content immediately available to learners across all technological platforms (windows, N4AC, Unix, etc.).
Empowerment	The Web puts learners in the driver’s seat with a set of tools that enables personalization of content and allows learners to choose the way in which they best learn.

Quadro 2.1 - What The “e” Is About

Fonte: Gomes (2005), citado por Santos, Moreira & Peixinho (2014)

Tecnologicamente falando, o eLearning está estreitamente ligado à Internet e ao serviço World Wide Web (WWW), pela facilidade de acesso à informação e rápida publicação, partilha e atualização de conteúdos e pela variedade de instrumentos e serviços de comunicação e colaboração entre todos os participantes no processo de ensino-aprendizagem. Contudo, Gomes, (2005), citando Elliott Masie (1999), vai mais longe quando refere que o “eLearning is the use of network technology to design, deliver, select, administer, and extend Learning” sugerindo, assim, a conciliação dos aspetos tecnológicos com os aspetos educacionais. A referida autora (2005) acrescentava ainda que é todavia na sua vertente de

(...) modalidade de ensino /formação (colaborativa e cooperativa) a distância que o eLearning pode maximizar o seu potencial ao servir de suporte ao desenho de cenários de educação/formação e de criação de situações de aprendizagem baseadas na Exploração de uma imensa quantidade e diversidade de recursos disponíveis na Internet, na partilha de Experiências entre todos os participantes, no Envolvimento decorrente da participação numa comunidade de aprendizagem no espaço virtual, numa perspectiva Empreendorista da papel do formando, tudo isto facilitado por uma relação (metaforicamente) Empática com a utilização da Web enquanto tecnologia de suporte.

(adaptado de Gomes, 2005, p. 235)

Neste âmbito, apresenta-se, de seguida (Figura 2.1), em jeito de resumo, os principais significados de eLearning.



Figura 2.1 – Significado de eLearning

Fonte: Spears (2016)

Hoje em dia, muitas instituições estão ainda a utilizar ferramentas e aplicações que advêm do mundo do eLearning 1.0 (unidirecional) e o eLearning 2.0 (bidirecional). Contudo, há já alguns exemplos, sobretudo no ensino superior, da utilização do eLearning 3.0 (colaborativo e cooperativo) recorrendo a cenários, contextos e ambientes completamente inovadores propícios à comunicação e à interação em contexto de sala de aula virtual. Tanto o eLearning 2.0 como o eLearning 3.0 apresentam-se como metodologias de aprendizagem promissoras nos contextos educativos e formativos pois, a título de exemplo, facilitam a criação de redes sociais, apostam na aprendizagem ao longo da vida e criam comunidades de aprendizagem que comunicam, interagem e partilham conhecimento de forma colaborativa.

Estudos mais recentes têm anunciado o surgimento da quarta geração Web 4.0 que é já suportada por ambientes inteligentes, dotados de certas competências semânticas e norteados a sistemas distribuídos de informação e conhecimento. Santos, Moreira & Peixinho (2014), citando Capitão e Lima (2003), menciona “o eLearning refere-se à utilização de aplicações e processos eletrónicos na aprendizagem (...) incluindo a aprendizagem baseada na Web, a aprendizagem baseada no computador, as salas de aulas virtuais e a colaboração digital” (Santos, Moreira, & Peixinho, 2014, p. 20).

Neste contexto, o eLearning deve ser analisado à luz da própria evolução tecnológica (Web e Internet). Devemos, porém, estar cientes que o simples facto de aparecer uma nova ferramenta ou tecnologia pedagógica ao serviço da educação não significa que esta seja imediatamente posta em prática e aceite pelos profissionais e pelas instituições e organizações, existe normalmente um desfasamento de tempo que, a meu ver, e no caso do eLearning, se prende, na maior parte das vezes, com a mudança de mentalidade, com a adaptação, resistência à mudança e até aversão ao risco. Romper os paradigmas do eLearnig tradicional e implementar novos caminhos rumo a uma nova realidade de eLearning, colaborativo e cooperativo, é o mesmo que falarmos uma evolução lenta.

Podemos sintetizar algumas das vantagens do elearning, de acordo com Santos, Moreira & Peixinho (2014):

- inovação em processos de formação e educação, permitindo a aquisição contínua de novos conhecimentos (formação ao longo da vida).
- elimina o problema da dispersão geográfica dos formandos.
- permite maior flexibilidade e ritmos de estudo diferenciados.
- elimina barreiras de espaço e tempo, abrindo caminhos de formação a pessoas que tenham dificuldades de deslocamentos ou de agenda para estudarem.
- estimula a autoaprendizagem, permitindo um desenvolvimento pessoal contínuo dos indivíduos, conferindo-lhes maior autonomia.
- fomenta a aquisição contínua de novos conhecimentos.
- otimiza recursos com redução significativa de custos de formação, especialmente em tempos, viagens e estadias.
- garante e promove a experimentação e a familiarização com a tecnologia e com os novos serviços telemáticos.
- permite formar um grande número de pessoas em curtos espaços de tempo.
- permite repetições sucessivas e necessárias para estudar as matérias.
- permite a obtenção de um *return on investment* (ROI) rápido, especialmente para um número elevado de formandos.
- torna os conteúdos mais adequados e apelativos, especialmente os que se apresentam em formato multimédia.
- permite conciliar a aprendizagem com a atividade profissional e a vida familiar.
- igualiza oportunidades de formação adequada às necessidades de uma determinada população (isolada ou com necessidades especiais) (Santos, Moreira, & Peixinho, 2014, pp. 22-23).

Acredita-se, pois, que as vantagens referidas anteriormente serão fundamentais para a mudança de paradigma do eLearning e estarão na base da importância da formação em eLearning em contexto empresarial, que analisaremos de seguida.

2.3. A importância da formação em ELearning em contexto empresarial

A atual conjuntura económico-financeira obriga a que as empresas ajustem as suas dinâmicas de funcionamento interno de forma a maximizar os seus outputs de forma eficaz tendo em conta a relação com a concorrência. É necessário, pois, investir no capital humano de qualquer empresa, permitindo-lhe ampliar o seu conhecimento e capacidades, com o intuito de viabilizar negócios e projetos num ambiente cada vez mais competitivo.

No atual cenário, as empresas/organizações sentem cada vez mais a necessidade de investir e implementar modelos de gestão focados no desenvolvimento do seu capital humano pois têm vindo a tomar consciência de que o sucesso e a competitividade depende, acima de tudo, da velocidade com que estas se conseguem adaptar e dar resposta aos desafios do mercado. Para tal, urge imprimir um maior dinamismo onde o recurso e o uso às tecnologias digitais é um pré-requisito indispensável para a garantia da reorganização do pensamento empresarial e, conseqüentemente, originando o reconhecimento do capital humano como o principal diferencial, sendo esta uma questão de sobrevivência das empresas do séc. XXI inseridas na sociedade do conhecimento onde o saber e a aprendizagem são as palavras-chave e residem no capital humano e não no financeiro.

Importa, neste ponto, esclarecer que o eLearning tradicional (não interativo, ausência de formadores durante o curso, tempo de funcionamento curto) utilizado neste contexto empresarial específico se contrapõe ao eLearning colaborativo, cooperativo e interativo preconizado pela UAb. Destaca-se, ainda, e nesta linha de ideias a formação colaborativa, através do sistema de eLearning, pretende desenvolver as competências dos recursos humanos, dando resposta efetiva às estratégias organizacionais ao mesmo tempo que cria novas oportunidades no mercado globalizado. Tal aceção pode ser visualizada na figura 2.2.

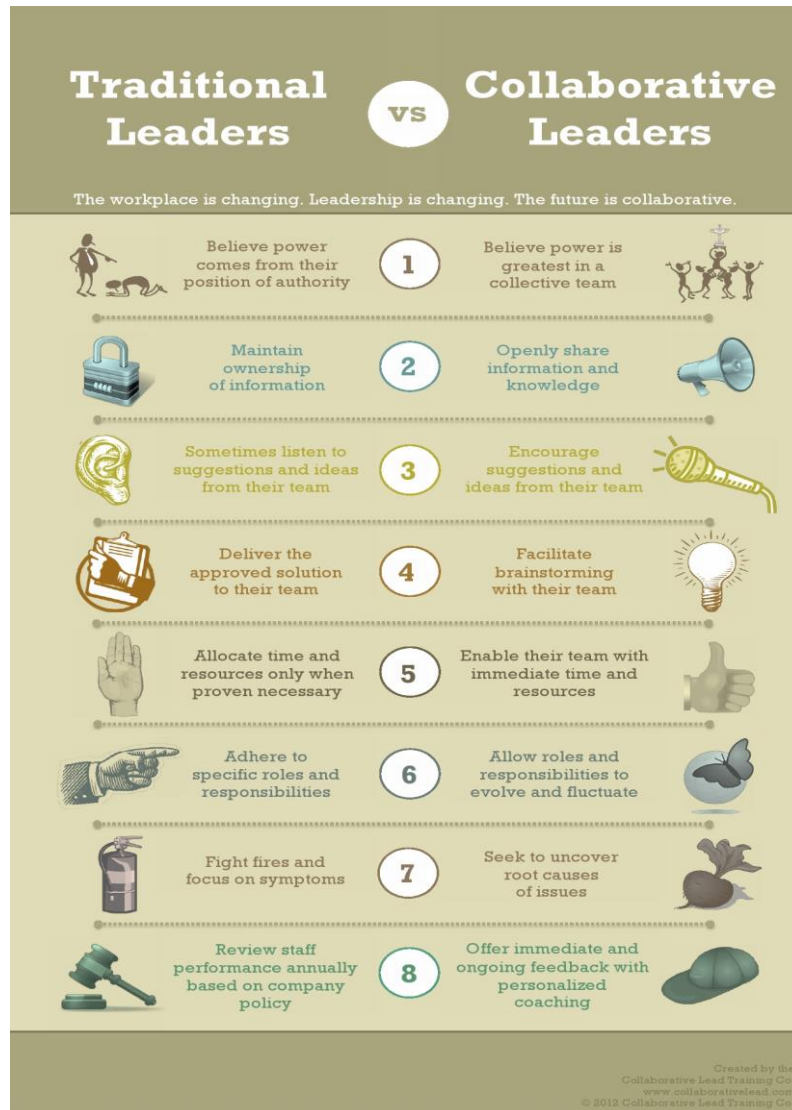


Figura 2.2 – eLearning tradicional *versus* eLearning colaborativo

Fonte: Olson (2012)

De acordo com a figura 2.2, assumimos que a formação de eLearning em contexto empresarial assume um papel de relevo enquanto promissora do desenvolvimento e da evolução das competências do capital humano das empresas com vista à aproximação destas relativamente às necessidades, à missão e aos valores da empresa, ao mesmo tempo que facilita e promove a mobilidade social e profissional dos trabalhadores estimulando a empresa/organização para um novo caminho futuro (Pappas, 2014).

Se é verdade que o eLearning, como temos vindo a apresentar, se apresenta como uma estratégia excelente para o contexto empresarial também é verdade que os custos elevados e o longo tempo de desenvolvimento dos conteúdos para colocar online têm dificultado a divulgação e a propagação do eLearning na comunidade empresarial e

organizacional, sobretudo em Portugal. Um LMS (Learning Management Systems), segundo Pimenta e Batista (2004), citados por Santos, Moreira, & Peixinho (2014) trata-se de

[...] uma aplicação Web que concentra um conjunto de funcionalidade que permitem a gestão do processo de formação/aprendizagem, nas perspetivas administrativa e pedagógica, o investimento necessário para a aquisição e manutenção de hardwares e softwares necessários para, por exemplo, armazenar e partilhar informações na comunidade virtual, apresentam-se como alguns dos entraves a um projeto voltado para a aprendizagem organizacional.

(Santos, Moreira, & Peixinho, 2014, p. 63)

De forma a colmatar este cenário e torná-lo mais apetecível para o mundo organizacional deparamo-nos na literatura com o Rapid Learning (rLearning), um conceito que deriva da família do eLearning. De acordo com Santos (2014), citando Karrer (2007), este conceito pode ser definido como “(...) um processo formativo de curta duração, com informação concentrada permitindo o preenchimento de défices de conhecimentos ou necessidades de melhorias de competências bem definidas e delimitadas” acrescentando que este pode ainda ser considerado como “(...) um modelo de criação, produção e disseminação de conteúdo rico em alta velocidade” (Santos, Moreira, & Peixinho, 2014, p. 22).

Ventajas	Inconvenientes
Manejo sencillo de las herramientas para realizar rapid learning	Posibilidades pedagógicas limitadas
Producción masiva de los módulos de formación a distancia partiendo de los soportes existentes	Riesgos relacionados con una producción demasiado rápida: calidad de la escenificación y de la pedagogía a veces desatendida
Reducción de los costes de producción	A menudo más próximo a la información que a la formación
Reducción de los plazos de producción	Interactividad limitada
Tarifas accesibles para las estructuras pequeñas a los servicios de formación reducidos	Proceso a menudo demasiado transmisivo
Respuesta a las necesidades puntuales	
Posibilidad de realizar serious game con las herramientas de rapid learning	
Internalización de la producción de módulos de formación a distancia	
Autonomía del servicio de formación	
Formación rápida de estas herramientas para ser totalmente autónomos	

Tabela 1 – Vantagens e desvantagens da utilização do rLearning relativamente ao eLearning (adaptado)

Fonte: Primeau (2011)

Como se pode verificar através da tabela 1 o rLearning, sobretudo se tivermos em conta o aspeto da redução de custos, pode ser considerado uma resposta viável apenas para alguns tipos de formação em contexto empresarial. Contudo, e porque a interatividade é extremamente reduzida esta opção acaba por ser redutora para a aprendizagem.

A formação contínua no contexto empresarial pretende, antes de mais, desenvolver as capacidades profissionais dos formandos, desenvolver comportamentos e atitudes que permitam maior eficácia, eficiência e satisfação ao nível profissional, adquirir conhecimentos necessários para o desenvolvimento da carreira e desenvolver os formandos enquanto pessoas.

Ao transpor tais ideias para o contexto virtual, defendemos que a formação contínua através de eLearning colaborativo, cooperativo e interativo se apresenta como uma proposta exequível e importante uma vez que permitirá desenvolver competências como a capacidade de um indivíduo mobilizar e aplicar saberes práticos e teóricos para que este consiga dominar situações de trabalho em diferentes dimensões e possa adaptar-se constantemente às contingências que advêm de um mundo cada vez mais globalizado e em rede.

Mark Rosenberg (2009) na Conferência de Lisboa “Creative Learning Innovation Marketplace” apresentava já uma redefinição do conceito de eLearning no contexto empresarial apontando-o

como o uso das tecnologias da Internet para criar e disponibilizar um ambiente de aprendizagem rico que inclua um vasto leque de recursos de informações e de soluções cujo objetivo é melhorar a performance organizacional do indivíduo” cujo conhecimento assenta em três primados fundamentais do conhecimento, a saber, “repositório de informação, comunidades e redes de conhecimento e especialistas.

(Santos, Moreira, & Peixinho, 2014, pp. 27-28)

Neste sentido, o eLearning em contexto empresarial deve promover uma aprendizagem contínua numa lógica de partilha, transmissão e acumulação de conhecimentos e competências, fundamentais para o desempenho da atividade profissional. Acreditamos que se tivermos um cenário onde se consiga aliar a formação contínua de qualidade ao eLearning, contando para tal com conteúdos orientados para as empresas com um sentido global, onde o primado da flexibilidade esteja presente

conseguiremos, no contexto empresarial, fidelizar o capital humano das empresas, encurtar o tempo de adaptação de novos empregados, implementar novas políticas com uma maior eficiência, eficácia e rapidez, criar comunidades eFormativas que englobem clientes, trabalhadores, fornecedores e sócios com o intuito de criar um maior intercâmbio e novas oportunidades de negócio.

Devemos, por isso, estar conscientes que a aprendizagem do trabalhador não se encontra somente centrada nele mas, sobretudo, na interação que se estabelece entre os membros da comunidade aprendente, ou seja, resulta de uma aprendizagem em rede.

Em complemento, apresenta-se a visão de Derouin, Fritzsche & Salas (2005, p. 937) que refere o seguinte: “E-learning, is an instructional strategy for imparting needed knowledge, skills, and attitudes in organizations, is here to stay. Its viability, effectiveness, and potential to return tangible benefits to organizations depend largely on how it is designed, delivered, and evaluated”.

Contudo, não podemos deixar de referir que o eLearning em contexto empresarial ganha diferentes aceções quando se fala na dimensão da empresa, ou seja, o eLearning em grandes empresas é já uma realidade enquanto nas pequenas e médias empresas ainda é visto com alguma resistência, sobretudo se falarmos dos custos, dos objetivos que a empresa tem para determinada eFormação e do próprio contexto onde a empresa está inserida (Santos, Moreira & Peixinho, 2014).

Neste sentido, acredita-se que para além de ser importante a elaboração de um modelo pedagógico virtual a ser utilizado no contexto empresarial é também importante caminhar para uma ciência que informe as empresas, sobretudo as pequenas e médias empresas, das mais-valias resultantes da utilização do eLearning no seu meio, especialmente se pensarmos num dos incentivos apregoados pelo Portugal 2020 que se prende com a internacionalização das empresas e a formação contínua (Derouin, Fritzsche, & Salas, 2005).

Na incursão pela literatura importa ainda sublinhar a estrutura apresentada pelo Professor Hermano Carmo (1999), mencionado por Santos, Moreira & Peixinho (2014) relativamente aos componentes estratégicos da formação em eLearning, adaptando-a para o contexto empresarial, como se pode verificar na figura 2.3.

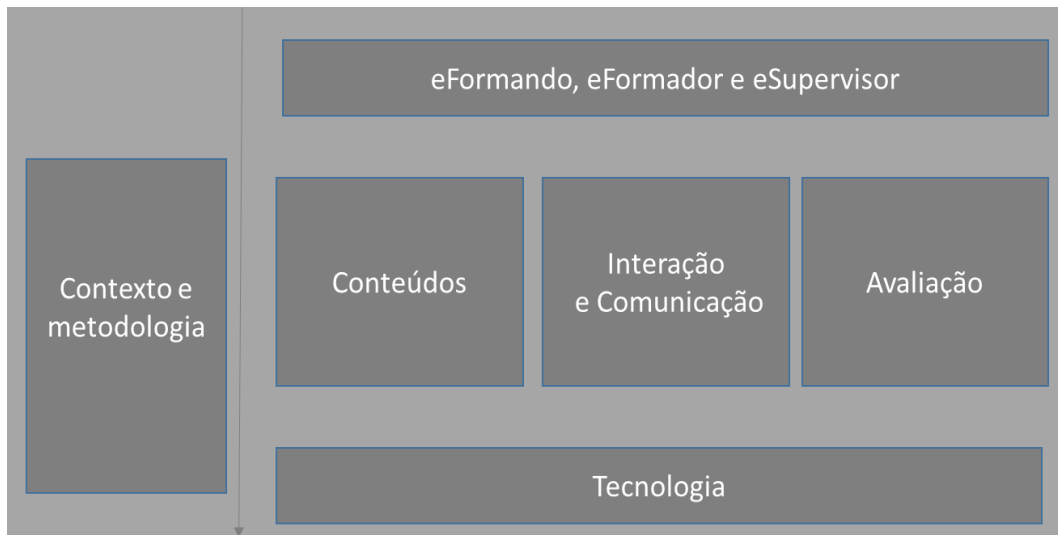


Figura 2.3 – Principais componentes de eLearning

Adaptado de Santos, Moreira & Peixinho (2014)

De acordo com a figura 2.3, e para que se alcance o sucesso em ambientes eLearning, defende-se que os componentes estratégicos a vigorar na formação contínua online deverão englobar os contextos, onde se evidencia, para o presente projeto, o contexto empresarial/“clima” organizacional, e a metodologia de aprendizagem numa lógica colaborativa e cooperativa. Deve-se, igualmente, conglobar os profissionais com competências científicas e pedagógicas que possibilitem a aprendizagem em contexto de eLearning (eFormador e eSupervisor), os conteúdos apresentados com rigor, qualidade e diversidade tendo por base a tecnologia (simulações, debates, fóruns, serious games, chats, vídeos) com o intuito de promover a interação, a comunicação e a aprendizagem em rede que culminará com os sistemas de avaliação que devem, desde logo, ser rigorosos e transparentes. Para além disso, importa ter em atenção o contexto da empresa. Nesta linha de ideias e para Dias Figueiredo (2005), citado por Santos, Moreira & Peixinho (2014),

os conteúdos deverão ser “tecidos” em conjunto com toda a realidade a que se destinam. Essa realidade é o contexto. No entanto, se olharmos para ela de muito perto, os aspetos sobre os quais recai a nossa atenção começam a transformar-se em conteúdos. Se, pelo contrário, nos afastarmos, eles regressam ao estado de contexto [...] Se não se destinarem a ser “tecidos”, de forma equilibrada, com os contextos, os conteúdos não têm razão para existir [...].

(p. 33)

Encerra-se este ponto defendendo a ideia de que a formação contínua em eLearning no contexto empresarial é essencial e apresenta-se como facilitadora da

reflexão crítica, da mudança e da aquisição de competências para o mercado de trabalho global.

2.4. Modelos de aprendizagem em ambientes virtuais suscetíveis de serem aplicados em ambientes empresariais colaborativos

Quando falamos de eLearning falamos também de modelos de aprendizagem. Os modelos de aprendizagem em ambiente virtual permitem desencadear a reflexão e podem servir, como se de referenciais se tratassem, para a conceção, a implementação de práticas e a análise dos processos de interação e colaboração nas comunidades virtuais de aprendizagem. De uma forma mais ou menos declarada, a colaboração está presente em todos os modelos de aprendizagem em ambientes virtuais, emergindo, assim um paradigma colaborativo e cooperativo, que aporta uma profunda revisão das funções até aqui exercidas quer pelos eFormadores quer pelos eFormandos (os eFormadores e eFormandos devem adotar, cada vez mais, um papel mais ativo na produção e divulgação de conteúdos didáticos de forma a valorizar a sua ação pedagógica) e uma alteração dos cenários educativos e formativos tradicionalmente configurados.

Entre os modelos existentes para a conceção, o desenvolvimento de comunidades e a colaboração no seio destas, destaca-se alguns que me parecem mais significativos para o desenvolvimento de ambientes de aprendizagem colaborativa.

a) O modelo do Community of Inquiry – identificam-se neste modelo *“três presenças que interagem para a promoção de aprendizagens”* (Monteiro, Moreira, & Lencastre, 2015, p. 40) e que reproduzem a componente cognitiva, habilidade dos formandos desenvolverem a metacognição e alcançarem aprendizagens significativas, a componente social, habilidade do indivíduo em “ser” através do meio de comunicação em que se desenvolve a atividade, e a componente de ensino que se refere ao design e planeamento, à facilitação do discurso e à instrução direta que viabilizam a interação da presença cognitiva e social – “a presença de ensino é o que o professor faz para criar uma comunidade de investigação que inclui a presença tanto cognitiva como social” (Monteiro, Moreira, & Lencastre, 2015, p. 40). Defende-se que a existência destes

constituintes e as suas inter-relações são decisivos para o sucesso das experiências educativas.

A presença do professor é um elemento de base, na medida em que lhe cabe a tarefa de implementar e desenvolver a comunidade e orientar a aprendizagem de todos os formandos à medida que gera um ambiente social facilitador do pensamento crítico e orienta a aquisição de informação e a construção do conhecimento colaborativo e cooperativo. A este propósito Garrison et al. (2000) refere:

“The management of the computer conference provides a number of ways by which the teacher can influence the development of cognitive and social presence. These include regulation of the amount of content covered, use of an effective moderation style in discussions, determining group size, understanding and capitalizing on the medium of communication, and making supplemental use of face-to-face sessions”.

(Garrison et al., 2000, p. 96-97)

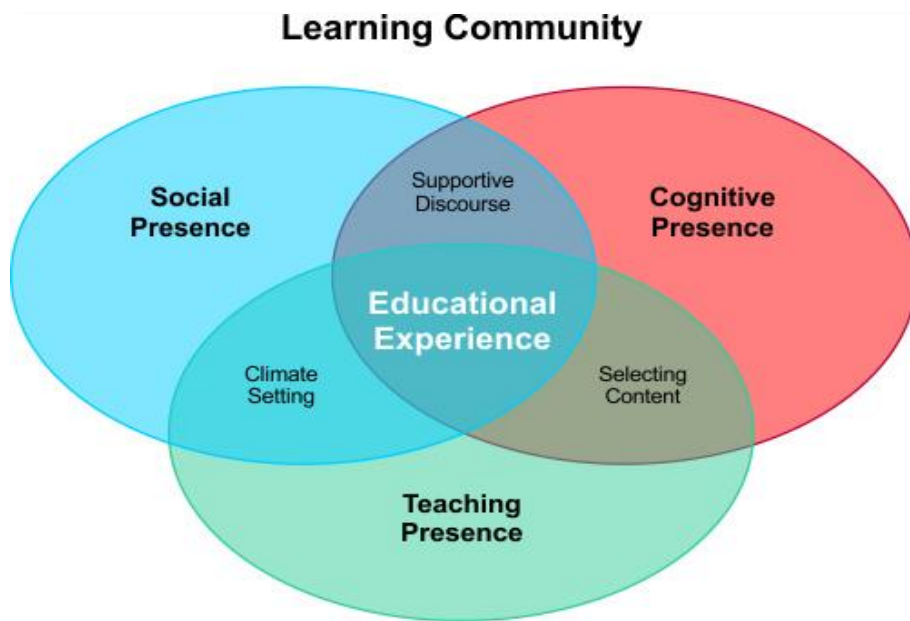


Figura 2.4 - O modelo de comunidades de investigação

Fonte: Garrison et al. (2000)

b) O modelo de Brown – este modelo exhibe três etapas: consciencialização, consolidação e camaradagem. Estas três etapas são complementares e interagem entre si ocupando o professor o papel de mediador no processo de construção do conhecimento. Aqui o protagonismo centra-se no formando.

c) O modelo de intervenção em ambientes virtuais de Faerber – este modelo também se denomina modelo de interação em ambientes virtuais.

Este modelo centra-se no desenvolvimento de aprendizagens através de uma perspectiva socioconstrutivista onde o trabalho em grupo é privilegiado. Neste modelo adicionou-se à existência do professor, formando e conteúdo o ambiente virtual e com esta aquisição surgem três dimensões entre as interações: participar, facilitar e partilhar.

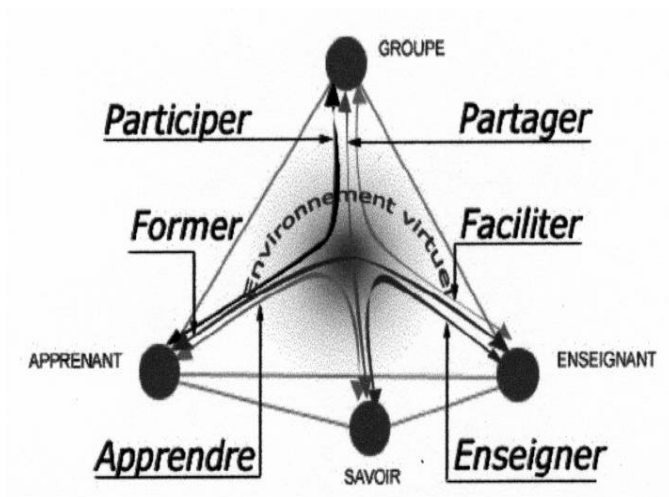


Figura 2.5 - Modelo de interação em ambientes virtuais

Fonte: (Faerber, 2003)

d) O modelo de e-moderador – O modelo de e-moderating de Salmon (2000) encontra-se fundamentado em cinco níveis ou etapas, que norteiam a atividade do moderador no trabalho com os formandos, para conseguir a construção de comunidades virtuais de aprendizagem.

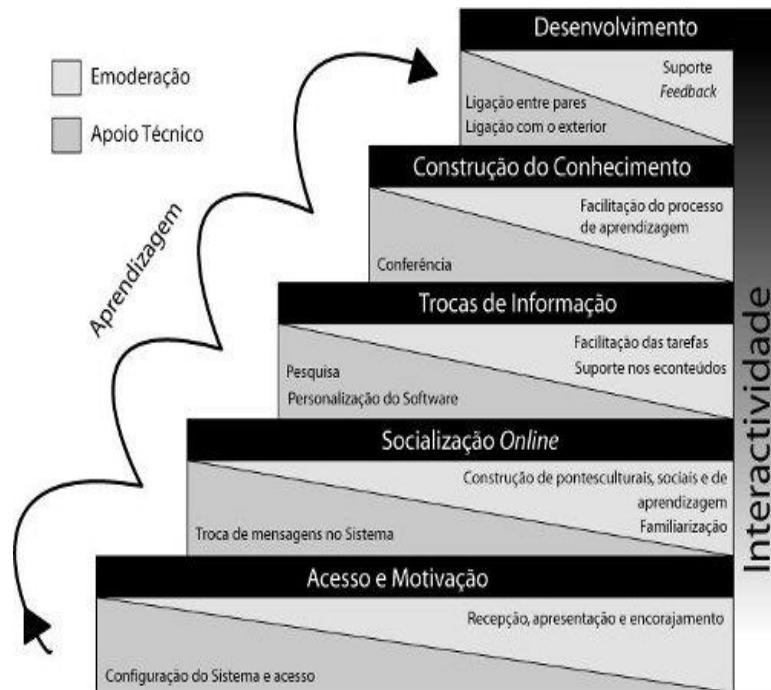


Figura 2.6 - Modelo de aprendizagem para comunidades online

Fonte: Salmon (2000)

A primeira etapa do modelo denomina-se acesso e motivação. Esta etapa inicial é imprescindível para uma ambientação online e servirá para que os participantes dominem a tecnologia e acedam facilmente e com motivação ao sistema de comunicação online.

Na segunda etapa, denominada socialização online, pretende-se que todos os elementos do grupo desenvolvam habilidades através de um empreendimento conjunto, de um compromisso mútuo e de um reportório partilhado, ou seja, que partilhem pensamentos, experiências e informação com os demais, criando uma identidade de grupo.

A terceira etapa denominada troca de informação permite já a realização de tarefas em cooperação com outros elementos do grupo com o auxílio e orientação do e-moderador que tenta promover a construção da aprendizagem de forma colaborativa.

A quarta etapa, a de construção de conhecimento, visa alcançar a colaboração entre os participantes através de e-atividades que têm como principal função a discussão/debate e a construção do conhecimento, considerando-se finalizada apenas quando se verifica a produção conjunta de saberes.

Na quinta e última etapa, a de desenvolvimento, impera a criatividade, a crítica, a reflexão e a aprendizagem em grupo. Aqui os indivíduos do grupo são responsáveis pela sua própria aprendizagem.

Por um lado, cada etapa exige distintas atividades, adequadas para a motivação dos participantes e construção consequente da aprendizagem de acordo com Salmon, para quem, e cito,

(...) el modelo de 5 etapas ofrece un ejemplo de cómo los participantes pueden beneficiarse de la progresiva adquisición de confianza y habilidad en el trabajo, en el trabajo en red y en la formación en línea, y lo que necesitan hacer los e-moderadores en cada etapa para ayudarles a alcanzar el éxito.

(Salmon, 2004, p. 27)

Por outro lado, cada etapa exige do e-moderador diferentes competências de e-moderação e requer dos participantes, o domínio de certas capacidades técnicas e a reforço da interação, tal como salienta o mesmo autor “E-moderators could be described as specialist tutors: they deal with participants but in rather different ways because everyone is working online” (Salmon, 2000, p. 38).

e) O modelo de colaboração em ambientes virtuais de Henri e Basque – estruturado em três componentes: empenhamento (predisposição da comunidade para interagir entre si), comunicação (partilha de conhecimento e informação entre membros da comunidade) e coordenação (gestão de recursos e dos elementos da comunidade).

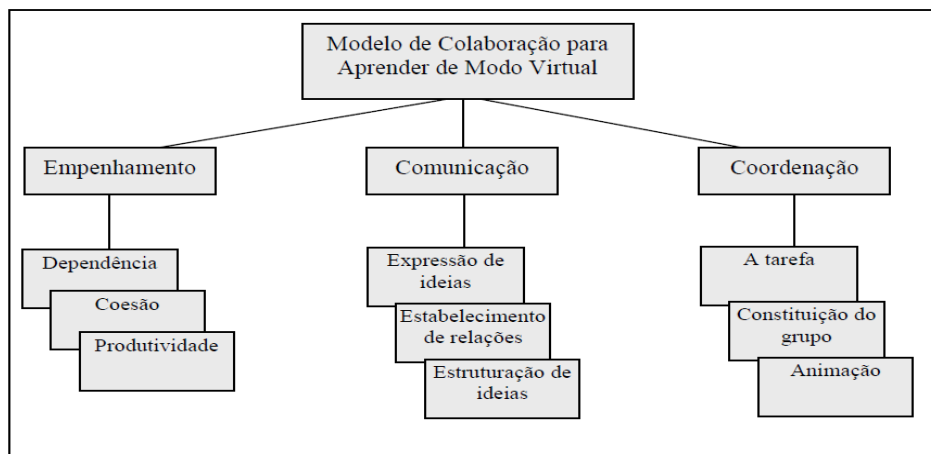


Figura 2.7 - Modelo de colaboração para a aprendizagem em ambientes virtuais

(Meirinhos & Osório, 2007)

Todas as variáveis acima representadas estão intimamente ligadas entre si. Só assim o objetivo comum estará clarificado no que toca às atividades e haverá coesão e produtividade entre os membros do grupo. A comunicação encontra-se relacionada com o método de partilha de informação entre os diferentes elementos do grupo. É analisada à luz da perspetiva cognitiva uma vez que reside na partilha de ideias no seio do grupo, procurando gerar novos conceitos, dar-lhes significado e construir conhecimento. Por sua vez, a coordenação assenta na gestão das atividades do grupo e dos meios para atingir um fim. Pretende, através de aspetos afetivos e psicológicos de grupo, produzir um clima favorável à colaboração.

O sucesso do uso de ensino eLearning não depende somente de aspetos tecnológicos ou sociais mas sim dos aspetos pedagógicos implicados no processo. No caso do eLearning empresarial, existem vários estudos que estão a ser desenvolvidos com o intuito de construir um modelo específico capaz de dar respostas mais eficientes e eficazes na construção de um saber que se pretende organizacional. Na realidade, não existem modelos melhores do que os outros, existem, sim, modelos que podem ser ajustados e adaptados consoante o contexto de aprendizagem apresentado. Contudo, e no contexto específico deste trabalho de projeto, pretende-se salientar o modelo de e-moderador de Salmon (2000), dadas as características elencadas anteriormente, que julgamos interessantes para a construção de comunidades virtuais de aprendizagem em contexto empresarial.

PARTE II – Metodologia do Projeto

Capítulo 3 – Problemática, Metodologia e objetivo de estudo do Projeto

Expressando a visão de Behrens (2014) a metodologia de projeto “gera a possibilidade de acolhimento de um paradigma, a complexidade para ensinar e aprender (...) e reflete uma metodologia comprometida com os propósitos pedagógicos de natureza inovadora” (Behrens, 2014, p. 99). Neste sentido, e numa tentativa de olhar a educação num sentido mais amplo e não reducionista, entende-se a metodologia do projeto como uma arte de elevado cariz participativo, ou seja, uma metodologia científica de intervenção que tem por base uma ordem harmónica de intervenções lógicas e sequentes de carácter inovador. A mesma autora (2014) acrescenta ainda que

(...) a metodologia de projetos pode auxiliar na ampliação da visão inter e transdisciplinar, pois representa um processo metodológico de aprendizagem que envolve níveis de integração, interconexão, inter-relacionamento de informações, agregação de informações, conteúdos, conhecimentos e saberes na busca de uma abordagem mais complexa (...) trata-se de uma metodologia flexível que vai se construindo ao longo do processo em cada aprendizagem e se renova a cada problema colocado que gere outra aprendizagem significativa.

(Behrens, 2014, pp. 100-101)

Posto isto, assume-se que a metodologia tem como principal objetivo levar-nos a refletir ao mesmo tempo que se investiga o mundo. Para tal é necessário sermos curiosos, criativos, disciplinados, rigorosos, exigentes e, acima de tudo, termos a paixão pelo que investigamos. Através da elaboração de um trabalho de projeto pretende-se obter resultados satisfatórios. Contudo, estes devem estar na base de um planeamento, de uma metodologia cuidadosa, reflexões consistentes fundamentadas em conhecimentos prévios.

Pesquisar envolve planear antecipadamente e trata-se de um trabalho em processamento não totalmente controlável ou conjeturável. O sucesso da investigação em torno do presente projeto depende, em grande parte, do procedimento a seguir, do envolvimento da investigadora com a pesquisa bem como da sua idoneidade em escolher o caminho certo de forma a atingir os objetivos a pesquisar. Não nos podemos esquecer que, ao adotarmos uma metodologia, estamos a delinear o percurso global da investigação, ainda que este, por vezes, tenha de ser reinventado/redefinido a cada etapa.

Posto isto, a metodologia do projeto pretende, acima de tudo, a aquisição de conhecimento com uma visão transformadora dos contextos de ação e, como tal, apresenta os seguintes objetivos:

- formação do saber no que toca a contextos sociais, gerais e específicos.
- clarividência sobre os atores e os seus poderes.
- exibição sobre o desenvolvimento da sociedade ou de um fenómeno específico.

Dedicada à metodologia do projeto, este capítulo inclui, numa primeira instância, a identificação do problema de partida e objetivos para noutra instância evidenciar a pertinência deste trabalho na sociedade atual, nos indivíduos e no contexto empresarial, onde se pretende comprovar a importância da formação em eLearning aliado a um Modelo Pedagógico Virtual.

3.1. Identificação do Problema de Partida e Objetivos

A construção do conhecimento é marcada pela incansável busca de evidências que comprovem hipóteses formuladas. Assim, para enfrentar a complexidade do mundo real e detetar-lhe as estruturas invisíveis, é preciso adotar métodos. Sem métodos, a ciência não progride, as organizações menos ainda. De fato, a ciência se nutre dos próprios erros, que não são descobertos ao acaso, mas por meio da busca sistemática de melhores explicações para os fenômenos naturais e sociais.

(Pozzebon, 1998, p. 144)

Através do atual projeto, cujo título se relembra “A Supervisão de um curso de formação em eLearning em contexto empresarial”, pretende-se responder ao seguinte problema: Modelo Pedagógico Virtual e Supervisão Pedagógica: qual a possibilidade de um modelo em sistema eLearning mais adequado às necessidades do contexto empresarial?

Assim sendo, e numa primeira fase, pretende-se perceber como foi concretizado o projeto de formação contínua desenvolvido por uma equipa de investigadores do Laboratório de Ensino a Distância (LE@D) da Universidade Aberta (Anexo II) para numa fase posterior (re)desenhar a estrutura didático-pedagógica do curso Atendimento ao Cliente ministrado na empresa Inov@r à luz das premissas do Modelo Pedagógico Virtual da Universidade Aberta estabelecendo uma ligação com a eSupervisão Pedagógica, sem

descurar, em momento algum, os objetivos, a missão e os valores da empresa em observação.

Neste campo de ação levou-se a cabo um estudo de natureza qualitativa e interpretativa, uma vez que não foram formuladas hipóteses, mas sim objetivos norteadores do projeto, no Centro de Formação Contínua inserido no Departamento de eLearning da Inov@r, com a intenção dos resultados recaírem sobre o aperfeiçoamento do curso “Atendimento ao Cliente”, à luz da Supervisão Pedagógica e do Modelo Pedagógico Virtual da UAb.

Antes de concluirmos este ponto abordamos, ainda que de forma genérica, a cultura do projeto, entendido aqui como construção própria do ser humano, que se concretiza a partir de uma intencionalidade representada por um conjunto de ações que ele antevê como necessárias para executar, a fim de transformar uma situação problemática em uma situação desejada.

A sociedade está em constante mutação e a educação não foge à regra. Fala-se, hoje mais do que nunca em projetos de educação. O ato de planear faz parte do ser humano. Todos nós temos sonhos que almejamos transformar em realidade, todos nós ansiamos suprir necessidades que eventualmente tenhamos e pretendemos atingir e alcançar objetivos a curto, médio e longo prazo. Esta forma de estar acentuou-se na segunda metade do século passado devido à necessidade sentida da utilização de um protótipo de evolução em que o projeto permita balizar a atividade humana.

De acordo com Boutinet (1990), os atores sociais que não possuam quaisquer projetos em educação dificilmente granjearão qualidade nos diferentes níveis de atuação em sociedade. Elaborar projetos faz parte da nossa essência, enquanto seres humanos, pois toda a nossa vida é orientada em torno de tal. O projeto é importante para conferir à vida um sentido, um rumo e, de acordo com isso, planear algo para o futuro.

Em todas as áreas da esfera humana encontramos o uso do termo projeto, fruto de tempos cujos olhares se lançam e se focalizam no futuro, opondo-se ao passado e ao presente, fazendo da sociedade atual uma sociedade de acumulação de projetos.

Neste sentido, um projeto⁴ é um produto do planeamento porque nele são registadas as decisões mais concretas de propostas futuristas. Trata-se de uma tendência natural e intencional do ser humano. Como o próprio nome indica, projetar é lançar para a frente, dando sempre a ideia de mudança, de movimento. Projeto representa o laço entre o presente e o futuro, sendo ele a marca da passagem do presente para o futuro.

Quando falamos de projeto falamos da “articulação entre a conceção e a realização” (Boutinet, 1990, p. 37). Ou seja, o projeto integra simultaneamente o futuro previsto e o passado recordado. Desta forma, podemos dizer que o projeto em educação é algo dinâmico e imprescindível para a ação, transformação e para o prosseguimento, isto é, é sempre passível de modificações e evoluções, expondo e responsabilizando sempre os seus atores. Segundo o mesmo autor o indivíduo, em determinada etapa do seu percurso de vida, pode pensar de forma planeada na etapa seguinte, ou seja, estando a viver o momento presente pode antecipar o seu futuro, não apenas através da sua representação, mas com a ideia de que há um futuro a construir, a fazer e a transformar em ato.

Boutinet (1990) fala-nos da taxonomia de projeto e do seu uso em muitos campos que moldam a nossa cultura tecnológica com o intuito de distinguir os acontecimentos principais em termos temporais do projeto: na situação existencial das pessoas, nas atividades, nos objetos, nas organizações e também na sociedade. Sabe-se que a massificação da educação e o desenvolvimento da tecnologia contribuíram para o aparecimento de projetos relacionados com a educação. Neste âmbito falamos de um processo que se inicia desde o nascimento e se prolonga até à velhice/morte, daí se falar em projeto de vida. O projeto é hoje símbolo da modernidade e "imperativo da sociedade" uma vez que dois dos seus objetivos são: dar resposta ou procurar soluções aos problemas que se levantam e antecipar o futuro. Contudo, não podemos descurar

⁴ Do latim *proiectus*, o conceito refere-se ao conjunto de atividades coordenadas e interrelacionadas que visam cumprir um objetivo específico. O projeto surge em resposta a um problema concreto, definido e delimitado. É o querer passar das ideias para a ação. De acordo com o dicionário Priberam da Língua Portuguesa (<https://www.priberam.pt/dlpo/projeto>), a palavra projeto é “aquilo que alguém planeia ou pretende realizar”.

que a eficácia e eficiência do projeto depende, em muito, da maneira como as estratégias são estruturadas, selecionadas, geridas e avaliadas (Miranda & Cabral, 2012, p. 13).

Posto isto, e centrando-nos no contexto específico do presente projeto perspetivamos focar a nossa atenção nos projetos de formação. Neste sentido, os mesmos autores (2012) mencionavam já que:

Os projetos educacionais podem ser desenvolvidos em diferentes contextos e, dependendo do público a que se destinam e dos seus objetivos, podem assumir características distintas. Dentro deste tipo de projetos consideram-se três grandes grupos: 1) projetos de intervenção social; 2) projetos educativos e pedagógicos; 3) projetos de formação.

(Miranda & Cabral, 2012, p. 21)

3.1.1. Projetos de formação e de empresa

Os projetos educacionais não acontecem apenas no ambiente escolar, mas em qualquer local onde seja possível desenvolver projetos com finalidades educativas tais como indústrias, empresas e outros componentes da sociedade.

O termo projeto também se aplica às organizações porque as “organizações modernas procuram voluntariamente dotar-se de um projeto para tornar mais coerente a ação que pretendem prosseguir”. Articulando esta ideia ao presente trabalho de projeto no domínio da formação, e de acordo ainda com o mesmo autor, este destaca para a questão das aprendizagens dos formandos “cinco lógicas de formação em que cada uma possui um título ou um outro uso do projeto” (Boutinet, 1990, p.117-133): formação inicial, por merecimento, contínua, por reconversão ou por recorrência. As atividades de formação surgem associadas à dinamização de uma ação quando o objetivo é a aprendizagem.

Relativamente à empresa Inov@r, importa referir que esta é detentora de um grande Centro de Formação Profissional (CFP) inserido no Departamento de eLearning. A empresa Inov@r foi fundada em 1945⁵, e desde logo se caracterizou e destacou por um permanente sentido de rigor, qualidade, competência e segurança. Ciente de que se encontrava, já na altura, inserida numa indústria fortemente regulamentada e competitiva a empresa Inov@r desde sempre se preocupou com a formação, qualificação

⁵ Segundo informações fornecidas pela empresa via email

e desenvolvimento de competências dos seus colaboradores para a viabilização do negócio e enquanto ferramenta determinante para um desempenho profissional de excelência.

Assim sendo, a empresa Inov@r funda também, em 1945, o Departamento de Formação Profissional, que desde então se assumiu como basilar para a viabilidade e sucesso da organização, considerando que o know-how e a atitude dos seus colaboradores são a peça fundamental para a diferenciação e para fazer dela uma das empresas mais competitiva na sua área de negócios. É a realidade empresarial e a especificidade do negócio que determinam o modelo de formação interna adotado. Apesar de ser uma empresa fortemente preocupada com a formação interna dos seus colaboradores não deixa de estar atenta às fontes externas que possam auxiliar no desenvolvimento e na constante atualização do desempenho da sua equipa.

Desde cedo, a Inov@r tem investido fortemente na formação de todos os seus colaboradores, tentando desenvolver e enriquecer as suas competências, quer humanas quer profissionais, contribuindo para se destacar ao mais alto nível num ambiente deveras competitivo e concorrencial que obriga a uma perseverante inovação, renovação e ajustamento na oferta de serviços de qualidade, que se querem, por sua vez, mais competitivos, eficientes e agregadores de valor para o Cliente. Tendo tal sempre em consideração a empresa Inov@r tem recebido ao longo dos seus 70 anos de operacionalização várias distinções na sua área de negócio, sinal da sua maturidade e da sua capacidade de se modernizar e preparar a cada instante num mundo globalizado, procurando, de forma contínua, superar novos desafios.

A equipa da Inov@r é constituída, em 2016, por cerca de 6800 colaboradores em Portugal e 500 no estrangeiro. A todos é disponibilizado formação ao longo de toda a sua vida ativa, desde a formação inicial no momento do acolhimento, preparação para o desempenho de uma determinada função, atualização e aperfeiçoamento permanente dos seus níveis de qualificação, terminando em ações de preparação para uma vida ativa na transição para a reforma.

Hoje em dia esta grande empresa formativa tem cerca de 350 formadores internos certificados que ministram formação no âmbito da sua especialidade. Contudo, todos os

colaboradores que ministram ações de formação frequentam o Curso de Formação Pedagógica de Formadores Inicial para se dotarem das competências pedagógicas e relacionais necessárias para o ensino-aprendizagem no desenrolar da sua atividade enquanto formadores, utilizando ferramentas e práticas inovadoras.

A coordenação das atividades formativas fica a cargo dos departamentos dos Recursos Humanos, da Gestão de Talento e da Formação Profissional. Apesar da formação na Inov@r ser maioritariamente presencial, no Centro de Formação Profissional próprio na sede da empresa com cerca de 5000 m² de área todo equipado para realização da formação teórica e teórico-prática, na empresa reconhece-se há já algum tempo a importância de ministrar a formação a distância, através de eLearning, uma vez que, e segundo a empresa, permite uma resposta célere, com qualidade e especialmente eficaz tendo em conta a dispersão geográfica das pessoas e a permanente necessidade de atualização, refrescamento e certificação de conhecimentos. Neste sentido, a empresa está já a uma velocidade cruzeiro, sendo já a ser considerada um caso de sucesso no nosso país.

A Inov@r é uma empresa acreditada desde 10 de julho de 1998 e, atualmente, encontra-se acreditada nas seguintes áreas de intervenção:

- Planeamento de intervenções ou atividades formativas.
- Conceção de intervenções, programas, instrumentos e suportes formativos (incluindo a validação específica para formação a distância).
- Organização e promoção das intervenções ou atividades formativas (incluindo a validação específica para formação a distância).
- Desenvolvimento/execução de intervenções ou atividades formativas (incluindo a validação específica para formação a distância).
- Acompanhamento e Avaliação das intervenções ou atividades formativas.

Esta grande empresa é atualmente, pelas razões apontadas anteriormente, líder de mercado no nosso país e com um elevado impacto a nível mundial.

3.2. Caracterização do Projeto

3.2.1. Definição e âmbito do projeto

Apesar das inúmeras propostas de definição de projeto na literatura, como temos vindo a observar até então, procuraremos dar continuidade a esta “viagem” pela literatura demarcando e contextualizando a nossa posição no que toca ao presente trabalho de projeto. Segundo Boutinet (1990) projeto

pode definir-se como conceito dotado de propriedades lógicas a explicitar nas suas ligações com a ação a conduzir (...) e aparece-nos como figura, reenviando para um paradigma simbolizando uma realidade que parece preexistir e escapar-nos: aquela de uma capacidade para criar, de uma mudança a operar. O projeto seria, então, a transformação individual e coletiva de um desejo primitivo de apropriação.

(Boutinet, 1990, p. 23)

Na literatura deparamo-nos com diferentes tipos de projetos pedagógicos, quer na educação formal quer na não-formal e informal. Contudo, e dado o presente trabalho de projeto é nossa intenção destacar o projeto de formação, que na aceção do mesmo autor (1990)

[...] umas vezes situa-se ao nível individual do estagiário potencial, que prossegue intenções de aperfeiçoamento, outras vezes relaciona-se com o nível organizacional da instância da formação, que licencia um dispositivo de formação, outras vezes, finalmente, visa o nível do formador, a quem é confiada a gestão de uma ação de formação. Estes três níveis muito frequentemente estão destinados a interpenetrar-se, a reforçar-se, mesmo a opor-se.

(Boutinet, 1990, p. 217)

Na área da formação contínua os projetos possuem características próprias como: atividades orientadas e voltadas para a unicidade; com início, meio e fim bem definidos; a necessidade de resolver um problema, entre outras.

Concomitantemente, apresenta-se a noção de projeto organizacional, onde situamos o presente trabalho de projeto, referindo que:

O projeto organizacional de formação encontra-se sempre mais ou menos integrado na estratégia da empresa; ele pretende ser, pois, formação-ação destinada, a jusante da

formação, a produzir efeitos que são, de seguida, para gerir no seio da empresa; aqui, a dimensão coletiva e pragmática da formação vai encontrar-se privilegiada.

(Boutinet, 1990, p. 219)

Nesta linha de ideias, podemos ainda debruçar-nos sobre as dimensões do projeto organizacional de formação, representada no quadro que a seguir se apresenta.

	Condições		Objetivo Visado
	A montante	Durante	A jusante
Projeto organizacional de formação	Especificação do plano de formação da empresa. Iniciativa do organismo de formação e/ou eFormadores/eSupervisores	Projeto-Método	Formação-ação

Quadro 3.1 – As dimensões constitutivas do projeto organizacional de formação

Adaptado de Boutinet (1990)

Como se pode verificar através do quadro, o projeto organizacional de formação integra condições a montante e durante tendo como objetivo a jusante a formação-ação. Na maior parte das vezes é a organização que solicita este projeto tendo em conta os seus objetivos prementes através do projeto método que visa a inovação na formação. No mesmo sentido, situamos o nosso projeto também enquanto projeto de empresa. Nas palavras de Boutinet (1990)

O projeto de empresa permite operar um retorno à praxis: trata-se, pelo projeto, de conjugar o desenvolvimento dos homens com a eficácia da empresa, de operar uma síntese das grandes prioridades económicas e sociais que a empresa define para sua própria atividade, de modo a afirmar a sua vontade de ser.

(Boutinet, 1990, p. 237)

Dois comentários nos parecem aqui pertinentes de forma a contextualizar esta visão com o presente trabalho de projeto. O primeiro diz respeito à preocupação da empresa Inov@r relativamente à formação contínua dos seus trabalhadores. De facto, este “desassossego” pretende expressar:

- uma vontade partilhada que espelhe a visão futura desta empresa;
- a vontade de atingir os seus próprios objetivos internos e externos;
- um sistema de valores partilhados;
- e as suas prioridades para a ação que se manifestam, como vimos até agora, no (re)conhecimento desta nos mercados nacionais e internacionais.

O segundo, ainda que interligado com o primeiro, prende-se com o desejo da empresa de incutir nos trabalhadores um movimento de forma a valorizar a dimensão social e participativa no seio da empresa, contribuindo para que todos os indivíduos se tornem atores no seu trabalho e manifestem uma adesão aos objetivos, à missão e aos valores da empresa traduzindo, assim, uma cultura organizacional de forma altruísta.

O desafio do presente trabalho de projeto está bem patente na descrição do conceito, das características e dos objetivos do projeto de formação e de empresa; pretendemos investigar, orientar e supervisionar a estrutura do modelo didático pedagógico utilizado no curso Atendimento ao Cliente em sistema eLearning desenvolvido em contexto empresarial partindo dos fundamentos/pressupostos do Modelo Pedagógico Virtual da UAb, tendo como base a investigação realizada pelo Laboratório de Ensino a Distância (LE@D) da Universidade Aberta e o Modelo Pedagógico da UAb, Portugal.

Propusemo-nos, igualmente, a analisar a estrutura do modelo didático pedagógico utilizado nos cursos em sistema de eLearning ministrados na Inov@r, através de uma investigação qualitativa e interpretativa que teve como função primordial a qualidade do curso Atendimento ao Cliente, apresentando propostas de aperfeiçoamento do mesmo em sistema eLearning mais adequado às necessidades do contexto empresarial específico.

Concluimos este ponto apresentando um mapa conceitual, suportado pela revisão da literatura efetuada, relativamente à definição e âmbito do projeto e que se apresenta na figura seguinte:

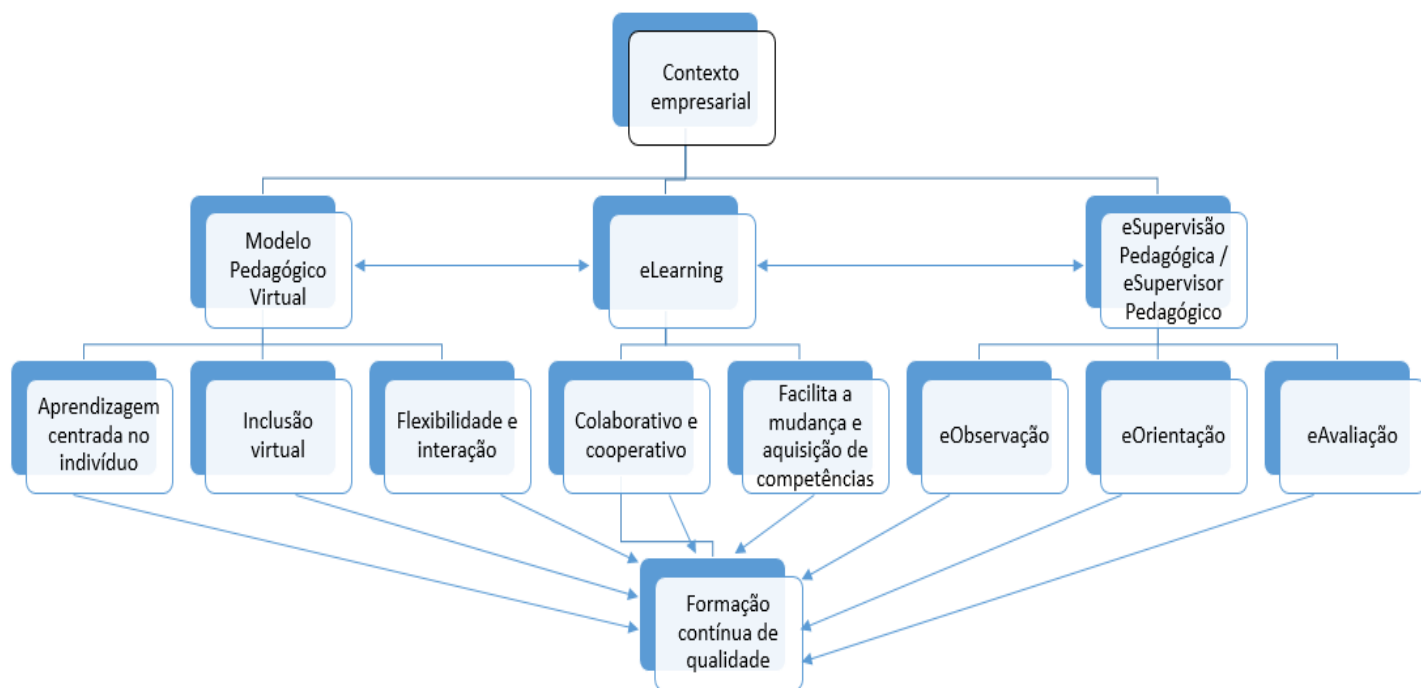


Figura 3.1 Mapa conceitual do trabalho de projeto

Fonte: a autora (2016)

3.2.2. Etapas do projeto

Na revisão da literatura deparamo-nos com várias etapas de construção de um projeto. Deparamo-nos, de igual forma, com a ideia de que para que um projeto educacional seja levado a cabo e gerido na sua plenitude ele deve ser dotado de qualidades como criatividade e audácia, conhecimento da situação, saber ouvir os outros, liderança, clareza e rigor e saber avaliar.

Neste trabalho assumiremos a sua organização em três fases principais defendidas por Miranda & Cabral (2012) a saber, Diagnóstico, Desenvolvimento e Avaliação.

Posto isto, e em jeito de resumo, as etapas do projeto foram quatro, que agora se elencam e descrevem:

1ª Etapa

A primeira etapa prendeu-se com o processo de recolha de dados e teve a sua primeira fase em outubro de 2015 através de uma reunião presencial no Centro de formação Profissional da empresa Inov@r onde estiveram presentes os vários intervenientes neste estudo. Nesta reunião, e depois de a empresa ter tido acesso às linhas orientadoras do nosso projeto, foram definidas as tarefas e as regras entre a eSupervisora (mestranda) e o eConcetor da empresa, estabelecendo-se para o efeito que a eSupervisora teria de observar, numa primeira fase, e tendo em conta os ciclos da eSupervisão Pedagógica, o funcionamento de dois cursos ministrados em sistema de eLearning tendo por base a Grelha de Estudo (Neves & Barros, 2014) para compreensão dos elementos para a conceção de cursos online (assíncronos) para à posteriori darmos um feedback resultante desta mesma observação na plataforma LMS utilizada pela empresa Inov@r. (Anexo I)

Delineou-se, igualmente, que as sugestões, com vista ao aperfeiçoamento do Modelo Virtual utilizado pela empresa, tivessem por base o Modelo Pedagógico Virtual da UAb e a investigação levada a cabo pela equipa de investigadores do Departamento de Ensino a Distância da Universidade Aberta sem que se pusesse em causa os princípios do Centro de Formação da Inov@r que se resumem, de acordo com elementos fornecidos via email pela empresa, a “desenvolver competências e capacidades, estabelecer uma

relação direta entre os conteúdos dos programas de formação e os objetivos estratégicos da empresa e internamente na Inov@r, a "formação específica", coordenada pelas áreas de negócio, assume particular relevância, com públicos distintos mediante as temáticas, e orientada diretamente para o desempenho do seu vastíssimo leque de funções”.

2ª Etapa

Numa segunda etapa a empresa possibilitou-nos o acesso a duas formações em formato de eLearning, através da plataforma LMS utilizada pela empresa, que se encontravam a decorrer para que analisássemos à luz da Supervisão Pedagógica e do Modelo Virtual da UAb os aspetos pedagógicos e didáticos do curso, os conteúdos dos cursos, os aspetos técnicos do curso, os aspetos de comunicação e interação entre Estudantes e docentes / tutores, os aspetos de avaliação dos estudantes, os aspetos sociais/relacionamento/comportamento entre estudantes e docentes/tutores e, finalmente, os aspetos de usabilidade do curso.

Nesta etapa do projeto foi-nos também facultado o documento intitulado “Conteúdo Programático de Curso de Formação” onde constavam os objetivos gerais do curso Atendimento ao Cliente bem como os módulos do curso. (Anexo III)

À *posteriori* foi elaborado um power point onde se teceram as primeiras sugestões de aperfeiçoamento relativamente aos cursos ministrados na empresa, tendo por base o estudo de caso realizado pela equipa docente do núcleo LEA@D (Laboratório de Ensino a Distância e Elearning – lead.UAb.pt) e o Modelo Pedagógico Virtual da Universidade Aberta. (Anexos II e IV, respetivamente)

3ª Etapa

Na terceira etapa do projeto foi realizada uma reunião via Skype onde ficou acordado o envio do IDO⁶ pelo eConcentor para observação e análise com o intuito de orientar e desenhar, em traços gerais, o curso Atendimento ao Cliente. Importa esclarecer que houve sempre uma preocupação, mútua, em respeitar o cronograma estabelecido previamente para as diferentes fases do trabalho de projeto.

⁶ Instructional Design

4ª Etapa

Na quarta e última etapa procedeu-se à realização do presente trabalho de projeto.

3.3. Diagnóstico das necessidades da empresa

A fase do diagnóstico apresenta-se como uma das fases mais importantes de toda a metodologia do projeto educativo pois norteia a ação da empresa, guia a liderança e controla as atividades. Neste âmbito, o diagnóstico, para Miranda & Cabral (2012), permite compreender e identificar os problemas de uma forma clara e objetiva para a sua gradual resolução. Pretende-se, então, detetar as reais necessidades, ou seja, estabelecer a distinção entre uma determinada situação existente e outra que se pretende alcançar.

É neste emolduramento que damos conta do relatório resultante do estudo de caso (Neves & Barros, 2014) elaborado e facultado pela equipa docente do núcleo LEA@D (Laboratório de Ensino a Distância e Elearning – lead.UAb.pt) da UAb relativamente ao modelo pedagógico utilizado pela Empresa Inov@r na formação em sistema eLearning ministrada e que indicava já as seguintes especificidades:

- a metodologia didático-pedagógica utilizada nos cursos em sistema de eLearning encontra-se centrada no docente/formador;
- os objetivos dos cursos poderiam estar mais claros de acordo com as competências pretendidas pois, em alguns casos chegam mesmo a confundir-se com os objetivos dos eConcetores;
- os cursos poderiam proporcionar uma participação mais ativa por parte dos eFormandos;
- a estratégia em torno da formação é a de autoformação, onde o eFormando, por exemplo, através de um vídeo contextualizado acede ao conteúdo;
- a importância de facilitar a gestão do tempo aos eFormandos uma vez que estes se deparam com módulos sequenciais e onde é fixado o tempo de visualização, quer dos conteúdos quer da realização das atividades.

Assim, o diagnóstico do presente trabalho de projeto foi realizado, por um lado, através da revisão da literatura, por outro lado, através de contactos informais, quer com o Departamento de eLearning da empresa Inov@r, onde ambicionamos implementar o projeto, quer com alguns membros da equipa docente do núcleo LEA@D da UAb. Foi a partir deste ponto que demos início ao presente trabalho de projeto para numa fase de estabilização do diagnóstico passarmos à recolha de dados e podermos, assim, retirar as elações necessárias para a apresentação de propostas relativamente à conceção do curso Atendimento ao Cliente tendo por base o Modelo Pedagógico Virtual da Universidade Aberta em vigor articulando-o com a Supervisão Pedagógica.

3.4. Identificação dos recursos e meios de ação

Para a elaboração do projeto consideramos ao nível dos recursos humanos os responsáveis pelo Departamento de eLearning da empresa Inov@r bem como a equipa de docentes do núcleo LEA@D da UAb que, através do envio de alguns recursos materiais, foram o sustentáculo primordial para o desenrolar das atividades. Os recursos financeiros não foram contabilizados dado que o presente projeto ainda não foi implementado e, além disso, fazem já parte do ativo da empresa.

Mais pormenorizadamente, e no decorrer do estudo, houve a preocupação em assegurar que os métodos e as técnicas de recolha de informação fossem utilizados de forma a obter a informação suficiente e pertinente (Fragoso, 2004). Neste sentido, procedemos à recolha e organização de dados através de inúmeras fontes, a saber:

- reuniões presenciais;
- reuniões via Skype;
- análise dos relatórios efetuados em conjunto, num ambiente colaborativo, pelos profissionais da empresa e equipa docente do núcleo LEA@D da UAb;
- estudo da planificação do curso “Atendimento ao Cliente”;
- contacto com a plataforma LMS utilizada pela empresa na formação contínua.

3.5. Determinação das prioridades

A determinação das prioridades é, sem dúvida, um dos fatores decisivos para o sucesso do projeto.

É com base no Modelo Pedagógico Virtual da Universidade Aberta e no relatório já referido que se elencam as prioridades deste projeto:

- Construir o Plano de projeto:

- Definir o âmbito e os objetivos do projeto, o plano de trabalho, os intervenientes do projeto e iniciar formalmente o trabalho.
- Compreender o contexto da empresa Inov@r.
- Identificar e compreender quais os objetivos da empresa relativamente à formação e os cursos ministrados online.
- Entender o Modelo Pedagógico Virtual utilizado pela empresa e verificar a relação ou não existente com o Modelo Pedagógico Virtual da UAb.
- Perceber de que forma está ou não presente na formação contínua virtual da empresa a Supervisão Pedagógica.
- Analisar, de forma crítica e construtiva, os dados recolhidos tendo em conta os pontos anteriores.

- Planificar a implementação do projeto:

- Estruturar e organizar a implementação do projeto.

- Gestão do projeto:

- Fiscalizar o progresso e a qualidade do trabalho.

- Avaliar o projeto:

- Avaliação das necessidades prementes e dos resultados de todo o processo.

Desta feita, e tendo em conta a determinação das prioridades, é nossa intenção apresentar propostas relativamente ao modelo pedagógico utilizado nos cursos eLearning pela empresa, introduzindo propostas a partir do modelo pedagógico da UAb uma vez que “(...) o Modelo Pedagógico Virtual da universidade Aberta é, pois, um instrumento inovador, que se entende como permanentemente aberto... ao Futuro” (Pereira, Mendes, & et al., 2006, p. 5)

3.6. Descrição das estratégias de ação

Para que os objetivos do trabalho de projeto fossem alcançados, e decompondo os diferentes momentos do projeto, numa primeira fase, reconheceu-se a necessidade de definir o âmbito e os objetivos do projeto, o plano de trabalho, os intervenientes do projeto e iniciar formalmente o trabalho. Para tal, foram realizadas reuniões colaborativas, presenciais e via Skype, com os eConcetores, que concebem a estrutura e conteúdos do curso na empresa, com o intuito de aceder a todos os dados pertinentes, relativamente ao curso a (re)desenhar, no decorrer da investigação pois, segundo Alarcão & Canha (2013) “quando grupos de pessoas se aproximam para colaborar entre si, fazem-no na expectativa de alcançar, através da interação com outros, alguma coisa que antes não tinham” (Alarcão & Canha, 2013, p. 45).

Considerando já o contexto empresarial onde decorre a formação eLearning, identificou-se também necessário compreender o modelo organizacional da empresa Inov@r, identificar e compreender quais os objetivos da empresa relativamente à formação e os cursos ministrados online; entender o Modelo Pedagógico Virtual utilizado pela empresa e verificar a relação ou não existente com o Modelo Pedagógico Virtual da UAb; perceber de que forma está ou não presente na formação contínua virtual da empresa a Supervisão Pedagógica. Identificou-se, de igual forma, a necessidade do envio de material, recorrendo ao email, relativamente ao curso Atendimento ao Cliente para análise.

Num terceiro momento, tivemos acesso à plataforma de eLearning da empresa onde participamos em duas formações com o intuito de conhecer o modelo pedagógico

virtual utilizado pela empresa Inov@r. Neste âmbito, reconheceu-se como necessário a utilização de uma Grelha de Estudo e Observação de Cursos em Elearning Empresarial, de acordo com Neves & Barros (2014) para a sistematização da observação feita durante a formação para analisar de forma crítica e reflexiva os dados recolhidos.

Num quarto momento, com o intuito de planificar e estruturar a implementação do projeto, tornou-se necessário estabelecer contactos com os eConcetores de forma a ter uma noção mais real do futuro funcionamento do curso, dos objetivos gerais e específicos tendo em conta o público-alvo, dos conteúdos a disponibilizar, do que seria aperfeiçoado e/ou inovado e de que forma.

3.7. Análise das contingências

A análise das contingências norteia a atuação do investigador. Contudo, existem sempre incertezas inerentes à elaboração de um projeto de investigação e como tal, enquanto investigadores, devemos calcular todos os cenários possíveis.

Posto isto, e no que diz respeito ao cumprimento do plano de projeto este sofreu um atraso de sensivelmente três meses dado que a empresa sobre a qual incidiu o nosso projeto passou por algumas reestruturações internas. Desta forma, só foi possível observar, analisar, supervisionar e reformular o IDO do curso Atendimento ao Cliente. Face ao exposto, o plano traçado inicialmente para o presente projeto acabou por sofrer algumas alterações, ou seja, ficou estabelecido depois de uma reunião entre orientadora e mestranda que a fase de implementação seria eliminada uma vez que os dados obtidos durante as fases anteriores, resultantes da tutoria, seriam suficientes para a apresentação e discussão de dados.

3.8. Planificação

A planificação inicial deste trabalho projeto de investigação pode ser observada a partir da análise do Anexo IX. Contudo, e dadas as contingências ocorridas durante a fase de recolha de dados a planificação que estava prevista inicialmente foi reformulada, havendo mesmo a necessidade de ajustar e anular algumas das fases.

Os contatos iniciais e levantamento das necessidades, a comunicação inicial com o eConcetor e a comunicação com a direção da empresa ocorreu dentro do tempo previsto, ou seja, durante o mês de outubro e novembro.

O acompanhamento da reformulação do curso, através da eObservação, a eOrientação e a eAvaliação, no meu caso específico, teve de ser reajustado uma vez que apenas me foi facultado o ID0 para análise, ou seja, previa-se que o acompanhamento do curso se estendesse sensivelmente até abril, porém, na prática tal não se verificou dado que a análise do ID0 ficou concluída em meados de fevereiro.

Adicionalmente importa sublinhar que o presente trabalho de projeto ficou condicionado no que toca às várias fases de criação de eConteúdos devido a questões internas da empresa. Apesar destes constrangimentos, e com o intuito de apresentar mais propostas, acrescentou-se os possíveis eConteúdos a trabalhar ao longo do curso de formação. (Anexo VII)

3.9. Identificação das finalidades

A principal finalidade do presente projeto foi a de criar condições favoráveis para, futuramente, ser criado um Modelo Pedagógico Virtual em sistema de eLearning a ser utilizado no seio empresarial, partindo desta grande empresa, que por si só já é um modelo a seguir dada a constante preocupação em formar todos os seus colaboradores desde que entram na empresa até ao momento da reforma, através de formação contínua e específica, tornando-a numa empresa de referência a nível nacional e mundial. Importa ainda acrescentar que o presente estudo pretendeu, antes de mais, aproximar o Modelo Pedagógico Virtual da UAb ao Modelo Pedagógico em vigência na Empresa Inov@r (re)desenhando, para tal, o curso Atendimento ao Cliente, possibilitando um aumento de competências, conhecimentos e experiências nos eFormandos o que culminaria, por sua vez, num desenvolvimento de uma competitividade e economia baseada no conhecimento.

3.10. Participantes no projeto

Os participantes do projeto foram: o Administrador da Formação, responsável por toda a formação eLearning na empresa, os assessores e responsáveis diretamente pela parte do elearning e a coordenadora pedagógica dos cursos ministrados na empresa Inov@r.

Dentro do Centro de Formação existem vários departamentos que asseguram a viabilidade de toda a formação em consonância com o administrador. Neste sentido, a gestão de eLearning, e de acordo com a empresa:

- Reporta ao Administrador da Formação.
- Gere a carteira de clientes de formação eLearning, bem como o portfolio de formação, em função da estratégia e necessidades da organização, garantindo a articulação entre as áreas específicas, eConcetores, eCoordenadores e equipas de suporte.
- Gere os projetos de conceção de novos cursos e/ou conteúdos eLearning, garantindo a satisfaças necessidades dos Clientes e o cumprimento de prazos.
- Acompanha e apoia os eConcetores e equipa técnica no desenho pedagógico de conteúdos formativos para implementação online como garantia de cumprimento e alinhamento de objetivos de formação e qualidade uniforme do produto eLearning Inov@r.
- Garante o cumprimento dos requisitos pedagógicos dos conteúdos de formação online, através de ciclos de validação pedagógica em vários momentos de construção de cada curso.
- Promove a formação eLearning transversal junto do público-alvo a que se destina.
- Analisa a avaliação da formação eLearning por parte dos eFormandos.
- Coordena a Gestão da Formação na plataforma de eLearning com o apoio do Administrador de Sistema.
- Acompanha os serviços de suporte ao eLearning (Help Desk, Suporte Técnico e Aplicacional).

- Acompanha o serviço de suporte à plataforma por entidade externa (desenvolvimentos e ações corretivas).

Por sua vez, o administrador do sistema desempenha uma função de suporte a todo o sistema de eLearning e é responsável pela gestão de toda a plataforma de eLearning, utilizadores e conteúdos numa perspetiva exclusivamente técnica. A par disto, existe ainda o Helpdesk, Suporte Técnico e Aplicacional que:

- Reporta ao Administrador do Sistema.
- Executa todas as tarefas de suporte e apoio técnico e funcional, a saber, prestação de suporte de 1º nível, Helpdesk (apoio funcional), e de 2º nível, Suporte técnico (apoio técnico), operação H24 à plataforma de eLearning e serviços de monitorização, backup, manutenção de equipamentos e recuperação de sistemas e dados.

A cargo do Centro de eLearning (Cel) estão todas as tarefas de suporte à conceção de Formação eLearning, nomeadamente nas seguintes etapas: acompanhamento, com a Gestão eLearning, ao eConcetor, na análise e estruturação dos conteúdos, produção de Storyboard, conversão digital e validação para aceitação.

No caso do eFormador este pode assumir papéis distintos e cumulativos (eCoordenador, eConcetor, eTutor e eExaminador), em função das suas valências e momento em que participa no processo. Já os eFormandos acedem e trabalham os conteúdos programáticos disponibilizados pelo eFormador e pelo eConcetor.

Concomitantemente, ao eConcetor cabe-lhe:

- Desenvolver e preparar conteúdos pedagógicos para os cursos de Formação eLearning, da sua área de especialidade, com o apoio da Gestão eLearning e do CEL.
- Realizar a análise e estruturação (seleção, organização e integração) dos conteúdos dos cursos, por forma a dinamizar e a facilitar a aprendizagem via eLearning.
- Efetuar a validação científica dos conteúdos, em validação cruzada com outro elemento de igual nível de conhecimento da temática.

- Desempenhar funções de eTutoria durante a realização da Formação eLearning, sempre que para isso seja nomeado.

Finalmente, à eSupervisora, neste caso a mestranda, coube-lhe observar, identificar, orientar e avaliar a estruturação do curso Atendimento ao Cliente, no que concerne ao IDO bem como apresentar uma proposta relativamente aos possíveis conteúdos do curso.

Assim sendo, as responsabilidades de toda a equipa em torno dos eConteúdos é, sem dúvida, “um dos elementos mais importantes de todo o processo formativo e exige especiais cuidados no momento da sua conceção, desenvolvimento e implementação, bem como todo o planeamento/ambiente pedagógico que sustenta a ação de formação” (Santos, Moreira, & Peixinho, 2014, p.49). Os mesmos autores (2014) citando Cavet (1999) referem “quer na perspetiva pedagógica, quer na ótica do ID em contexto de produção de eConteúdos para eLearning, o construtivismo parece ser a metodologia mais adequada a uma mais rápida e eficaz aquisição de conhecimentos” (p. 49).

3.11. Definição dos objetivos gerais e específicos

Tendo como objeto de estudo a aproximação do Modelo Virtual Pedagógico da UAb ao Modelo pedagógico em vigência na Empresa Inovação, como problemática que se pretende investigar, foram definidos os objetivos gerais e específicos da investigação.

Objetivo Geral:

- (Re)desenhar a estrutura didático-pedagógica dos cursos de formação ministrados na empresa Inov@r de acordo com os fundamentos/pressupostos do modelo pedagógico virtual da Universidade Aberta articulando-o com a eSupervisão Pedagógica.

Objetivos específicos:

- Estruturar os temas por menus.
- Conferir mais autonomia aos eFormandos no processo de ensino-aprendizagem;
- Criar e dinamizar um fórum de interação entre eFormandos para potencializar uma aprendizagem colaborativa.
- Sensibilizar para a criação de um repositório de informação complementar.
- Criar diferentes momentos de avaliação durante o decorrer do curso e não somente no final.

3.12. Identificação dos conteúdos de ação

A Universidade Aberta, através do seu Modelo Pedagógico Virtual preconiza, como mencionado anteriormente, quatro pontos-chave relativamente à aprendizagem, a saber: a aprendizagem centrada no estudante, o primado da flexibilidade, o primado da interação e o princípio da inclusão digital.

O estudo focou-se nos aspetos mencionados anteriormente e a análise eSupervisiva do curso Atendimento ao Cliente, em sistema eLearning, procurou redesenhar este curso à luz do Modelo Pedagógico supramencionado, com o intuito de dar resposta às necessidades e aos padrões de qualidade alvitados pela empresa Inova@r.

Posto isto, e no que diz respeito aos aspetos pedagógicos e didáticos do curso Atendimento ao Cliente, modelo metodológico utilizado aferiu-se quanto a:

- Objetivos.
- Competências.
- Estratégias metodológicas.
- eAtividades/exercícios.
- Teorias da educação presentes no formato pedagógico do curso.
- Espaços para realização de trabalhos colaborativos e cooperativos.
- Espaços para pesquisas/Literacia da Informação.

- Aplicações práticas/Resolução de problemas.
- Respeito aos diferentes ritmos de aprendizagem/estilos de aprendizagem, adaptações e diversificação de atividades.
- Tempo/quantos dias para cada tema/objetivo do conteúdo.
- Regras de comunicação e formas de comunicação assíncrona/momentos síncronos.

No que diz respeito aos aspetos técnicos do curso: plataforma, design, ferramentas, recursos e aplicativos utilizados indagou-se sobre:

- Plataforma/Ferramentas/Interfaces/Software.
- Recursos Educacionais Abertos.
- Objetos de aprendizagem.
- Vídeos.
- Podcast.
- Repositórios.
- Wikis.
- Blogs.
- Imagens.
- PLEs.
- Fóruns.
- Suporte Técnico.

No que concerne aos aspetos de conteúdo do curso, como é disponibilizado importava analisar o seguinte:

- Material elaborado.
- Indicação de livros, artigos, textos, orientações.
- Diversos níveis de materiais.
- Material complementar.
- Formato disponibilizado dos arquivos (PDF/ Word/ Excel/ PowerPoint/ Prezi).

Houve também a necessidade de analisar aspetos de comunicação e interação entre eFormandos e eFormadores/tutores, nomeadamente:

- Diálogos.
- Reflexões.
- Presença virtual.
- Comentários críticos.
- Participação.
- Dúvidas e perguntas.
- Adequação de linguagem dos materiais.
- Estilo e Formas de escrita: assertiva/diretiva/orientativa.
- Net etiqueta (relação docente X estudante).

Do ponto de vista dos aspetos de avaliação dos estudantes estudou-se o seguinte:

- Tipo de avaliação (sumativa, formativa; contínua, final).
- Como era realizada: exercícios, trabalhos, e-atividades, testes, provas online.
- Perguntas abertas, fechadas, mistas.
- Feedbacks gerais (mensagens e envio de orientações) e/ou individuais (mensagens particulares e correções individuais).
- Acompanhamento contínuo com correções e ajustes para cada estudante.
- Atribuição de valores quantitativos ou qualitativos.
- Trabalhos individuais ou em grupo.

Relativamente aos aspetos sociais/relacionamento/comportamento entre eFormandos e eFormadores/tutores teve-se em conta para a investigação em curso a ocorrência (ou ausência) das seguintes variantes:

- Rede online ou comunidade interna.
- Espaço de socialização no ambiente.
- Laços de confiança e amizade entre os estudantes.
- Conexões com redes sociais.
- Presencialidade virtual na plataforma: assiduidade.
- Valores e atitudes comportamentais.

- Preconceito e estereótipos.

Finalmente, e no que toca aos aspetos de usabilidade do curso, desejou-se verificar o seguinte:

- A plataforma é de fácil acesso contempla facilidade de uso a qualquer estudante com necessidades especiais.
- As cores e as letras (variação de formatos e tamanhos).
- O número de cliques para acesso ao ambiente.
- É funcional em qualquer dispositivo móvel.
- Mapa de navegação do site está claro.

Tendo em conta estes pontos, num primeiro momento, foi-nos concedido o acesso à plataforma LMS da empresa onde se procedeu à análise de dois cursos online que permitiram à eSupervisora/mestranda observar mais de perto a realidade do Modelo Pedagógico Virtual da empresa e os cursos ministrados em sistema de eLearning. Para efetuar esta análise focamo-nos sobretudo na sequência dos eConteúdos, na apresentação dos materiais didáticos, na interação entre eFormando/eFormando e eFormando/eFormador, no tipo de feedback existente, nos conteúdos pedagógicos disponibilizados online, na avaliação do eFormando e da formação e no acesso a um repositório.

Num segundo momento, e tendo já o ID0 do curso Atendimento ao Cliente houve a preocupação de o analisar e (re)conceber de forma a tomar decisões pertinentes e sem que as mesmas interferissem os objetivos da empresa, ainda que tivesse havido margem para propor novas funcionalidades.

3.13. Avaliação do projeto

Nas palavras de Miranda & Cabral (2012)

Não podemos, pois, correr o erro de pensar a avaliação como um aspeto de importância menor no planeamento, desenvolvimento e conclusão dos projetos, pelo contrário, sem uma avaliação eficaz não conseguiremos nunca obter as melhorias necessárias que a realidade impõe aos projetos que vamos tentando desenvolver.

(Miranda & Cabral, 2012, p. 68)

Uma vez que a sociedade em geral está em constante mutação e tais mudanças afetam o normal funcionamento das empresas, ao elaborarmos um projeto educativo no contexto empresarial, deve fazer-se uma avaliação de toda a ação levada a cabo. Tal serve para adotar estratégias que permitam apresentar propostas que visem a qualidade dos processos pedagógicos não descurando o serviço que a empresa presta à comunidade envolvente.

Na fase da avaliação pretende-se que se reflita, analise e avalie todo o projeto de forma sistemática e participativa para, assim, se aferir os resultados das metas e dos objetivos propostos, ou seja, a “(...) distância entre o que nos propusemos fazer e o que efetivamente alcançámos” (Miranda & Cabral, 2012, p. 68). Desta forma, e sendo a avaliação feita em diferentes momentos, poder-se-á rever a ação, superar problemas e adaptar alguns objetivos a novas situações que eventualmente surjam de forma a evidenciar uma nova realidade, conforme se evidencia na figura abaixo.



Figura 3.2 – A ação do projeto sobre a realidade

Fonte: Miranda & Cabral (2012)

A avaliação da formação consiste num processo sistemático de recolha de dados e de análise da conceção, implementação e consequências das ações de formação realizadas numa organização, com vista a averiguar a sua eficiência, relevância e efeitos na dinâmica organizacional” (Santos, Moreira, & Peixinho, 2014, p. 93).

No manual *The 2002 User-Friendly Handbook for Project Evaluation* (Westat, Frierson, & Hood, 2002) é feita a referência a dois tipos de avaliação: formativa e sumativa “the purpose of a formative evaluation is to assess initial and ongoing project activities. The purpose of a summative evaluation is to assess the quality and impact of a fully implemented project” (p. 7).

Nas palavras de Miranda & Cabral (2012) a avaliação formativa, por um lado, “incide em balanços das atividades que vão sendo realizadas e nas reações manifestadas pelo público” e a avaliação sumativa, por outro lado, apresenta outras características “pois com ela pretende-se fazer a realização de um balanço final do projeto, no seu todo, através de um levantamento exaustivo de todos os aspetos do projeto, nomeadamente o grau de consecução dos objetivos e das metas traçadas” (pp. 72-73).

Analisando também a perspetiva de Boutinet (1990) a avaliação preconizada a um projeto, quer pelo sucesso ou pelo insucesso, permite dar continuidade ou promover alterações ao mesmo. Se numa primeira aceção potencia a parte motivacional e o empenho dos envolvidos na concretização das metas e objetivos, numa segunda exige uma reformulação das estratégias e mesmo das metas a atingir.

Assim sendo, a avaliação formativa surge durante a fase de implementação e no progresso do projeto educativo com o objetivo de fornecer informações de sucesso e melhoria durante o decorrer do projeto. No presente trabalho de projeto avaliou-se formativamente através, por exemplo, do feedback dos eConcetores relativamente ao IDO bem como do trabalho eSupervisivo, ao qual a empresa deu um parecer bastante favorável. (Anexo VIII)

Para além da avaliação formativa (avaliação do processo) e sumativa (avaliação dos resultados), na incursão pela literatura verificamos que o ciclo avaliativo integra também a avaliação diagnóstica, levada a cabo aquando da avaliação das necessidades, a

avaliação interna (equipa que planeia e desenvolve o projeto) e avaliação externa (equipa composta por avaliadores que não façam parte da equipa anteriormente mencionada e normalmente nomeada pela administração da empresa) (Miranda & Cabral, 2012, p.73).

Posto isto, a avaliação do presente projeto passou por três fases:

1ª – Avaliação de Diagnóstico – prévia ao projeto onde se avalia a sua pertinência e exequibilidade.

2ª – Avaliação Formativa – ao longo do projeto à medida que se avalia a sua implementação e eventuais desvios.

3ª – Avaliação Sumativa – ocorre no final do projeto onde se avaliam os resultados obtidos e se retiram conclusões para projetos e/ou intervenções futuras.

Concluimos referindo ainda que a fase da avaliação da implementação do curso foi anulada da planificação não nos permitindo comparar os resultados da avaliação (sumativa) do curso anterior e não tendo sido possível realizar os inquéritos aos eFormandos acerca do seu grau de satisfação e de desempenho no decorrer da eFormação.

Capítulo 4 – Descrição, Análise e Interpretação de Resultados

O presente capítulo, como o próprio nome indica, será dedicado à descrição, análise e interpretação de resultados obtidos nas distintas fases do presente projeto, apontando-se igualmente algumas direções para a realização de trabalhos futuros.

Um trabalho de projeto deve culminar com a apresentação das conclusões alcançadas, expondo uma reflexão sobre o contributo do trabalho desenvolvido e comparando os resultados obtidos com os objetivos identificados à partida. Neste sentido o estudo foi orientado para uma proposta de um modelo pedagógico virtual que aproxima os conceitos e práticas de aprendizagem colaborativa, cooperativa, utilizando a Supervisão Pedagógica e o eLearning como instrumento no contexto empresarial.

Para um melhor entendimento por parte do leitor iremos segmentar a apresentação e discussão dos resultados onde, em primeiro lugar, apresentaremos os resultados obtidos durante o processo de diagnóstico, depois os obtidos na fase da aplicação/execução para, finalmente, nos referirmos à avaliação do projeto.

4.1. Resultados

Diagnóstico

Conforme mencionado anteriormente, a fase do diagnóstico apresenta-se como imprescindível à metodologia do projeto. Neste sentido, o pré-diagnóstico realizou-se através de uma revisão cuidada da literatura, que apresentamos anteriormente, e através de reuniões, inicialmente presencial e à posteriori via skype, com a empresa Inov@r, onde se realizou este trabalho de projeto.

Conclui-se este ponto do presente trabalho dando conta do relatório realizado pela equipa responsável pelos cursos em Sistema eLearning em conjunto com a equipa de investigadores da Universidade Aberta (Anexo II) como fundamental para elencar os pontos fortes e os pontos fracos (necessidades mais prementes), resultados iniciais do projeto em curso, e que a seguir se apresentam.

Pontos Fortes	Pontos Fracos
Existência de recursos para levar a cabo o presente trabalho de projeto.	Modelo Pedagógico Virtual desajustado da atual realidade e objetivos da empresa.
Envolvimento da administração e do Departamento de eLearning da empresa Inov@r e pessoal com competências nesta área de intervenção.	Não contemplação da figura do eSupervisor.
Existência de uma plataforma de eLearning (LMS) na Inov@r.	Conteúdos e eAtividades elaborados conjuntamente e cursos com uma carga horária muito reduzida.
A Supervisão Pedagógica pensada para a conceção de formação contínua online.	Aprendizagem concebida isoladamente.

Quadro 4.1-Pontos fortes os pontos fracos verificados inicialmente

Fonte: Adaptado de Miranda & Cabral (2012)

Desenvolvimento do projeto: Aplicação/Execução

Na aplicação/execução do projeto pretende-se que se coloque em prática todo o projeto, tendo em conta o seu progresso, acompanhamento e revisão, que se tenha na posse todos os elementos imprescindíveis para materializar a tarefa de forma integradora, e que esta contemple a dimensão do diagnóstico, planeamento e da avaliação.

Durante esta fase do projeto frequentou-se duas formações em sistema de eLearning a decorrer na plataforma LMS da empresa e para tal foi-nos facultado pela Inov@r o Guia de formação LMS bem como as credenciais de acesso à plataforma. O principal objetivo da frequência destas formações foi o de, à luz da supervisão pedagógica, analisarmos os cursos com base na já mencionada Grelha de Estudo e Observação de Cursos em eLearning Empresarial (Barros & Neves, 2014).

Desta observação, análise e avaliação resultou um primeiro power point (Anexo V) onde foram colocadas todas as considerações, com base nos aspetos supramencionados, e onde se apresentaram algumas propostas que acreditamos serem exequíveis e uma

mais-valia para o aperfeiçoamento dos cursos em geral bem como do modelo pedagógico virtual utilizado pela empresa, nomeadamente:

- dividir os conteúdos por tema ou tópicos/realizar um menu;
- desenvolver as atividades separadamente do aplicação conteúdo;
- centrar a estruturação dos conteúdos nos estudantes;
- elaborar conteúdos e atividades para desenvolver competências de acordo com o objetivo a ser alcançado;
- dar oportunidade aos estudantes para estabelecerem um contacto entre si de forma colaborativa e em rede através de exercícios ou espaços de comunicação comuns;
- introdução de um tutor/eSupervisor para acompanhamento, feedbacks e mediações individuais;
- criar um espaço de pesquisa e links que completam a informação disponibilizadas e os conteúdos trabalhados;
- possibilitar um repositório de eConteúdos;
- considerar a avaliação ao longo do curso e não somente no final.

Importa esclarecer que, acima de tudo, se ambicionou, através de uma análise cuidada do eLearning tradicional (não interativo, empresarial) e do Modelo Pedagógico Virtual da UAb (colaborativo e cooperativo), trazer para um modelo de eLearning que tem motivos para ser assim (autonomia de execução, não necessidade de eFormadores durante o curso e de duração curta) ideias para a construção de um outro modelo: o do eLearning colaborativo, cooperativo e interativo no contexto empresarial. Reforça-se ainda que a análise de cada curso da Inov@r se considerou uma importante fonte para um exercício de *benchmarking* com o intuito de originar uma seleção de contributos potenciais do Modelo Pedagógico da UAb para esses mesmos cursos. Neste âmbito, houve uma especial atenção relativamente à identidade do curso pensado pelos eConcetores (equipa que desenha e estrutura/reestrutura os cursos de formação contínua na Inov@r) para que as propostas apresentadas resultassem de reflexões inovadoras, ponderadas e cuidadas.

Posto isto, e após a frequência dos dois cursos online considerou-se como prioridade no presente projeto intervir ao nível didático-pedagógico em diversos aspetos que a seguir apresentamos:

1. Propostas didático pedagógicas de acordo com o modelo pedagógico da UAb.
 - Aprendizagem centrada no estudante – tomar o formando como ponto central da aprendizagem é prioritário pois o percurso de aprendizagem deverá ser delineado de forma a permitir ao formando a aquisição de competências que lhe permitam melhorar o seu desempenho profissional assim como “competências transversais, necessárias à vivência na Sociedade do Conhecimento” (Pereira, Mendes, & et al., 2006, p. 10). Para além disso, conforme mencionado anteriormente e que importa relembrar, a aprendizagem na formação contínua através de eLearning no contexto empresarial, deve também estar centrada na interação que se estabelece entre os membros da comunidade aprendente permitindo, desta forma, uma aprendizagem em rede.
 - A flexibilidade – uma das vantagens do eLearning é a de permitir ao formando decidir quando e onde vai aceder aos conteúdos e atividades de aprendizagem, o uso da Web 2.0 e das ferramentas disponibilizadas pela mesma, tais como, por exemplo, fóruns que propiciam a comunicação assíncrona, permitem isso mesmo tornando o processo de ensino-aprendizagem contínuo. Acrescenta-se que este primado associado à formação contínua empresarial encoraja o trabalhador a realizar a sua aprendizagem de acordo com as suas capacidades, ritmos, ou seja, anytime, anywhere and everyone.
 - A interação monitorizada – estimular a interação entre eFormandos, potenciando a troca de informação e experiências, assim como a cooperação, colaboração e interação na construção do conhecimento são, também, mais-valias no processo de ensino-aprendizagem. Importa que se partilhem experiências que, certamente, conduzirão a novas dinâmicas empresariais que derivam do modelo colaborativo e cooperativo resultantes não só do modelo pedagógico virtual mas também dos conteúdos apresentados.

- Espaço formativo virtual - o espaço virtual orientado sob o olhar atento do eFormador e do eSupervisor onde exista interação, distribuição de informação e de dúvidas, onde o estudante possa desenvolver eAtividades de acompanhamento, colocar dúvidas, trocar informações e experiências resultante de um conhecimento em rede o que, a seu tempo, se traduzirá, na qualidade e fidelização do capital humano da empresa (Leal, Valente, & Barros, 2016).
- 2. A ambientação online – é considerada de extrema importância a existência de um processo de familiarização do estudante com a plataforma de ensino (eLearning) em que vai decorrer a formação para que não se faça sentir ‘desigualdade virtual’ entre estudantes, propiciando, desta forma, a inclusão digital.
- 3. Recursos de aprendizagem – é importante que o formando tenha acesso a textos e obras de referência das quais ele possa selecionar a informação mais relevante que necessite, contudo, é, também, bastante útil que se crie um repositório aberto onde os eFormandos possam colocar e partilhar o resultado das suas pesquisas individuais.

Promoção da inclusão digital: De acordo com o Modelo Pedagógico da UAb “com os recentes desenvolvimentos tecnológicos, as relações sociais, o mundo do trabalho, as trocas comerciais, o modelo de acesso a bens e serviços essenciais à vida quotidiana, tornam-se cada vez mais dependentes de redes virtuais e do acesso aos sistemas de comunicação mediada pelo computador.” Hoje em dia, é fundamental atenuar ou mesmo desvanecer o fosso ainda existente entre infoincluídos e infoexcluídos digitais. Para tal, é necessário que preparar os estudantes/formandos para a “utilização dos modernos meios de comunicação e de trabalho em rede” (Pereira, Mendes, & et al., 2006, p. 14).

O Modelo Pedagógico Virtual da UAb aposta numa unidade curricular denominada Ambientação Online que possibilita ao eEstudante/eFormando alfabetizar-se digitalmente, à medida que se vai familiarizando com a plataforma de ensino. Ao longo do curso o eFormando deve ter livre acesso aos vários recursos de aprendizagem (vídeos, bibliografia, wikis, imagens, chats, fóruns) selecionar, assim, a informação que considere mais relevante na construção do seu saber.

Curso de Atendimento ao Cliente

Com o intuito de contextualizar o curso analisado de “Atendimento ao Cliente” e reforçar a ideia do quão importante é, para a Inov@r, que todos os seus colaboradores o frequentem, iniciamos este ponto por recordar que esta empresa aposta fortemente na formação de todos os seus colaboradores para poder prestar um atendimento de excelência aos seus clientes. É, pois, por isso, considerada uma das empresas de referência a nível nacional e internacional, tendo já ganho, inclusivamente, alguns prémios neste âmbito.

Antes, pois, de apresentarmos as propostas resultantes da fase do diagnóstico e do planeamento e avaliação deste curso em específico, é, pois, nossa intenção, através de uma revisão da literatura, recordar ao leitor a importância do atendimento ao cliente no contexto empresarial.

Se, por um lado, utilizamos o mote “o segredo é a alma do negócio”, por outro, o atendimento ao cliente deve ser encarado como um princípio básico da cultura organizacional a ser cultivado e difundido pelos trabalhadores.

Num mercado onde cada vez mais reina a competitividade não basta ter produtos diferenciadores para oferecer ao cliente. Importa, acima de tudo, ter um atendimento ao cliente de qualidade que se apresente como um fator de peso, permitindo que uma determinada empresa ou organização se destaca nos mercados.

Conquistar clientes e mantê-los não é tarefa fácil para qualquer empresa. Mas quando falamos de uma empresa no setor dos serviços esta tarefa complica-se ainda mais, dada a oferta que temos hoje. A inércia, nos dias de hoje, sai caro, em termos de mercado e pode afetar, inclusive, a “saúde” económico-financeira da empresa (Cordovez, 2015).

Qualquer empresa que não aplique na prática um atendimento ao cliente de qualidade enfrentará muitas dificuldades, pois hoje as pessoas não se preocupam apenas em adquirir um produto mais barato mas pretendem, acima de tudo, uma empresa que demonstre preocupação e impressione os clientes sobretudo no primeiro contacto, não esquecendo todo o percurso que vai até à compra e ao pós-venda, que se sinta responsável pelos bons resultados que o cliente terá quando utilizar o seu produto e/ou

serviço e cria, igualmente, ações que permita garantir isso. Isto é, sem dúvida, um investimento por parte de qualquer empresa ou organização que terá retorno à medida que o cliente é visto como um ativo a longo prazo, que deve ser gerido com o intuito de gerar o maior retorno possível à empresa ao longo dos anos (Costa, Nakata, & Calsani, 2013).

É, aqui, que o atendimento ao cliente de qualidade ganha ainda mais relevo pois num mundo competitivo em que vivemos, é a forma de diminuir a perda de clientes a médio longo prazo e, ao mesmo tempo, de os manter.

Para a Inov@r, o atendimento ao cliente apresenta-se como um serviço que deve ser encarado por todos os colaboradores como mais um motivo para se fornecer uma experiência única à pessoa que está disposta a abrir a carteira e pagar pelo serviço prestado. É, cada vez mais importante, marcar a diferença construindo, como se de uma casa se tratasse, alicerces para relações duradouras e para que o serviço ou produto se torne viral. Esta ideia é perfeitamente visível na figura que a seguir se apresenta.

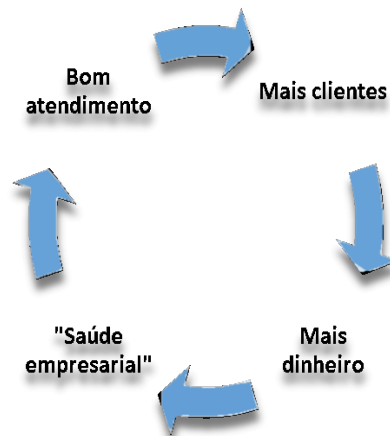


Figura 4.1 - Ciclo resultante de um atendimento ao cliente de qualidade

Fonte: Cordovez (2015)

Como verificámos até aqui é fundamental um atendimento ao cliente de qualidade, eficiente e eficaz. Por todas as razões esplanadas anteriormente, a Inov@r ministra um curso de formação contínua denominado “Atendimento ao Cliente” que serviu, conforme já mencionado, mas que importa relembrar, através de uma análise cuidada do eLearning tradicional (não interativo, empresarial) e do Modelo Pedagógico Virtual da UAb (colaborativo e cooperativo), para transpor para um modelo de eLearning

tradicional que tem motivos para ser assim (autonomia de execução, não necessidade de eFormadores durante o curso e de duração curta) ideias para a construção de um outro modelo: o do eLearning colaborativo, cooperativo e interativo no contexto empresarial.

Este curso foi, de igual forma, uma fonte deveras importante para um exercício de *benchmarking* com o intuito de originar uma seleção de contributos potenciais do Modelo Pedagógico da UAb para esses mesmos cursos. Para além disso, e com o intuito de atingir os objetivos definidos para o projeto foi necessário apresentar propostas e estratégias inovadoras relativamente aos eConteúdos através de uma abordagem técnica e científica, ao nível da eSupervisão Pedagógica, que garantisse uma eFormação de qualidade, inclusiva, cooperativa, colaborativa e interativa que refletisse o empenho da empresa em formar todos os seus colaboradores.

Convidamos agora o leitor a focar a sua atenção no IDO, documento fornecido pela empresa, do curso Atendimento ao Cliente (Anexo VI) ministrado na Inov@r, facultado para análise pelo eConceter. Aquando da observação, análise e avaliação do presente ID tivemos em consideração as palavras de Santos, Moreira, & Peixinho (2014) ao referirem que

o conteúdo deve ser pensado de acordo com uma estratégia pedagógica, associada a uma lógica comunicacional e de interação, enquanto elemento essencial e vital ao sucesso da aprendizagem (...) quer na perspetiva pedagógica quer na ótica do ID em contexto de produção de eConteúdos para eLearning, o construtivismo parece ser a metodologia mais adequada a uma rápida e eficaz aquisição do conhecimento.

(p.49)

Acredita-se que os eConteúdos educacionais seguem o seguinte diagrama, que se apresenta de seguida:

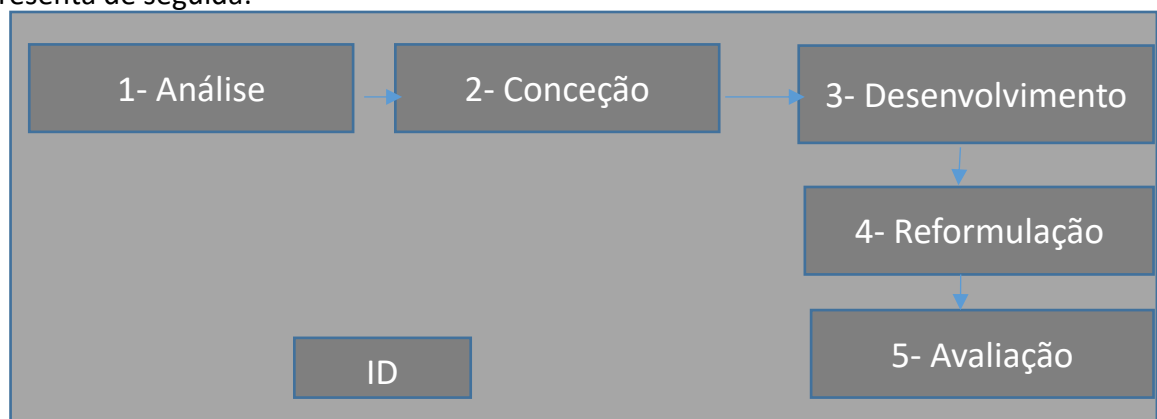


Figura 4.2 – Ciclo de criação de eConteúdos

Fonte: adaptado de Santos, Moreira, & Peixinho (2014)

A partir da figura 4.2. verifica-se que as cinco fases de implementação dos eConteúdos derivam do Modelo ADDIE (*analyze, design, develop, implement, evaluate*). Em traços gerais, na primeira fase analisa-se os objetivos gerais e específicos do curso e da aprendizagem, dos módulos, das atividades e o perfil do público-alvo, das avaliações. Na segunda fase, e articulando-a com a Supervisão Pedagógica, o eSupervisor e/ou o eConceter, focam-se na forma em como se podem alcançar os objetivos do curso proposto, para na terceira fase criarem a estrutura do curso, os materiais e os eConteúdos. Numa quarta fase, implementa-se a estrutura concebida bem como os eConteúdos e, finalmente, numa quinta fase, avalia-se a eficácia e a eficiência da eFormação, apresentando propostas de melhoria.

Nesta linha de ideias e retomando a questão do ID0, depois da observação, análise e avaliação do referido ID, apresentaram-se propostas não só relativamente ao modelo didático-pedagógico mas também no que toca à apresentação e divulgação do curso (objetivos gerais e específicos, destinatários, metodologia, eConteúdos/materiais a serem ministrados e métodos de avaliação). Para tal, realizou-se um segundo power point (Anexo VII) onde se analisaram, ao pormenor, todas as propostas apresentadas e que passamos a elencar:

- Criação de espaços para a realização de trabalhos colaborativos (em grupo, a pares), aportado do Modelo Pedagógico Virtual da UAb, essencial para a aprendizagem, pois assenta na ideia de construção coletiva, na procura de novos conhecimentos que advêm, por seu turno, da interação entre os indivíduos. Acreditamos piamente que este tipo de aprendizagem melhora significativamente a realização e retenção, produz relações mais positivas entre os estudantes ao mesmo tempo que promove a autoestima.
- Criação de espaços para pesquisas/literacia da informação bem como espaços para aplicação prática/resolução de problemas reais, fundamentais para levar o eFormando a refletir e criar nestes a capacidade de experimentar e inovar numa dialética entre a prática e a teoria, ao mesmo tempo que promove o entusiasmo pela profissão que exerce e o empenhamento nas tarefas inerentes.

- Respeitar os diferentes ritmos de aprendizagem, adaptação e diversificação de atividades já que, por exemplo, a avaliação é sempre feita da mesma forma e apenas no final do módulo. Defende-se que a avaliação (contínua, formativa, sumativa e/ou final) em diferentes momentos permite ao eFormando, através do feedback que vai tendo, redirecionar e aprofundar o seu conhecimento. Esta pode ser realizada através de exercícios, trabalhos, e-atividades, testes, provas online, perguntas abertas, fechadas ou mistas.
- Elaborar e colocar ao longo do módulo, em diferentes momentos, alguns objetos de aprendizagem tais como vídeos e imagens que poderiam ser complementadas com repositórios (podem ser impressos ou guardados digitalmente para troca de informação entre eFormandos), wikis, blogs, fóruns (para trocar ideias, apresentar trabalhos e estimular o debate entre eFormandos/eFormador de forma assíncrona e/ou síncrona) e jogos didático-pedagógicos, todos eles importantes para estimular e ajudar o eFormandos a reter a mensagem pretendida pela empresa.
- Elaborar material didático-pedagógico ou referenciar livros, artigos, textos ou mesmo outro tipo de material complementar através de formatos em pdf, Word, Power Point, Prezi permitindo ao estudante organizar o seu trabalho não ficando refém da utilização de um computador. Articula-se aqui o princípio da flexibilidade de acordo com o Modelo Virtual Pedagógico da UAb que visa a necessidade do eFormando e que permite uma aprendizagem contínua.
- Criação de um espaço de socialização no ambiente virtual que possibilite a criação de laços de confiança e amizade entre os intervenientes da comunidade virtual, também ancorado no Modelo Pedagógico da UAb.
- Criação de um Módulo de Ambientação Online (MAO) para, como o próprio nome indica, servirá para “ambientar” o eFormando relativamente ao calendário do curso que irão frequentar bem como as tarefas a desempenhar e os prazos de entrega das tarefas a realizar.
- Elaboração de um contrato de aprendizagem onde o eFormando tome conhecimento dos objetivos gerais e específicos do curso, das competências a desenvolver, do roteiro dos eConteúdos, da metodologia de trabalho online, dos

recursos de aprendizagem, do ambiente de aprendizagem, da sequência das atividades de aprendizagem e, finalmente, da avaliação da Aprendizagem.

- Avaliar o processo de aprendizagem ao longo do curso e não apenas no final através da identificação do erro e posterior feedback.

Retomando as propostas apresentadas, e porque estas propostas ocorrem no contexto empresarial, e dado que cada organização é única, para que os esforços em torno da implementação e gestão dos projetos eLearning sejam bem-sucedidos devem ser também criados referenciais internos que explicitem aos vários intervenientes a opção e como devem atuar no contexto de eLearning.

De acordo com o projeto também é importante ressaltar, partindo das ideias defendidas por Santos, Moreira & Peixinho (2014) e Pereira et al. (2006), a criação de documentos tais como:

- Regulamento do eLearning – o que é, como funciona, que tecnologias, qual o Modelo Pedagógico eLearning, como se faz a avaliação da aprendizagem dos alunos e como se avalia o processo.
- Guia de Tecnologias Educativas da Organização.
- Modelo Pedagógico do eLearning.
- Guia para eFormadores, eFormandos e eSupervisores.
- Certificados de competências pedagógicas especializadas em eLearning.
- Referencial do eCurso e cronograma.
- Plano anual de oferta de formação contínua virtual tendo em conta os objetivos da empresa para esse mesmo ano.
- Criação de um documento online que registe as formações frequentadas pelo eFormando onde conste, por exemplo, o número de horas, data, avaliação e que possa ser consultado na plataforma LMS da Inov@r através de, por exemplo, o número de cartão de cidadão do trabalhador e/ou número de trabalhador.

Avaliação do projeto

Como já referimos em lugar próprio a avaliação do projeto é um dos pontos altos do projeto dado que permite medir, constantemente, a espaço entre o que nos propusemos fazer e o que efetivamente granjeamos. Desta forma, partimos sempre da realidade inicial a que tivemos acesso aquando do diagnóstico para, de seguida, se estabelecer os objetivos e as metas a atingir. Finalmente, e depois das diversas tarefas deve-se observar uma nova realidade, já transformada, e que interessa medir, com o intuito de entender até que ponto os objetivos e as metas definidos foram ou não cumpridos.

Avaliação diagnóstica

No que diz respeito ao presente projeto apraz-nos dizer que tanto o objetivo geral como os específicos bem como o sustentáculo introdutório deste se encontram apropriados às circunstâncias, a necessidade era real. Os objetivos, as metas e os meios conjeturados para o presente projeto encontram-se bem formulados e coerentes, em muito pela partilha de experiências e da abertura de todos os eParticipantes. Contudo, ressalvo que apenas se obteve contacto com o IDO do curso Atendimento ao Cliente, por motivos alheios e que se prenderam com a reestruturação interna da própria empresa, havendo necessidade de fazer algumas alterações ao projeto, por exemplo, anular a fase da implementação, o que se traduziu numa contingência. Ainda assim, afirma-se que o acompanhamento ao projeto foi, de alguma forma, contínuo e permanente possibilitando a eSupervisão relativamente ao que se foi tendo acesso.

Avaliação do processo

A avaliação do processo foi concebida pela equipa de eConcetores do Departamento de eLearning da empresa Inov@r, exibindo como objetivos a recolha de informação para ajustar o projeto à realidade e às necessidades da mesma. Esta avaliação foi-nos enviada por correio eletrónico e, como se pode verificar (Anexo VIII), o feedback

foi extremamente positivo no que toca às propostas apresentadas. Importa ainda referir que o projeto é coerente no que toca à sua construção interna e que se adequa ao contexto onde foi desenvolvido. Acrescenta-se ainda que este se adequa ao contexto, à política, às estratégias e aos objetivos da empresa Inov@r, onde se desenvolveu.

Em relação aos aspetos inovadores do projeto e dado que não se conhecem até hoje muitos estudos nesta área de investigação, este projeto revela-se de extrema importância dado que as empresas querem-se cada vez mais competitivas dotando os seus colaboradores de competências que só poderão advir da formação contínua que lhes é dada. Pretende-se que lhes sejam dadas as ferramentas necessárias para cada vez melhor servir o cliente do século XXI, cada vez mais exigente.

Acredita-se que a grande inovação deste projeto se centrou na preocupação de romper fronteiras relativamente ao eLearning tradicional rumo a propostas que conduzam, num futuro próximo, a um modelo de eLearning em contexto empresarial colaborativo, cooperativo e interativo aliando-lhe a eSupervisão Pedagógica e todos os ciclos que dela fazem parte.

Capítulo 5 – Conclusões e considerações finais

O atual projeto resulta de uma investigação levada a cabo em 2015/2016 e apresenta indícios para futuras investigações na criação de um modelo pedagógico virtual no âmbito do eLearning empresarial.

A conceção das propostas apresentadas ao longo deste projeto foi antecedida de uma ampla revisão da literatura, que abrangeu desde estudos relativos à Supervisão Pedagógica até investigações na área do eLearning. O estudo da bibliografia consultada permitiu constatar que os vários intervenientes no processo de construção do conhecimento (eFormandos, eFormadores/tutores, eConcetores, eSupervisores) devem “trabalhar” cooperativa e colaborativamente de forma a potenciar a transmissão dos conhecimentos.

Enunciada em lugar próprio, a problemática deste projeto foi a seguinte: Modelo Pedagógico Virtual e Supervisão Pedagógica: qual a possibilidade de um modelo em sistema elearning mais adequado às necessidades do contexto empresarial? O projeto foi desenvolvido com base na proposta de Miranda & Cabral (2012), que possibilitou organizar o presente trabalho em três fases: Diagnóstico, Desenvolvimento do Projeto e Avaliação.

Nesta âmbito, com o intuito de aportar para o modelo de eLearning tradicional apresentado pela empresa alguns contributos potenciais do Modelo Pedagógico da UAb segundo Pereira, et al. (2006) e à luz da eSupervisão Pedagógica, um novo conceito aqui apresentado, frequentaram-se dois cursos online, onde através da eObservação, da eOrientação e da eAvaliação se analisaram diversos documentos e se concebeu um design do curso Atendimento ao Cliente, resultando em elementos essenciais para um exercício de *benchmarking*, com o propósito de originar sugestões para um novo modelo de eLearning no contexto empresarial.

De facto, longe vão os tempos em que a educação era só feita na escola, com o mestre do saber a debitar conhecimentos e os alunos ávidos a beber da sua sapiência. A educação tem vindo a mudar, a acompanhar os tempos. Por isso, neste tempo dominado pelas tecnologias de informação e de comunicação, assistimos ao advento da Educação a

Distância (EaD), onde se pretende evidenciar as vantagens do eLearning (Santos, Moreira & Peixinho (2014).

O recurso à aprendizagem através do sistema de eLearning representa um enorme potencial cooperativo e colaborativo que não podemos descurar e que ganha cada vez mais relevo no contexto empresarial. A aposta das organizações nos seus recursos humanos é tida como uma forma de possibilitar e proporcionar projetos empresariais, sobretudo em ambientes competitivos. Esta ideia é também evidenciada pelos conteúdos intrínsecos da chamada Sociedade de Informação e do Conhecimento, tendo implícito que um dos principais fatores de competitividade organizacional está no próprio ser humano, enquanto colaborador, através da aplicação das suas competências e capacidades nas organizações (Castells, 2006).

É neste sentido que a Formação em eLearning aliada à eSupervisão Pedagógica assume um papel de relevo para o desenvolvimento dos recursos humanos, na medida em que se pretende identificar e/ou monitorizar a evolução das competências dos colaboradores no sentido da sua aproximação às necessidades, à missão e aos valores das organizações/empresas. Trata-se, pois, de uma área de desenvolvimento estratégico para as empresas, especialmente, quando as mesmas se posicionam em ambientes de mercado dinâmicos e competitivos, que requerem constantes aperfeiçoamentos de desempenho, como foi o caso da empresa em estudo.

No contexto empresarial, o conhecimento deve ser entendido enquanto informação que transforma algo ou alguém, ou seja, transpondo tal entendimento para a esfera de uma organização o conhecimento permitirá ao colaborador uma nova ação que se pretende diferente, mais dinâmica, mais eficiente e efetiva.

Considerando os objetivos específicos do presente trabalho, apontamos algumas diretrizes que resultam dos elementos obtidos através do desenvolvimento do projeto no qual se aplicou e avaliou alguns dos principais eixos do Modelo Pedagógico da UAb aliando-lhe a eSupervisão Pedagógica, através da eObservação, eOrientação e eAvaliação. Assim sendo, propusemos organizar os temas por menus, sugeridos aquando do IDO do curso Atendimento ao cliente, para melhorar a estrutura na organização dos eConteúdos e facilitar o acesso dos eFormandos, conferir mais autonomia aos formandos no processo

de ensino-aprendizagem, através da sugestão de criação de espaços de rede, e a criar e dinamizar um fórum de interação entre estudantes para potencializar uma aprendizagem colaborativa. Propusemos, para além disso, a criação de um repositório de informação complementar, com o intuito de disponibilizar mais recursos para o estudo autónomo dos eFormandos, e a criar diferentes momentos de avaliação durante o decorrer do curso e não somente no final, através do desenvolvimento de eAtividades ao longo do curso mediante o uso de estratégias didático pedagógicas de partilha e colaboração. Posto isto, este trabalho de projeto constitui a primeira aplicação de um modelo pedagógico virtual em contexto empresarial que possibilita e encoraja o eFormando/trabalhador a fazer uma aprendizagem em rede, colaborativa e cooperativa.

A adoção de uma solução de formação contínua no contexto empresarial com base neste modelo pedagógico virtual emergente revelou que este deve ser caracterizado pela flexibilidade, pela interação, por uma aprendizagem que não é apenas centrada no eFormando mas também na interação que se estabelece entre os membros da comunidade aprendente, ou seja, por uma aprendizagem em rede que origine novas dinâmicas empresariais contribuindo para uma formação de qualidade do capital humano da empresa e que beneficiará, em larga escala, o seu crescimento e engrandecerá a sua posição no mercado global (Pappas, 2014 & David, 2012).

Resgatando a problemática de partida, acredita-se que este projeto produziu efeitos no que toca à alteração do modelo didático pedagógico utilizado pela empresa Inov@r. O resultado esperado do projeto prendia-se com a apropriação, por parte do Departamento de eLearning da Inov@r, das propostas apresentadas. Verificamos o impacto que este teve no seio da equipa de eConcetores através do feedback dado sobre a pertinência, a atualidade e a inovação do projeto.

Em jeito de conclusão, e recuperando a nossa perceção de projeto, defende-se que este se traduziu numa metamorfose de todos os envolvidos, quer a nível pessoal quer a nível profissional, Boutinet (1990). Tendo em conta os resultados obtidos na fase da avaliação do projeto pretende-se, num futuro próximo, dar continuidade ao trabalho contribuindo para a elaboração de um Modelo Pedagógico para o eLearning em contextos empresariais.

Bibliografia

- Alarcão, I., & Canha, B. (2013). *Supervisão e Colaboração – uma relação para o desenvolvimento*. Porto: Porto Editora.
- Alves, A. (2008). *A Supervisão pedagógica: da interação à construção de identidades profissionais – Estudo de caso*. Lisboa: Universidade Aberta.
- Alves, B., & Dias, R. (2011). E-learning e as redes sociais. *Internet Latent Corpus Journal*, 2, 57 - 69. Obtido em 27 de novembro de 2016
- Araújo, H. D. (s/d). Aprendizagem Cooperativa na Educação A Distância Online. Obtido em 14 de agosto de 2016, de <http://www.ensino.eb.br/portaledu/conteudo/artigo7905.pdf>
- Bachman, K. (s/d). *Corporate e-Learning: Exploring a New Frontier*. Obtido de <http://www.internetttime.com/Learning/articles/hambrecht.pdf.pdf>
- Barros, D., & Neves, C. (2014). *Patente Nº is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License*. Obtido em 2016
- Beherens, M. A. (2014). *Metodologia de Projetos: Aprender e Ensinar para a produção do conhecimento numa visão complexa*. Obtido em 4 de dezembro de 2016, de http://www.agrinho.com.br/site/wp-content/uploads/2014/09/2_04_Metodologia-de-projetos.pdf
- Boutinet, J. P. (1990). *Antropologia do Projeto* (Vol. V). Porto Alegre: Artmed.
- Bronfenbrenner, U. (1996). *A Ecologia do Desenvolvimento Humano: Experimentos Naturais e Planejados*. Porto Alegre: Artes Médicas.
- Castells, M. (2005). A sociedade em rede: do conhecimento à política. Em M. C. (Coord.) (Ed.), *A Sociedade em Rede: do Conhecimento à Política. Debates: Conferência promovida pelo Presidente da República* (pp. pp. 16-29). Lisboa: Imprensa Nacional – Casa da Moeda.
- Cordovez, D. (16 de março de 2015). *O que é atendimento ao cliente?* Obtido em 12 de novembro de 2016, de <https://meetime.com.br/blog/o-que-e-atendimento-ao-cliente/>
- Costa, C. U., Nakata, Y. U., & Calsani, J. R. (jan./jun. de 2013). Qualidade no atendimento: a influência do bom atendimento para conquistar clientes. *Revista Científica Eletrônica UNISEB*, pp. 54-65. Obtido em 1 de novembro de 2016, de <http://uniseb.com.br/presencial/revistacientifica/arquivos/4.pdf>
- David, O. S. (Junho de 2012). The Impact of e-Learninf in Workplace: Focus on Organisations and Healthcare Environments. *International Arab Journal of e-Technology*, II, 203-209. Obtido em 22 de setembro de 2016, de <https://pdfs.semanticscholar.org/e438/a7eb1c3ce5f83a0d82970ac6f71d289fe255.pdf>

- Derouin, R. E., Fritzsche, B. A., & Salas, E. (dezembro de 2005). E-Learning in Organisations. *Journal of Management*, 31. doi:10.1177/0149206305279815
- Faerber, R. (2003). Groupements, processus pédagogiques et quelques contraintes liés à un environnement virtuel d'apprentissage., (pp. 199-210). Strasbourg. Obtido de <https://hal.archives-ouvertes.fr/edutice-00000137/document>
- Ferreira, Naura Silva, N. S. (2003). *Supervisão educacional para uma escola de qualidade: da formação à ação* (4ª ed.). São Paulo: Cortez.
- Fragoso, A. (2004). *El estudio de casos en la investigación de educación de personas adultas In Lucio-Villegas Investigación y Práctica en la Educación de Valencia*. (L.-V. Ramos, & E. Luis, Edits.) Nau Llibres.
- Garrison, D. R., Anderson, T., & Archer, W. (2000). Critical Inquiry in a Text-Based Environment: Computer Conferencing in Higher Education. *The Internet and Higher Education*.
- Gomes, M. (fevereiro de 2008). Na senda da inovação tecnológica na Educação a Distância. *Revista Portuguesa de Pedagogia*, pp. 181-202. Obtido em 13 de novembro de 2016, de <http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/8073/1/artigo-senda.pdf>
- Gomes, M. J. (2005). E-Learning: Reflexões em torno do Conceito. 229-236. Obtido em Setembro de 2016, de <http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/2896/1/06MariaGomes.pdf>
- Inácio, M. (2007). *Formação em Contexto de Trabalho Formação de Tutores – Manual do Formando “O Processo de Aprendizagem”*. Deltaconsultores e Perfil.
- Inglésias, M. L., & al. (s.d.). *VII Symposium Internacional Sobre El Practicum*. Obtido em 2016, de http://www.google.pt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCIQFjAA&url=http%3A%2F%2Fredaberta.usc.es%2Fpoio%2Fdocumentos%2Factas%2Factas_poi_2003.pdf&ei=MWnmVIONJsPOUJqyg7AB&usg=AFQjCNFvd2b5yUoncUYHnkVlo8rgIlykJA
- Isabel, A., & Tavares, J. (2003). *Supervisão da Prática Pedagógica – uma perspectiva de desenvolvimento e aprendizagem* (2ª edição ed.). Coimbra: Almedina.
- Lankford, W. (s/d). Bencharming: Understanding the Basics. *The Coastal Business Journal*, 1, 57-62. Obtido em 20 de novembro de 2016
- Leal, F., Valente, P., & Barros, D. (2016). A Supervisão Pedagógica em eLearning em contexto de formação empresarial: estudo de caso em Portugal. *XXI Congreso Internacional de Tecnologías para la Educación y el Conocimiento y VIII de Pizarra Digital: Encuentro entre Culturas y Sociedad Digital*. Madrid: UNED.
- Machado, S. I. (2010). *A Formação Profissional no Contexto Empresarial: Proposta de um Sistema de E-Learning*. Lisboa: ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa, Departamento de

- Sociologia. Obtido em 25 de setembro de 2016, de https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/3878/1/_Mestrado.pdf
- Majumdar, S. (s/d). Definir um sistema pedagógico para a formação online. *Revista Europeia, Formação Profissional Nº 28*, pp. 21-32.
- Meirinhos, M., & Osório, A. (2007). Modelos de Aprendizagens em Ambientes Virtuais. 1-10. Bragança. Obtido em 1 de dezembro de 2016, de https://bibliotecadigital.ipb.pt/bitstream/10198/399/1/Comuni_Modelos_M_O.pdf
- Meza, J. (maio de 2012). *Modelo pedagógico para proyectos de formación virtual*. Obtido em 13 de novembro de 2016, de <https://gc21.giz.de/ibt/var/app/wp342P/1522/wp-content/uploads/2013/02/Ebook-final.pdf>
- Miranda, B., & Cabral, P. (2012). *Projetos de Intervenção Educativa*. Lisboa: Universidade Aberta.
- Monteiro, A., Moreira, J., & Lencastre, J. (2015). *Blended (e)Learning na Sociedade Digital (1ª ed.)*. Santo Tirso: Whitebooks.
- Moreira, J. A., & Ferreira, V. (2016). *Cinema e Educação Convergências para a formação cultural, social e artística (1ª ed.)*. Santo Tirso: Whitebooks.
- Neves, C., & Barros, D. (2014). *Análise da Formação em Contexto de Elearning na TAP: relatório do estudo de caso*. Universidade Aberta, Lisboa.
- Nóvoa, A. (2002). *Formações de professores e profissão docente*. Lisboa: Dom Quixote.
- Oliveira-Formosinho, J. (2002). *A supervisão na Formação de Professores! – Da Sala à Escola*. Porto: Porto Editora.
- Olson, S. (2012). *Traditional vs Collaborative Leaders Infographic*. (S. Olson, Produtor, & Collaborative Lead Training Co.) Obtido em 11 de novembro de 2016, de <http://elearninginfographics.com/traditional-vs-collaborative-leaders-infographic/>
- Pappas, C. (10 de dezembro de 2014). *How to Effectively Analyse your*. Obtido em 2016, de <https://elearningindustry.com/6-key-questions-to-effectively-analyze-your-elearning-course-audiences>
- Pereira, A., Mendes, A., & et al. (2006). Modelo Pedagógico Virtual da Universidade Aberta - Para uma Universidade de futuro. Lisboa. Obtido em 22 de agosto de 2016, de <http://repositorioaberto.uab.pt/bitstream/10400.2/1295/1/Modelo%20Pedagogico%20Virtual.pdf>
- Pestana, F. (2015). *A Wikipédia como Recurso Educacional Aberto: Práticas Formativas e Pedagógicas*. Trabalho de Projeto do Mestrado em Supervisão Pedagógica, Universidade Aberta, Departamento, Lisboa. Obtido em 4 de dezembro de 2016
- Pinto, J., & Santos, L. (2006). *Modelos de Avaliação das Aprendizagens*. Universidade Aberta.

- Pozzebon, M. (1998). *Pela Aplicabilidade - com um maior Rigor Científico dos Estudos de Caso em Sistemas de Informação* (Vol. 2). RAC.
- Primeau, L. (12 de outubro de 2011). *Rapid Learning: ventajas e inconvenientes*. Obtido em 30 de outubro de 2016, de The blogue e-doceo: <http://es.e-doceo.net/blog/rapid-learning-ventajas-e-inconvenientes/>
- Range, B. (2 de Junho de 2013). *Supervision the most important part of teacher evaluations*. Obtido em 12 de Novembro de 2016, de http://trib.com/opinion/columns/supervision-the-most-important-part-of-teacher-evaluations/article_ffc79179-4114-5033-9d1a-7deb36538497.html
- Redecker, C. (2011). *The Future of Learning: Preparing for Change*. (J. S. Reports, Ed.) Obtido em 12 de novembro de 2016, de Institute for Perspective Technological Studies: <http://ftp.jrc.es/EURdoc/JRC66836.pdf>
- Sá-Chaves. (2011). *Formação, conhecimento e supervisão – contributos nas áreas da formação de professores e de outros profissionais* (3ª ed.). Aveiro: Universidade de Aveiro.
- Salmon, G. (2000). *E-Moderating. The Key to Teaching and Learning Online*. London: Kogan Page.
- Salmon, G. (2004). *E-actividades. El factor clave para una formación en línea activa*. Barcelona: Editorial UOC.
- Santos, A. M. (2014). *Projetos de e-Learning Inovação, Implementação e Gestão*. Lidel.
- Santos, A., Moreira, L., & Peixinho, F. (2014). *Projetos de e-Learning Inovação, Implementação e Gestão*. Lidel.
- Senge, P. (1997). *A Quinta Disciplina: Caderno de Campo: Estratégias e Ferramentas para construir uma organização que aprende*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Soares, E. C. (2013). A Formação e o investimento das Organizações nos seus Capitais Humanos: um estudo de caso sobre a importância da avaliação da Formação. *EXEDRA Revista Científica*, 76-89.
- Spears, M. (13 de julho de 2016). *Why And How Organizations Need To Invest In E-Learning*. Obtido em 11 de novembro de 2016, de <http://www.study-domain.com/why-and-how-organizations-need-to-invest-in-e-learning/#>
- Tecnologia, M. d. (1997). *Missão para a Sociedade da Informação Livro Verde para a Sociedade da Informação em Portugal*. Lisboa, Portugal: Lisboa : M.S.I., D.L.
- Trindade, V. M. (2007). *Práticas de Formação - Métodos e técnicas de Observação, Orientação e Avaliação (em Supervisão)*. Lisboa: Universidade Aberta.

- Valente, P., & Garcia, L. (2016). O E-Learning e o B-Learning em Contexto Empresarial. *Conferência Estilos de Aprendizagem: Educação, Tecnologias e Inovação*, (pp. 1-16). Bragança.
- Westat, J., Frierson, H., & Hood, S. (2002). *The 2002 User Friendly Handbook for Project Evaluation*. The National Science Foundation, Directorate for Education & Human Resources, Division of Research, Evaluation, and Communication. Obtido em 8 de dezembro de 2016, de <https://www.nsf.gov/pubs/2002/nsf02057/nsf02057.pdf>
- Zynk, E. K. (December de 2014). E-learning and enterprise innovation. *The Małopolska School of Economics in Tarnów Research Papers Collection, II*, 241-251. Obtido em 22 de Maio de 2016, de <http://zn.mwse.edu.pl/ebooki/25/241-251.pdf>



Anexos



**Anexo I - Grelha de Estudo e Observação
de Cursos em E_Learning Empresarial
(Barros & Neves, 2014)**

Grelha de Estudo para compreensão dos elementos para a conceção de cursos online (assíncronos)

Orientações para o preenchimento da grelha:

- Complete a grelha na coluna Curso Presencial.
- Nesta coluna deverá inserir os itens (equivalentes) aos do online que representam o trabalho dos cursos presenciais, a partir da sua experiência, com ou sem o uso de tecnologias.
- É importante saber que alguns itens poderão não ser preenchidos nos cursos presenciais.

Elementos para a conceção de cursos online CURSO ONLINE (completamente assíncrono)	Elementos para a conceção de cursos presenciais CURSO PRESENCIAL
Aspectos pedagógicos e didáticos do curso, modelo metodológico utilizado	Aspectos pedagógicos e didáticos do curso, modelo metodológico utilizado
Objetivos. Competências. Estratégias metodológicas. e-Atividades / Exercícios. Teorias da educação presentes no formato pedagógico do curso. Espaços para realização de trabalhos colaborativos. Espaços para Pesquisas / Literacia da Informação. Aplicações práticas / Resolução de problemas. Respeito aos diferentes ritmos de aprendizagem / estilos de aprendizagem, adaptações e diversificação de atividades. Tempo / quantos dias para cada tema / objetivo do conteúdo. Regras de comunicação e formas de comunicação assíncrona / momentos síncronos.	



Material utilizado no CFFO -

Grelha de Estudo para compreensão das mudanças didático pedagógicas de cursos presenciais para cursos online (assíncronos) by Daniela Melaré Vieira Barros is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

Elementos para a conceção de cursos online CURSO ONLINE (completamente assíncrono)	Elementos para a conceção de cursos presenciais CURSO PRESENCIAL
Aspectos técnicos do curso: plataforma, design, ferramentas, recursos e aplicativos utilizados.	Aspectos técnicos do curso:, espaço, design, ferramentas, recursos e aplicativos utilizados.
Plataforma/ Ferramentas/ Interfaces/ Software. Recursos Educacionais Abertos. Objetos de aprendizagem. Vídeos. Podcast. Repositórios. Wikis. Blogs. Imagens. PLEs. Fóruns. Suporte Técnico.	

Elementos para a conceção de cursos online CURSO ONLINE (completamente assíncrono)	Elementos para a conceção de cursos presenciais CURSO PRESENCIAL
Aspectos de conteúdo do curso, como é disponibilizado.	Aspectos de conteúdo do curso, como é disponibilizado.
Material elaborado. Indicação de livro. Artigos, textos, orientações. Diversos níveis de materiais. Material complementar. Formato disponibilizado dos arquivos: PDF/ Word/ Excell/ PowerPoint/ Prezi / etc.	



Material utilizado no CFFO -

Grelha de Estudo para compreensão das mudanças didático pedagógicas de cursos presenciais para cursos online (assíncronos) by Daniela Melaré Vieira Barros is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

Elementos para a conceção de cursos online CURSO ONLINE (completamente assíncrono)	Elementos para a conceção de cursos presenciais CURSO PRESENCIAL
Aspectos de comunicação e interação entre estudantes e docentes / tutores	Aspectos de comunicação e interação entre estudantes e docentes
<p>Diálogos. Reflexões. Presença virtual. Comentários críticos. Participação. Dúvidas e perguntas. Adequação de linguagem dos materiais. Estilo e Formas de escrita: assertiva / diretiva / orientativa. Net etiqueta (relação docente X estudante).</p>	

Elementos para a conceção de cursos online CURSO ONLINE (completamente assíncrono)	Elementos para a conceção de cursos presenciais CURSO PRESENCIAL
Aspectos de avaliação dos estudantes	Aspectos de avaliação dos estudantes
<p>Tipo de avaliação (somativa, formativa; contínua, final). Como é realizada: exercícios, trabalhos, e-atividades, testes, provas online. Perguntas abertas, fechadas, mistas. Feedbacks gerais (mensagens e envio de orientações) e/ou individuais (mensagens particulares e correções individuais). Acompanhamento contínuo com correções e ajustes para cada estudante. Atribuição de valores quantitativos ou qualitativos. Trabalhos individuais ou em grupo.</p>	



Material utilizado no CFFO - Grelha de Estudo para compreensão das mudanças didático pedagógicas de cursos presenciais para cursos online (assíncronos) by Daniela Melaré Vieira Barros is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

Elementos para a conceção de cursos online CURSO ONLINE (completamente assíncrono)	Elementos para a conceção de cursos presenciais CURSO PRESENCIAL Momentos de socialização do curso
Aspectos sociais / relacionamento / comportamento entre estudantes e docentes / tutores	Aspectos sociais / relacionamento / comportamento entre estudantes e docentes
<p>Existe alguma rede online ou comunidade interna.</p> <p>Existe um espaço de socialização no ambiente.</p> <p>Criam-se laços de confiança e amizade entre os estudantes.</p> <p>Tem conexões com redes sociais.</p> <p>Presencialidade virtual na plataforma; assiduidade.</p> <p>Comportamento geral no domínio de valores e atitudes.</p> <p>Cuidado com o preconceito e estereótipos.</p>	

Elementos para a conceção de cursos online CURSO ONLINE (completamente assíncrono)	Elementos para a conceção de cursos presenciais CURSO PRESENCIAL
Aspectos de usabilidade do curso	Condições físicas e acessibilidades dos conteúdos
<p>A plataforma é de fácil acesso contempla facilidade de uso a qualquer estudante com necessidades especiais.</p> <p>As cores e as letras (variação de formatos e tamanhos).</p> <p>O número de cliques para acesso ao ambiente.</p> <p>É funcional em qualquer dispositivo móvel.</p> <p>Mapa de navegação do site é claro.</p>	



Anexo II - Relatório da investigação feita pelo departamento de E@D da UAb

**Avaliação das práticas pedagógicas na oferta
de formação em eLearning na empresa
INOV@R:
ideias e sugestões**

RELATÓRIO DO ESTUDO DE CASO

Investigadoras:

Claudia Neves e Daniela Barros



Introdução

- Esta apresentação é **parte do Relatório do Estudo de Caso** "Avaliação das práticas pedagógicas na oferta de formação em eLearning: ideias e sugestões" que a Universidade Aberta promoveu em parceria com uma INOV@R.
- O relatório contém **o roteiro das atividades desenvolvidas** pela Universidade Aberta, na INOV@R, bem como os produtos nelas produzidos, contribuindo para a apresentação de um conjunto de **ideias e sugestões** de carácter pedagógico.

Objetivos do Estudo

- Descrever o processo de eLearning existente na INOV@R, em jeito de enquadramento.
- Caracterizar o modelo pedagógico desenvolvido nos cursos de formação em eLearning;
- Observar e descrever a organização de um curso de formação em eLearning, caracterizando a sua componente pedagógica e didática, a organização de conteúdos, a estrutura técnica, os aspetos comunicacionais, de interação, as componentes avallativas e a usabilidade técnica e pedagógica.
- Desenvolver um conjunto de propostas para a oferta formativa da INOV@R em regime de eLearning.
- Identificar a importância dos níveis de participação e satisfação por parte dos seus utilizadores.

O que foi feito

Como métodos de recolha e análise de dados selecionamos os seguintes:

- **Observação não participante:** ambas as investigadoras serão inscritas num curso eLearning de modo a reunirem todos os dados pertinentes para os objetivos deste estudo;
- **Entrevistas a eformadores, coordenadores de formação;**
- **Aplicação de inquéritos** junto dos formandos; (em processo)

Cenário Atual Obervado

A observação dos cursos de formação

- Foi desenvolvida uma **observação não participante** em dois cursos de formação em regime de eLearning na INOV@R.
- Foram observados dois cursos: "**Acreditar é melhorar - OOT41B02**", na área da saúde, que foi desenvolvido entre um a 15 de julho de 2014; e o curso **Payment Card Industry (PCI-DSS)**, da área das finanças que ocorreu de 1 a 25 de outubro de 2014. O primeiro curso foi ministrado em português, o segundo em inglês.

Aspetos gerais de natureza pedagógica e didática encontrada nos cursos:

- As estratégias metodológicas dos cursos são iniciadas com a **apresentação de um vídeo contextualizando** o processo em seguida disponibilizaram o conteúdo pela definição, características e elementos, isto em ambos os cursos.
- A metodologia de **ensino é centrada no docente**.
- Algumas vezes os objetivos confundem-se com os **objetivos dos econcetores** dos cursos e não se identificam claramente os objetivos que devem ser alcançados pelos estudantes que estão a realizar o curso.
- Os cursos são ambos **sequenciais, sem interação ou participação direta do estudante**. Não há espaços de dúvidas, reflexões ou postagens para interação direta com um tutor ou eformador.
- A metodologia é de **autoformação**.
- Tempo de formação delimitado. **Impossibilidade dos formandos controlarem o tempo de formação**.

As entrevistas aos eformadores/econcetores: síntese dos aspetos importantes identificados

- Valorização da aprendizagem em ambiente online, em elearning;
- Balanço positivo da formação em elearning na INOV@R;
- Não há componente lúdica e de interação entre formandos e formador;
- Plataforma não é um interface gráfico e mental fácil e intuitivo;
- Falta de feedback ao longo do curso de formação, a aprendizagem tem de ser uma experiência positiva;

As entrevistas aos eformadores/econcetores: síntese dos aspetos importantes identificados

- Experiência de aprendizagem não pode ser só o conteúdo, investe-se no apenas no conteúdo e no grafismo, mas não na componente emocional;
- Processo de construção do curso deve ser mais participativo, possibilitar ao conceitor alterar conteúdos tendo em conta os diferentes públicos e suas características;
- Nenhum dos dois evidenciou preocupações pedagógicas, referem que não existem ferramentas pedagógicas para tal.
- O trabalho colaborativo é considerado fundamental na formação, existe falta de interatividade.

Em síntese consideramos que da observação destes dois cursos de formação em e-learning, existem alguns aspetos a realçar:

- O que se destaca mais ao longo dos cursos como aspeto negativo é a demora na sequência das informações.
- Logo no início dos cursos temos obrigatoriamente de ouvir como se vai processar o curso, em termos de navegação. Para quem já fez um curso é difícil. Deveria estar noutra local, quem precisasse iria recorrer a esse link.
- O formando não escolhe nem tem opinião sobre o seu percurso de aprendizagem, muito menos quanto ao ritmo.

Ideias e Sugestões pedagógicas para os cursos de eLearning da INOV@R

- Dividir os conteúdos por **tema ou tópicos/ realizar um menu** e não somente num único recurso multimídia. Esse conteúdo deve estar organizado de acordo com os **objetivos** pretendidos, mas deve estar direcionado para **desenvolver competências nos estudantes**.
- **Justificação:** Isso facilita o uso pelos estudantes e dá flexibilidade no tempo e motivação para aprender determinado conteúdo.

Ideias e Sugestões pedagógicas para os cursos de eLearning da INOV@R

- Desenvolver as **atividades** separadamente do aplicação conteúdo.
- **Justificação:** o estudante poderá realizar a atividade durante o processo de aprendizagem e não somente no final. Isso amplia a flexibilidade na forma de estudar respeitando assim o estilo de cada um.

Ideias e Sugestões pedagógicas para os cursos de eLearning da INOV@R

- Centrar a **estruturação dos conteúdos** nos estudantes, elaborar conteúdos e atividades para desenvolver competências de acordo com o objetivo a ser alcançado. Dar **opções aos estudantes** para atender às suas individualidades e preferências na forma de aprender.
- **Justificação:** a motivação e adequação das individualidades amplia o potencial de aprendizagem de cada estudante facilitando assim a empatia e o entusiasmo na realização dos cursos em eLearning.

Ideias e Sugestões pedagógicas para os cursos de eLearning da INOV@R

- É necessário oportunizar o contacto entre os estudantes de **forma colaborativa e em rede** através de exercícios ou espaços de comunicação comuns.
- **Justificação:** ampliar as oportunidades de aprendizagem e diálogo colaborativo para dúvidas reflexões ou perguntas sobre o conteúdo disponibilizado e sua aplicação prática.

Ideias e Sugestões pedagógicas para os cursos de eLearning da INOV@R

- Os **espaços de diálogo para os estudantes como fóruns ou outros tipos de espaços para dúvidas, reflexões, perguntas e/ou feedback** necessário para que o estudante se sinta acompanhado e tenha outra percepção da sua aprendizagem e dos seus conhecimentos sobre o tema.
- Neste momento é necessário o acompanhamento de um **tutor para os feedbacks e mediações individuais**.
- **Justificação:** os espaços de comunicação entre os estudantes e entre os estudantes e tutores ou docentes é de extrema importância para o processo de ensino e aprendizagem onde um dos elementos centrais passa pela comunicação, interação e participação.

Ideias e Sugestões pedagógicas para os cursos de eLearning da INOV@R

- Espaço **de pesquisa e links** que completam a informação disponibilizadas e os conteúdos trabalhados.
- **Justificação:** para atender e instigar a curiosidade sobre o que está sendo estudado e os níveis de conhecimento sobre o assunto a ser desenvolvido.

Ideias e Sugestões pedagógicas para os cursos de eLearning da INOV@R

- Os **recursos abertos** são materiais disponíveis no online com licença aberta e que podem ser utilizados como material complementar ou de consulta sobre o tema do curso que está em desenvolvimento. **Possibilitar um repositório de conteúdos.**
- **Justificação:** diversidade de conteúdos para os diferentes níveis de conhecimento do assunto ou interesse sobre o mesmo.

Ideias e Sugestões para um novo cenário

Ideias e Sugestões pedagógicas para os cursos de eLearning da INOV@R

- A **auto avaliação** é importante ao final do curso, mas como **atividades e exercícios** que decorram no meio do curso se faz necessário que sejam sempre parte da **metodologia** que se desenvolve.

Justificação:

- A diversificação dos tipos de exercícios é essencial para atender as individualidades dos estudantes.

Ideias e Sugestões pedagógicas para os cursos de eLearning da INOV@R

- Os participantes dos cursos deveriam ter uma **rede paralela** onde pudessem trocar ideias e fomentar um espaço de **diálogo, dúvidas e entreajuda** na área profissional.
- **Justificação** criar uma comunidade um espaço de confiança entre os estudantes onde pudessem partilhar informações profissionais

Cenário Futuro

- Criação de um curso de ambientação online para os estudantes.
- Criação de um repositório de conteúdos.
- Criação de uma rede de estudantes.
- Criação de um desenho pedagógico para o desenho de cursos em eLearning na INOV@R.
- Tutoria.

Anexo III – Conteúdo Programático do curso Atendimento ao Cliente

RECURSOS HUMANOS GESTÃO DE TALENTO	CONTEÚDO PROGRAMÁTICO DE CURSO DE FORMAÇÃO	
Destinatário:		2015-10-16
CÓDIGO: <i>PQA10B</i>	DESIGNAÇÃO: <i>WORKSHOP - ATENDIMENTO AO CLIENTE</i>	
ÁREA DE FORMAÇÃO: 342	MODALIDADE: <i>Aperfeiçoamento profissional</i>	
Objectivos:		
Comunicar eficazmente com clientes,		
Utilizar diferentes técnicas e práticas de atendimento presencial e telefónico,		
Aplicar estratégias de resolução de problemas com clientes,		
Lidar com objecções e reclamações,		
Programa:		
1.Enquadramento O conceito de customer experience O cliente do Séc. XXI		
2.Comunicação Eficaz no Atendimento ao Cliente Postura e aparência Comunicação não verbal Princípios da comunicação face to face Assertividade Empatia Escuta Activa e Feedback Linguagem e atitude positiva		
3.Atendimento ao Cliente Presencial, telefónico e electrónico (Dinâmicas de Grupo) Questões/aplicações práticas		
4.Gestão de Conflitos Habilidades necessárias para tratar um conflito Técnicas a aplicar na resolução de divergências		
5.Objecções e Reclamações Identificação da situação do cliente Técnicas de resposta a objecções e reclamações Estratégias para lidar com clientes difíceis		

Anexo IV – Linhas de força do Modelo Pedagógico da Universidade Aberta

2. AS LINHAS DE FORÇA DA EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA NA UNIVERSIDADE ABERTA

Do ponto de vista da sua actuação, no âmbito da sua missão de educação e formação, o modelo da Universidade Aberta assume-se baseado em quatro grandes linhas de força: **a aprendizagem centrada no estudante, o primado da flexibilidade, o primado da interacção e o princípio da inclusão digital**. Estas linhas de força norteiam a organização do ensino, o papel do estudante e do professor, a planificação, concepção e gestão das actividades de aprendizagem a propor aos estudantes, a tipologia de materiais a desenvolver e a natureza da avaliação das competências adquiridas.

2.1. Aprendizagem centrada no estudante

No centro do modelo apresentado situa-se o estudante, enquanto indivíduo activo, construtor do seu conhecimento, empenhando-se e comprometendo-se com o seu processo de aprendizagem e integrado numa comunidade de aprendizagem.

Dentro deste pressuposto, as diversas situações de ensino são delineadas em função do estudante e de um percurso de aprendizagem que deverá conduzir à aquisição e ao desenvolvimento de competências transversais, necessárias à vivência na Sociedade do Conhecimento, bem como à aquisição de competências específicas dentro da área de saber escolhida pelo estudante. Neste sentido, o planeamento das actividades de ensino e aprendizagem afasta-se do modelo baseado apenas em objectivos instrucionais para se assumir como uma planificação rigorosa, dentro de cada unidade curricular, em função do esperado desenvolvimento de competências.

Para isso, a aprendizagem realiza-se quer com recurso à aprendizagem independente, conforme a matriz original do ensino a distância, quer através do diálogo e da interacção entre pares, com base em estratégias de aprendizagem cooperativa e colaborativa. A aprendizagem independente é realizada de forma autónoma pelo estudante, com base em actividades, materiais, bibliografia e orientações disponibilizadas pelo professor. A segunda abordagem, colaborativa, releva da aprendizagem que emerge do trabalho desenvolvido em conjunto, partilhando experiências e pers-

pectivas, com base em objectivos comuns e modos de trabalho negociados em grupo. A criação e organização de grupos de estudantes interpreta, por um lado, a visão de que a construção do conhecimento é socialmente contextualizada e, por outro, previne o desenvolvimento de sentimentos de isolamento e de desmotivação, inerentes aos modelos tradicionais de ensino a distância. Acrescente-se, ainda, que o trabalho em equipa prepara os estudantes para actuar nas modernas organizações, onde as tarefas são cada vez mais interdependentes e onde cada vez se torna mais necessária a partilha de informação e conhecimento, bem como uma actuação profissional concertada.

Cabe ao estudante um papel activo na gestão temporal das suas actividades, na monitorização das aprendizagens realizadas, no estabelecimento de metas de trabalho e na formação de comunidades de aprendizagem modeladas pelos próprios estudantes.

Estes modos de aprender permitem que o estudante desenvolva a sua autonomia, a criatividade, adquira a capacidade de monitorizar as suas realizações e que seja capaz de planear o seu percurso de formação, preparando-o para a aprendizagem ao longo da vida.

Emerge assim uma pedagogia específica – a pedagogia *online* – que altera substancialmente o papel do professor. Ao invés de privilegiar a transmissão de conteúdos e a avaliação dos conhecimentos que o estudante foi capaz de reter, exige-se que o professor actue como facilitador do processo de aprendizagem, auxiliando o estudante a desenvolver capacidades metacognitivas, organizando a colaboração e estimulando a interacção na comunidade de aprendizagem. Espera-se que o professor seja criativo no delinear de actividades de aprendizagem, mantendo uma postura de permanente reflexão e investigação sobre as suas práticas, e que, simultaneamente, seja rigoroso, mas atento a necessidades e dificuldades manifestadas pelos estudantes. A par da importância determinante da interacção nos processos de aprendizagem, ao professor é exigida a aplicação de competências de gestão do conhecimento, de trabalho em equipa, de disponibilização e facilitação de recursos diversificados de aprendizagem e de organização de actividades enriquecedoras e que promovam a reflexão e a partilha na classe.

2.2. O primado da flexibilidade

O segundo princípio que sustenta as actividades educacionais no modelo da Universidade Aberta tem como regra a flexibilidade. Ela é aqui entendida como uma variável que interpreta a matriz original do ensino a distância (o estudante pode aprender onde, quando, independentemente das distâncias, em qualquer lugar, sem o constrangimento de um horário) e o perfil do potencial estudante da Universidade

Aberta: adulto, com responsabilidades profissionais, familiares, cívicas, cidadãos activos e intervenientes na sociedade.

Uma das vantagens do ensino a distância radica na possibilidade de o estudante aceder aos conteúdos e às actividades de aprendizagem, ou de resolver as tarefas a elas correlativas, de forma flexível, sem imperativos temporais ou de deslocação (Não Coincidência no Tempo/ Não Coincidência no Espaço). Um modelo essencialmente assíncrono permite a não-coincidência de espaço e não-coincidência de tempo, uma vez que a comunicação e a interacção se processam à medida que é conveniente para o estudante, possibilitando-lhe tempo para ler, processar a informação, reflectir e, então, dialogar ou interagir (responder).

Apesar de as modernas tecnologias facultarem formas de comunicação de natureza síncrona, o modelo aqui apresentado centra-se de forma dominante nas tecnologias assíncronas, com relevo no momento actual para o fórum de discussão, promovendo a reflexão, a partilha de conhecimento e o pensamento de ordem superior (como é típico no ensino superior) e para a adopção, num futuro próximo, de outros modos assíncronos que se prefiguram com o desenvolvimento da Web 2.0.

Dito de outro modo, o processo de ensino-aprendizagem é contínuo (no período em que decorre o curso, a unidade curricular, o módulo), ocorrendo independentemente do tempo e do lugar onde se encontram os professores e os estudantes. Significa isto que quer os estudantes quer os professores poderão participar nos cursos e nas unidades curriculares a partir do local onde se encontrarem ao longo do dia e da noite e a qualquer hora, não exigindo que se encontrem *online* ao mesmo tempo. Este aspecto deve ser encarado como um factor fundamental de flexibilidade (quer para os estudantes, quer para os professores), pois permite que os estudantes possam aprender a distância conciliando a gestão da sua vida profissional e familiar com a frequência do curso.

A ênfase nas tecnologias assíncronas possibilita ao estudante gerir efectivamente os seus tempos de acesso *online*, de pesquisa individual, de estudo e aprofundamento dos temas e/ou de interacção com o professor e os outros estudantes. Por um lado, a possibilidade de o estudante se envolver em discussões e debates sem hora marcada, aumenta a flexibilidade de gestão temporal da aprendizagem. Acrescenta-se, ainda, que as ferramentas assíncronas democratizam o acesso ao discurso, pela possibilidade que encerram de permitir que todos contribuam para o debate, ultrapassando situações de afunilamento da discussão em torno de apenas uma minoria. Tal facto multiplica os pontos de vista, aumenta a troca e a partilha e contribui, consequentemente, para diminuir o isolamento intelectual e afectivo e possibilitar níveis de reflexão superior.

No sentido do aumento da flexibilidade, preconiza-se o regime semestral para todas as unidades curriculares que integram programas formais de ensino em todos os ciclos de ensino. Quer o ensino *online*, quer as assunções partilhadas na constru-

ção do espaço de ensino superior europeu, pressupõem uma exigência superior à do ensino presencial, difícil de corresponder por parte dos estudantes durante períodos muito longos. A semestralidade, além de permitir uma maior flexibilidade na gestão do trabalho exigido aos estudantes, possibilita imprimir e manter um ritmo de participação exequível por parte dos mesmos.

A existência de uma mediateca virtual, acessível aos estudantes, através do portal da Universidade, permite também flexibilizar e facilitar aos estudantes o acesso a obras de referência, a materiais hipermédia e a diversos documentos de estudo. Esta mediateca deverá ser organizada por temas e dentro destes por tópicos com descritores de informação, com a inserção de motores de busca. Nesse sentido, importa criar condições para a utilização de "creative commons licences" e para o acesso a redes digitais de bibliotecas.

2.3. O primado da interacção

A interacção assume-se como um princípio subjacente ao processo de ensino e de aprendizagem no contexto deste modelo. Se nas primeiras gerações de ensino a distância, a interacção era fundamentalmente entendida como interacção estudante-conteúdo e interacção estudante-professor, no modelo aqui explicitado ela alarga-se de forma decisiva à interacção estudante-estudante, através da criação de grupos de discussão no interior de cada turma virtual, implicando o seu planeamento prévio (o desenho instrucional) e estratégias de activação da aprendizagem, de modo a estimular a iniciativa e o envolvimento dos estudantes, bem como a garantir o seu empenhamento e orientar a natureza do seu trabalho.

Importa, ainda, precisar o valor da interacção escrita que, combinada com um modo de comunicação fundamentalmente assíncrono, permite que o estudante possa desenvolver a sua capacidade de reflexão crítica, ao mesmo tempo que partilha recursos, conhecimentos e actividades com os seus pares.

Neste âmbito, é de salientar que, em face dos níveis formais de ensino e tendo em conta o número possível de estudantes em cada grupo-turma, a proporção relativa da interacção professor-estudante e da interacção estudante-estudante admite variabilidade em cada ciclo de estudos. Todavia, o modelo proposto assume a importância da visibilidade do professor no ambiente de aprendizagem da classe virtual. Neste contexto, a visibilidade do professor traduz-se nas interacções/mensagens públicas presentes nos cenários colectivos da classe virtual e a sua eficácia prende-se com três aspectos: com o tipo de mensagens enviadas pelo professor, com a modelação que efectua no contexto da interacção e com o contributo para a redução do isolamento dos estudantes. Constitui, assim, um aspecto determi-

nante para a percepção, quer individual, quer do grupo, da presença do professor.

Com efeito, a interacção estudante-professor tem sido assinalada como uma variável crítica nos processos de aprendizagem a distância. Em anteriores gerações de ensino a distância, essa interacção foi frequentemente reduzida ao feedback do professor depois da realização de actividades formativas. Ora, a elaboração individualizada do feedback é actualmente facilitada pela existência de dispositivos informáticos de feedback automático. Todavia, limitar o papel do professor à elaboração de instrumentos de avaliação formativa com recurso a estas modalidades pode ser, para o estudante, frustrante, causando insegurança, e pode contribuir para aumentar a sensação de isolamento do mesmo. Por isso, o modelo advoga a existência de momentos previamente definidos onde se antecipa que a interacção professor-estudante seja realizada de forma directa pelo professor no contexto da classe virtual. Assim, considera também decisivo romper com a tendência do estudante médio principiante no ensino a distância de procurar, à primeira dificuldade, pedir ajuda através de uma linha de acesso ou entrar em contacto individual imediato com os professores.

Considera-se, por isso, necessário que os momentos de contacto com o professor sejam definidos com clareza. Neste contexto, no modelo virtual aqui assumido, estes momentos correspondem ao tempo previsto para as discussões gerais do grupo-turma, quando moderadas pelo professor. A estes poderá somar-se uma pequena fracção para tutoria individual nos níveis de pós-graduação, onde se torna necessário fazer um acompanhamento individualizado de trabalhos de investigação.

2.4. O princípio da inclusão digital

A quarta linha de força da actuação pedagógica no modelo da Universidade Aberta pauta-se pela inclusão digital, entendida como a facilitação do acesso aos adultos que pretendam frequentar um programa numa instituição superior e não tenham ainda adquirido desenvoltura na utilização das Tecnologias da Informação e Comunicação.

Com os recentes desenvolvimentos tecnológicos, as relações sociais, o mundo do trabalho, as trocas comerciais, o modo de acesso a serviços e bens essenciais à vida quotidiana, tornam-se cada vez mais dependentes de redes virtuais e do acesso aos sistemas de comunicação mediada pelo computador. Neste contexto, a info-exclusão é hoje sinónimo de exclusão social e de marginalidade, facto que as instituições educativas não podem ignorar, sob pena de perderem valor social. Todavia, o desenvolvimento tecnológico tem sido tão vertiginoso que tem sido difícil para muitos sistemas educativos resolver o problema de info-exclusão nos adultos. Por conseguinte, torna-se imperativo que a educação de adultos a distância, na sua vertente formal ou infor-

mal, contribua para a diminuição do fosso entre info-incluídos e info-excluídos digitais.

Neste contexto, a Universidade Aberta reputa como essencial contribuir para a construção da Sociedade do Conhecimento, o que passa pela importância das Tecnologias de Informação e Comunicação na formação de adultos, conforme as recomendações provenientes de estudos sobre as políticas educativas no âmbito da Estratégia de Lisboa. Todavia, mais do que dirigir os seus esforços em programas de utilização de software básico, instrumentos primários na alfabetização digital, assume-se como central a aposta na preparação dos seus estudantes para a utilização dos modernos meios de comunicação e de trabalho em rede.

Assim, ao invés de exigir como requisito prévio para o acesso à universidade a familiaridade com as modernas ferramentas tecnológicas, assume-se como um objectivo educacional central da Universidade Aberta a promoção de estratégias educativas que contribuam para a aquisição e desenvolvimento da literacia digital dos estudantes.

Para a efectivação deste princípio, importa proceder à criação de uma rede de pontos de acesso virtual, através do desenvolvimento de sinergias com parceiros locais, sejam instituições autárquicas, associações não governamentais ou empresas, para a criação de espaços de acesso digital, equipados com computadores e ligação à Internet. Estes espaços, a funcionarem de preferência em horário pós-laboral, beneficiarão do apoio remoto da universidade através de um sistema de apoio informático (*Helpdesk*) permanente. No sentido de contextualizar uma ligação estreita entre a Universidade e a sociedade, estes centros de acesso virtual poderão beneficiar de uma rede de dinamizadores locais, voluntários, contando nomeadamente com a colaboração de antigos estudantes ¹.

Ainda no âmbito da inclusão digital e tendo em conta que o ensino *online* exige competências específicas por parte do estudante, todos os programas de formação certificados pela Universidade Aberta incluirão um módulo prévio, de frequência gratuita, para que os novos estudantes possam adquirir essas competências antes da frequência do curso ou do programa de formação em que se inscreveram. Com efeito, estudos realizados sobre a utilização das Tecnologias da Informação e Comunicação indicam que uma forma de promover a literacia digital passa pela utilização destas ferramentas em contextos reais, utilização essa que é impulsionada por uma forte motivação determinada pela necessidade do seu uso.

Deste modo, a própria frequência da Universidade Aberta será um factor de inclusão, pela vertente da alfabetização digital, contribuindo para o desenvolvimento social.

¹ Dentro das medidas de facilitação do próprio acesso às tecnologias, a Universidade poderá, em colaboração com as organizações estudantis que representam os seus estudantes, estudar a viabilidade de protocolos com empresas fornecedoras de hardware para possibilitar a aquisição a baixo custo de computadores pessoais por parte dos seus estudantes. Além desta medida, poder-se-á estudar a viabilidade da criação de espaços pessoais para os estudantes, no portal da Universidade, inclusive com a afectação de um endereço electrónico personalizado (webmail).

Anexo V – 1º Power Point enviado à Inov@r

PROPOSTAS DIDÁTICO PEDAGÓGICAS NA FORMAÇÃO DA EMPRESA "INOV@R" DE ACORDO COM O MODELO PEDAGÓGICO UAB

Paula Valente
Orientação
Prof. Doutora Daniela Melaré

Universidade Aberta | Lisboa | fevereiro 2016



• Ensinar não é transferir conhecimento, mas criar as possibilidades para a sua própria produção ou a sua construção.

• Paulo Freire

INTRODUÇÃO

Este power point surge no âmbito do plano de projeto apresentado anteriormente à empresa Inov@r e à UAb e pretende apresentar propostas didático pedagógicas de acordo com o Modelo Pedagógico Universidade Aberta.

Depois de frequentar os cursos da empresa Inov@r e tendo em conta a grelha de estudo para a conceção de cursos online verifica-se o seguinte relativamente aos aspetos pedagógicos/didáticos dos cursos:

- **Necessidade de espaços para a realização de trabalhos colaborativos** (em grupo, a pares), defendido pelo Modelo Pedagógico Virtual da UAb, essencial para a aprendizagem, pois assenta na ideia de construção coletiva, na procura de novos conhecimentos que advêm, por seu turno, da interação entre os indivíduos. Alguns autores defendem mesmo que este tipo de aprendizagem melhora significativamente a realização e retenção, produz relações mais positivas entre os estudantes ao mesmo tempo que promove a autoestima.
- **Necessidade de espaços para pesquisas/literacia da informação bem como inexistência de espaços para aplicação prática/resolução de problemas reais**, fundamentais para levar o eformando a refletir e criar nestes a capacidade de experimentar e inovar numa dialética entre a prática e a teoria, ao mesmo tempo que promove o entusiasmo pela profissão que exerce e o empenhamento nas tarefas inerentes.

4

- **Necessidade de respeitar os diferentes ritmos de aprendizagem, adaptação e diversificação de atividades** já que, por exemplo, a avaliação é sempre feita da mesma forma e apenas no final do módulo. Acredita-se que **a avaliação** (contínua, formativa, sumativa e/ou final) em **diferentes momentos permite ao eformando, através do feedback que vai tendo, redirecionar e aprofundar o seu conhecimento. Esta pode ser realizada através de exercícios, trabalhos, e-atividades, testes, provas online, perguntas abertas, fechadas ou mistas.**
- **Necessidade de colocar ao longo do módulo, em diferentes momentos, alguns objetos de aprendizagem tais como vídeos e imagens** que poderiam ser complementadas com repositórios (podem ser impressos ou guardados digitalmente para troca de informação entre eformandos), **wikis, blogs, fóruns (para trocar ideias, apresentar trabalhos e estimular o debate entre eformandos/eformador de forma assíncrona e/ou síncrona) e jogos didático-pedagógicos...** todos eles importantes para estimular e ajudar o eformando a reter a mensagem pretendida pela empresa.

5

- Não se verificou a **utilização de material elaborado ou referência a livros, artigos, textos** ou mesmo outro tipo de material complementar através **de formatos em pdf, word, ppt, prezi...** permitindo ao estudante **organizar o seu trabalho não ficando refém da utilização de um computador**. Destaco aqui o princípio da flexibilidade de acordo com o **Modelo Virtual Pedagógico da UAb** que visa a necessidade do eformando.
- **Necessidade da criação de um espaço de socialização no ambiente** que possibilitam a **criação de laços de confiança e amizade** entre os intervenientes da comunidade virtual, também **defendido pelo Modelo Pedagógico da UAb**.

6

OBJETIVO GERAL DO PROJETO

Objetivo Geral:

- (Re)desenhar a estrutura didático-pedagógica dos cursos de formação ministrados na empresa Inov@r de acordo com os fundamentos/pressupostos do Modelo Pedagógico Virtual da Universidade Aberta.

7

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Objetivos específicos:

- Estruturar os temas por menus;
- Conferir mais autonomia aos formandos no processo de ensino-aprendizagem;
- Criar e dinamizar um fórum de interação entre estudantes para potencializar uma aprendizagem colaborativa;
- Sensibilizar para a criação de um repositório de informação complementar;
- Criar diferentes momentos de avaliação durante o decorrer do curso e não somente no final.

8

MODELO PEDAGÓGICO VIRTUAL: CONCEITO

- Um **Modelo Pedagógico Virtual** é considerado um conjunto de elementos que orientam o processo de ensino-aprendizagem de forma a cumprir com a missão, a visão e os princípios estratégicos de uma determinada instituição.
- É, por isso, entendido como uma referência que **abarca a teoria e a metodologia educativa** que se pretende levar a cabo.
- A sua **principal função é orientar todas e quaisquer atividades educativas**, sobretudo as que estão por detrás do currículo, da elaboração de materiais didático-pedagógicos, dos processos de estudo e aprendizagem do estudante e os processos de avaliação da própria aprendizagem.
- Um Modelo Pedagógico **não é algo estanque**, ou seja, trata-se de um documento orientador que **deve ser revisto regularmente com vista a melhorá-lo e, conseqüentemente, melhorar a própria instituição**, à medida que os avanços científicos vão surgindo.

9

MODELO PEDAGÓGICO VIRTUAL DA UNIVERSIDADE ABERTA: QUE IMPORTÂNCIA?

- O Modelo Pedagógico Virtual da Uab apresenta uma nova ideia de universidade, com “um modo diferente de entender o ensino superior, **fortemente dominado pela valorização da integração social e comunitária dos estudante, do acompanhamento personalizado da sua aprendizagem e do respeito pelo contexto específico da experiência de vida de cada aluno.**” (Pereira et Al, 2006:4)

10

PILARES DO MODELO PEDAGÓGICO DA UNIVERSIDADE ABERTA



11

1º pilar: Aprendizagem centrada no estudante: o formando é a figura central da aprendizagem “enquanto indivíduo ativo, **construtor do seu conhecimento**, empenhando-se e comprometendo-se com o seu sucesso de aprendizagem e **integrado numa comunidade de aprendizagem**”.

- O percurso de aprendizagem percorrido por este “**deverá conduzir à aquisição e ao desenvolvimento de competências transversais, necessárias à vivência na Sociedade do Conhecimento**” e preparando o estudante/formando a **atuar nas modernas organizações** cada vez mais exigentes. (Pereira et al, 2006:10-11)

12

2º pilar: Flexibilidade: o formando decide por si onde, quando e como acede aos conteúdos disponibilizados para realizar a sua aprendizagem de forma contínua.

- O modelo da UAb “centra-se de forma dominante nas tecnologias assíncronas, com relevo no momento atual para o **fórum de discussão, promovendo a reflexão, a partilha de conhecimento e o pensamento de ordem superior** e para a adoção, num futuro próximo, de outros modelos assíncronos que se prefiguram com o desenvolvimento da Web 2.0.” (Pereira et al, 2006:12);

13

▪ **3º pilar: Interação** – a interação encontra-se **subjacente ao processo de ensino-aprendizagem.**

▪ O modelo virtual da aprendizagem da UAb possibilita a **interação entre os diferentes intervenientes**, sobretudo entre os estudantes/formandos para que, **através da troca de informações e experiências, construam o seu conhecimento colaborativamente** sempre sob o olhar atento do eformador e do supervisor.

14

▪ **4º pilar: Princípio da Inclusão Digital:**

▪ **A classe virtual** – trata-se de um **espaço virtual orientado pelo formador** onde **existe interação**, distribuição de informação e de dúvidas onde o estudante pode **desenvolver atividades de acompanhamento, colocar dúvidas, trocar informações... tudo sob a supervisão e orientação do formador!**

▪ **A ambientação online** – é considerada de **extrema importância** a existência de um **processo de familiarização do estudante com a plataforma de ensino (eLearning)** em que vai decorrer a formação para que não se faça sentir 'desigualdade virtual' entre estudantes, propiciando, desta forma, **a inclusão digital.**

15

AINDA SOBRE O MODELO VIRTUAL PEDAGÓGICO DA UNIVERSIDADE ABERTA...

- **A educação e a formação** deixaram de ser um somatório de formação ou preparação inicial para o mundo de trabalho e de formação acrescida na empresa, ou para a empresa, para se tornarem **parte integrante dos contextos de vida pessoal e profissional do indivíduo do século XXI.** (Pereira et Al, 2006:37)

16

AINDA SOBRE O MODELO VIRTUAL PEDAGÓGICO DA UNIVERSIDADE ABERTA...

- Finalmente, importa, pois, deste modelo, e para o projeto em questão, salientar a **Aprendizagem ao Longo da Vida** que admite os denominados programas de extensão cultural e programas de formação contínua. "(...)A formação curta, flexível, centrada em pequenos programas, **viabiliza a oportunidade de em qualquer momento um indivíduo procurar aumentar ou desenvolver os seus conhecimentos, à medida das suas necessidades ou interesses, sem exigir um grande investimento temporal.**" (Pereira et Al, 2006:37)

17

PROPOSTAS PEDAGÓGICAS
PARA O CURSO CURSO DE FORMAÇÃO
EM E-LEARNING
“ATENDIMENTO AO CLIENTE”

· 1ª SUGESTÃO: TORNAR OS MÓDULOS NÃO SEQUENCIAIS DE FORMA A PERMITIR A ESCOLHA DO UTILIZADOR.

Fundamentação: Segundo o modelo pedagógico da UAb a flexibilidade no ensino eLearning possibilita ao formando decidir quando e onde vai aceder aos conteúdos. Desta forma, o formando terá uma maior liberdade em termos temporais de navegação entre os diferentes módulos, respeitando, ao mesmo tempo, os diferentes ritmos e estilos de aprendizagem.

No decorrer dos cursos disponibilizados pela empresa Inov@ar reparei que só era permitida a escolha do módulo antes de clicar sobre o módulo em si ou apenas final do mesmo, nunca durante, o que dificulta a navegação entre os diferentes módulos, ou seja, caso houvesse a necessidade de aceder à informação do módulo anterior no decorrer do módulo seguinte o acesso tornava-se difícil e demorado, comprometendo a aprendizagem pelo eformando.

19

· 2ª SUGESTÃO: ESPAÇOS DE DIÁLOGO PARA OS ESTUDANTES COMO FÓRUMS OU OUTROS TIPOS DE ESPAÇOS PARA DÚVIDAS, REFLEXÕES, PERGUNTAS E/OU FEEDBACK

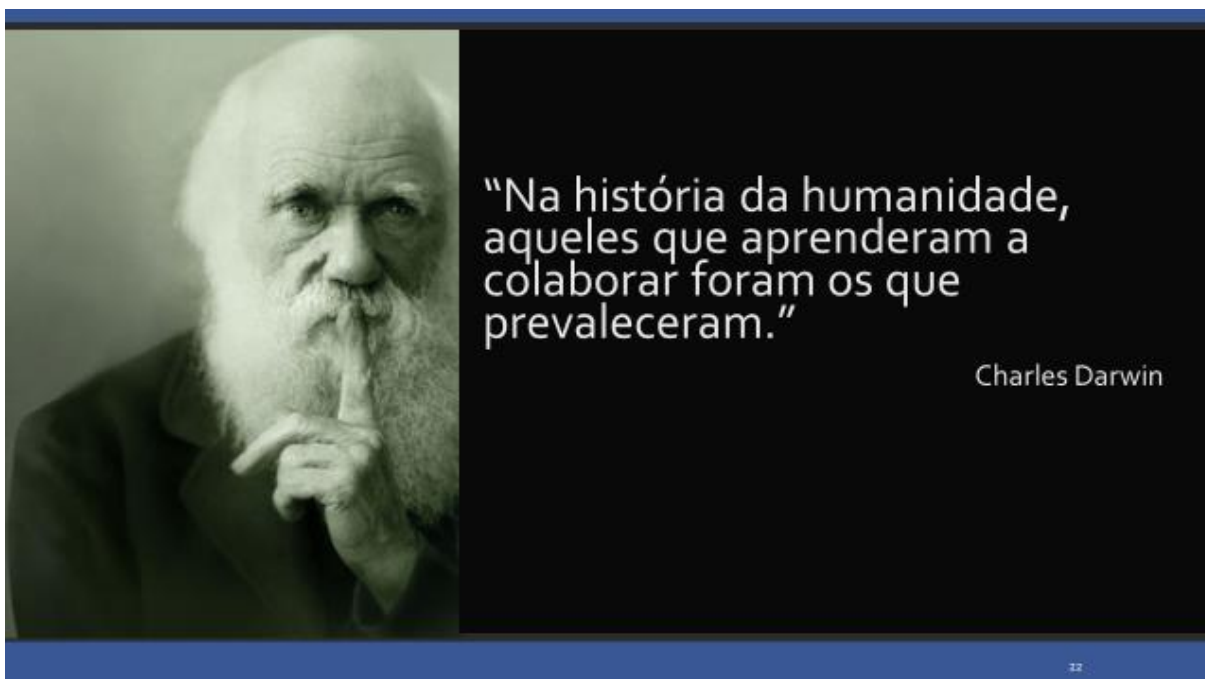


Fundamentação: Segundo o Modelo Pedagógico Virtual da Uab deve-se estimular a interação entre formandos, de forma a possibilitar a troca de conhecimento e experiências, ao mesmo tempo que os atores vão construindo, de forma colaborativa o seu conhecimento num processo flexível de ensino-aprendizagem. Assim sendo, seria interessante e **vantajoso para a empresa que os formandos pudessem partilhar experiências ao longo dos diferentes módulos, por exemplo, contando experiências de como lidam perante um cliente num determinado contexto ao mesmo tempo que, colaborativamente se traçam novos métodos e novas formas de abordagens ao mesmo, possibilitando a multiplicidade didático pedagógica.**

20

- Os fóruns podem tanto fornecer um espaço para a **expressão e a autoria dos seus participantes** quanto um **espaço de estudo e reflexão** e, geralmente, se prestam a ambos. Por serem ferramentas assíncronas, **onde cada um pode aceder, ler e escrever em qualquer tempo**, e porque estão disponíveis na Internet, eles permitem que seus participantes os acedam de qualquer lugar e a qualquer momento, dando assim uma **flexibilidade e uma praticidade de uso** muito grande.

21



22

· 3ª SUGESTÃO: DESENVOLVIMENTO DE TRABALHOS DE GRUPO/PARES SEM TUTOR

Fundamentação: Leithwood y colaboradores (Leithwood, Harris y Hopkins, 2008), citado por Salvat, Begoña et al. (2013) consideran que **el liderazgo escolar es la segunda variable más importante en el aprendizaje de los estudiantes, y la dirección mejora la enseñanza y el aprendizaje a través de su influencia en la motivación del personal, en el compromiso y en las condiciones de trabajo.** (Salvat, Begoña et al., 2013: 6)

O mesmo se passa em **contexto empresarial, onde trabalhar em equipa deve ser sinónimo de sucesso e projeção empresarial. "A liderança numa cultura de mudança será avaliada como eficaz ou ineficaz não pelo líder que é, mas pelo tipo de liderança que produz nos outros."** (M Fullan, ASA, 2003, p.137)

23

- A escolha de um líder que conduzam ao sucesso do processo ensino-aprendizagem e, por sua vez, ao sucesso organizacional é fundamental. Segundo Fullan (2003) **"os grandes problemas de hoje são complexos, repletos de paradoxos e dilemas. Não há respostas definitivas para esses problemas". O papel do líder é "mobilizar pessoas para lidar eficazmente com problemas difíceis"**. (Fullan, 2003:14) Assim, pretende-se que o líder seja dotado de **"entusiasmo, energia e esperança" com "objetivos morais", que "compreenda a mudança" "construa relações", "coerência" e "forme e partilhe conhecimento" para uma boa "organização do conhecimento"**. (Fullan, 2003: 16)
- Desta forma, o recurso a fóruns através de uma comunicação assíncrona leva à construção de relações, formação e partilha de conhecimento e coerência.

24

· 4ª SUGESTÃO: CRIAÇÃO DE UM REPOSITÓRIO

Fundamentação: A produção científica e acadêmica pode ser organizada e acessada na web por meio de repositórios digitais, que são ambientes informacionais digitais que permitem o gerenciamento de comunidades e coleções científicas. Ducan (2003) citado por Camargo, L. S. A. (s/d), e "o termo repositório é usado para enfatizar o fato de que **muitas pessoas podem contribuir com objetos de aprendizado para serem compartilhados com a comunidade**". (Camargo, L. S. A. (s/d): 2)

Entre muitas **vantagens** destacam-se as seguintes:

- Disponibiliza um grande número de instrumentos de aprendizagem, tais como vídeos, livros, artigos, portfólios;
- Faculta informação acerca dos temas abordados;
- Ajuda no estreitamento das relações interpessoais entre eformandos e eformadores à medida que estes vão construindo um saber colaborativo resultado do trabalho individual/grupo/pares;
- Possibilita aos eformandos aprofundar o conhecimento ao mesmo tempo que os apoia nas suas pesquisas.

25

PROPOSTA DE UM MODELO PEDAGÓGICO EM CONTEXTO EMPRESARIAL DE ACORDO COM O MODELO PEDAGÓGICO VIRTUAL DA UAB

Segundo Delors (1998, p.18) "parece impor-se, cada vez mais, o conceito de educação ao longo da vida, dadas as vantagens que oferece em matéria de flexibilidade, diversidade e acessibilidade no tempo e no espaço". Castels (2005), por seu turno, refere que **os novos conhecimentos e novas práticas da Sociedade da Informação exige, obriga a um esforço de aprendizagem permanente.**

Na base de todo o processo de mudança social está um **novo tipo de trabalhador, o trabalhador autoprogramado, e um novo tipo de personalidade, fundada em valores, uma personalidade flexível capaz de se adaptar às mudanças nos modelos culturais, ao longo do ciclo de vida, porque tem capacidade de dobrar sem se partir, de se manter autónoma mas envolvida com a sociedade que a rodeia.** (Castells, 2005:27)

26

- Os formadores e formandos devem adoptar, cada vez mais, um papel mais ativo na produção e divulgação de conteúdos didáticos de forma a valorizar a sua ação pedagógica. Nesta linha de ideias, aparecem **novos modelos de didática relacionados com o desenvolvimento do elearning bem patententes no Modelo Pedagógico Virtual da UAb.**

Desta feita, venho sugerir que o curso “Atendimento ao Cliente” assente no seguinte modelo de elearning:

- **O modelo de intervenção em ambientes virtuais de Faeber** – este modelo também toma a designação de modelo de interação em ambientes virtuais. Este modelo **centra-se no desenvolvimento de aprendizagens através de uma perspetiva socioconstrutivista onde o trabalho em grupo é privilegiado.** Neste modelo adicionou-se à existência do professor, aluno e conteúdo o ambiente virtual e com esta aquisição surgem três dimensões entre as interações: **participar, facilitar e partilhar.**

27

Aspetos inovadores do projeto

A grande inovação deste projeto está na preocupação **de romper fronteiras relativamente ao elearning educacional transpondo estes conceitos para o contexto empresarial.** Dado que não se conhecem até hoje muitos estudos nesta área de investigação, este projeto revela-se de extrema importância dado que **as empresas querem-se cada vez mais competitivas.** Obviamente, esta competitividade **depende, em muito, da formação que é dada aos Recursos Humanos, dando-lhes as ferramentas necessárias para cada vez melhor servir o cliente, também este cada vez mais exigente.**

28

IDEIAS CHAVE...

- Mais importante que o indivíduo é a **LIGAÇÃO** entre indivíduos;
- A aprendizagem nasce da **INTERAÇÃO**;
- Pretende-se a (RE)Construção/Melhoramento e manutenção de uma plataforma de elearning de acordo com o **Modelo Pedagógico Virtual da Universidade Aberta para que exista essa ligação e interação rumo ao conhecimento colaborativo**;
- A utilização deste Modelo Pedagógico **influenciará positivamente o PROCESSO DE ENSINO/APRENDIZAGEM dos utilizadores** que, por sua vez, tornarão a empresa mais competitiva para melhor servir o cliente, também este cada vez mais exigente;
- **Ligação, Interação e Interesse para uma melhoria empresarial refletida na satisfação do cliente.**

29



"O Futuro das organizações – e nações – dependerá cada vez mais de sua capacidade de aprender coletivamente ."

Peter Senge

30

BIBLIOGRAFIA

- Camargo, L. S. A. , VIDOTTI, S. B. G., UMA ESTRATÉGIA DE AVALIAÇÃO EM REPOSITÓRIOS DIGITAIS, XV Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias, São Paulo. Fullan, M. (2003). Liderar numa cultura de mudança. Porto. Edições Asa
- Monteiro, A., Moreira, J. A., Almeida, A. C. & Lencastre, J.A. (Orgs.) (2012). Blended learning em Contexto Educativo: Perspectivas Teóricas e Práticas de Investigação. Santo Tirso: Defacto Editores.
- Salvat, Begoña et al., El liderazgo educativo en el contexto del centro escolar , XXXII SEMINARIO INTERUNIVERSITARIO DE TEORÍA DE LA EDUCACIÓN Liderazgo y Educación Universidad de Cantabria. Santander, 10-12 de noviembre de 2013.

31

OBRIGADA



32

Anexo VI – ID0 - Projeto de eLearning Atendimento ao Cliente

Ido

Parece-me importante um módulo de ambientação on line! Poderia ser trabalhado aqui a questão do tipo de cliente que temos hoje em dia e estabelecida uma comparação com o de há uns anos atrás.

O trabalho (algo simples – apenas introdutório) poderia passar pela utilização da wiki (trabalho de grupo/a pares) onde os eformandos definissem as palavras chave e/ou que tipos de comunicação conhecem/existem e no final elaborassem um pequeno ppt ou prezi onde colocassem as definições que foram construindo.

Desta forma, os eformandos estariam já ambientados para iniciar o seu percurso formativo e aprofundar os seus conhecimentos tendo em conta os objetivos da empresa.

ÁREA DE FORMAÇÃO:

Formação de Atendimento ao Cliente

OBJETIVO GERAL:

Identificar e Aplicar Técnicas personalizadas para a Otimização do Atendimento ao Cliente

Eu sugeria:

- Desenvolver nos participantes, competências de comunicação construtiva e eficaz no Atendimento ao Cliente.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- **CLIENTE DO SÉC.XXI**
 - Identificar o(s) tipo(s) de cliente(s) do séc. XXI e as suas principais características;
 - Identificar as necessidades do Cliente na Atualidade.

- **COMUNICAÇÃO EFICAZ NO ATENDIMENTO AO CLIENTE**
 - Reconhecer a Importância da Imagem e da Postura do colaborador enquanto representante da Empresa
 - Ajustar a Comunicação Não-Verbal e Verbal a Situações Específicas
 - Colocar em prática os Princípios da Comunicação Face to Face
 - Potenciar o Estilo Assertivo



PV 18 de março, 2016



Recursos didáticos: Manual de Atendimento ao Público; Hand-outs de apresentação em power-point.

Exemplos de documentos estratégicos – Visão, Missão, Regulamentos de Funcionamento/Assistência Técnica ou outros considerados pertinentes.



PV 09 de maio, 2016

- Praticar a Escuta Ativa e
- Distinguir Empatia de Sim
- Adotar Linguagem e Atit

Nos objetivos específicos do módulo

- Identificar atitudes / comportamentos e sua importância para o sucesso
- Estruturar o processo e as etapas
- Enumerar e aplicar princípios de comunicação e lidar com clientes insatisfeitos ou descontentes...
- Elaborar propostas para a melhoria do atendimento
- Estruturar o processo de atendimento em etapas e a cada etapa.

Sugestão de conteúdos a ministrar durante o módulo:

- Tipos de atendimento e os princípios subjacentes:
 - Atendimento presencial
 - Atendimento telefónico
 - Atendimento online
 - Atendimento a Cidadãos de Língua Estrangeira
 - Atendimento a Cidadãos com Iliteracia

- Etapas do atendimento
 - Acolhimento
 - - Diferentes tipos de contextos
 - - Diferentes tipos de públicos
 - - Características essenciais do atendedor
 - - Aspectos comunicacionais verbais e não verbais
 - - Escuta ativa
 - - Alinhamento com o contexto organizacional
 - - Resolução / Encaminhamento da situação
 - - Despedida

- Regras do atendimento presencial e telefónico
 - Códigos de comunicação verbal e /ou não verbal nos diferentes contextos de atendimento
 - Facilitadores de comunicação

- Atendimento na receção e tratamento de reclamações (online e presencial)
 - Argumentação
 - Tratamento das objeções
 - As perguntas
 - Alternativa positiva
 - Análise e avaliação das soluções possíveis
 - A demonstração da solução (onde os eformandos poderiam trabalhar em grupo no manual de acolhimento ao cliente)

**PV**

“virtudes” e “pecados” do atendimento lembrando sempre que a insatisfação é a diferença entre a expectativa do cidadão e a realidade que ele constatou...

Visionamento do filme “Behaviour brings Behaviour”

➤ **GESTÃO DE CONFLITOS**

- Potenciar Habilidades Necessárias para Encarar um Conflito
- Adaptar Técnicas Simples na Resolução de Divergências
- Identificar a Situação do Cliente
- Promover Técnicas de Resposta a Objeções e Reclamações
- Adotar Novas Estratégias para Lidar com Clientes Difíceis

Sugestão:

- Identificar os problemas emergentes das relações interpessoais
- Prever e preparar-se proactivamente para situações de tensão e conflito
- Evitar os bloqueios e ultrapassar as situações de conflitos
- Gerir e fidelizar clientes em mercados competitivos
- Identificar eficazmente as necessidades do cliente
- Focar a sua energia na satisfação do cliente
- Resolver situações de insatisfação
- Transformar a satisfação do cliente em fidelização à empresa



PV

Dar uma situação inicial, utilizando uma personagem criada, num vídeo onde os eformandos tivessem que dizer como resolveriam a situação

PALAVRAS-CHAVE:

Cliente, Comunicação, Imagem, Experiência, Memorável, Reclamação, Presente.



PV

As palavras chave devem ser no máximo 5... sugiro cliente, comunicação imagem, atendimento, conflito;

DURAÇÃO:

A Distância: 2h

Tempo previsto para a realização: ? a avaliar com a equipa de elearning mais tarde

Total: 2h (parece-me muito pouco tempo, antes, julgo, será necessário fazer uma planificação de acordo com os módulos a ministrar para depois chegarmos ao número de horas concretas, não vos parece?)

Sugiro o seguinte:

Duração

16 horas. ? Durante o mês de _____ e fazer uma planificação.

DESTINATÁRIOS:

Todos os colaboradores de Atendimento ao Cliente, Presencial e Call Center.

Proposta:

Todos os colaboradores de Atendimento ao Cliente, Presencial e Call Center que visam melhorar as suas competências ao nível da comunicação para estabelecerem relações mais saudáveis, construtivas e eficazes rumo à fidelização e angariação de clientes.

NECESSIDADES DE FORMAÇÃO:

Importância da renovação e adaptação de novas Técnicas de Atendimento de forma a Fidelizar Clientes, criando nos mesmos Experiências Memoráveis.

Cumprimento do Regulamento de Fardamento existente na Empresa.



PV

Não será mais enquadramento do curso elearning Atendimento ao Cliente? E que tal colocar esta informação no início?

INSTRUMENTOS DE AVALIAÇÃO:

- Casos Práticos

Simulações / role-plays

- Exercícios de Aplicação – ao longo dos módulos

- Para tal, os participantes dos cursos deveriam ter um espaço **paralelo** onde pudessem trocar ideias e fomentar um espaço de **diálogo, dúvidas e entreaajuda** na área profissional para que se possa criar uma comunidade um espaço de confiança entre os estudantes onde pudessem partilhar informações profissionais essenciais para o bom desempenho das suas funções.

Métodos de avaliação

- ✓ Assiduidade à plataforma;
- ✓ Interesse;
- ✓ Espírito de partilha;
- ✓ Integração na comunidade virtual;
- ✓ Cumprimento das tarefas dentro do tempo para a execução das mesmas;
- ✓ Participação nos fóruns de discussão e nos chats criados para o efeito.

Reflexão com base em vídeos

Poderia existir um espaço **de pesquisa e links** que completam a informação disponibilizadas e os conteúdos trabalhados para atender e instigar a curiosidade sobre o que está sendo estudado e os níveis de conhecimento sobre o assunto a ser desenvolvido. Os eformandos poderiam à posteriori refletir sobre as pesquisas e o que aprenderam.

Exposição e Debate

- Os espaços de diálogo, exposição e debate para os estudantes como fóruns ou outros tipos de espaços para dúvidas, reflexões, perguntas e/ou feedback são necessários para que o estudante se sinta acompanhado e tenha outra percepção da sua aprendizagem e dos seus conhecimentos sobre o tema. Além disso, os espaços de comunicação entre os estudantes e entre os estudantes e tutores ou docentes é de extrema importância para o processo de ensino e aprendizagem onde um dos elementos centrais passa pela comunicação, interação e participação.

**Anexo VII – 2º Power point enviado à
Inov@r depois da análise feita ao IDO**

PROPOSTAS PARA O CURSO "ATENDIMENTO AO CLIENTE" – IDo SEGUNDO O MODELO PEDAGÓGICO UAB

Paula Valente
Orientação
Prof. Doutora Daniela Melaré

Universidade Aberta | Lisboa | março 2016

· 1ª PROPOSTA DE ACORDO COM O IDO: CRIAÇÃO DE UM MÓDULO DE AMBIENTAÇÃO ON LINE (MAO)

- No início do Módulo de Ambientação Online (MAO) a figura do eCoordenador do curso poderá dar as boas vindas aos eFormandos e ser criado um espaço ao qual chamaríamos "À CONVERSA.COM" onde os eFormandos poderiam apresentar-se uns aos outros para que se conhecessem melhor (para determinadas pessoas torna-se mais fácil exporem as suas ideias na comunidade online do que propriamente frente a frente numa sala de formação). Poderiam ser utilizado alguns pontos de partida para uma dinâmica do eGrupo... por exemplo:

- Nome; idade; onde vive; função/experiência na empresa; qual o livro que mais gostou de ler/qual o último livro que leu; qual o filme que mais o marcou/qual o último filme que viu; o que mais gosta de fazer nos tempos livres; qual a sua música preferida; a expectativa em relação do curso...

No Módulo de Ambientação Online (MAO) é necessário que os formandos tenham noção do calendário do curso que irão frequentar bem como as tarefas a desempenhar e os prazos de entrega das tarefas a realizar. Sugere-se, por isso, a elaboração de uma planificação, à semelhança do que ocorre no modelo da Uab, podendo chamar-lhe **contrato de aprendizagem**. Os formandos devem lê-lo e dizer se estão de acordo ou não, por exemplo, com os prazos e os trabalhos a desenvolver. Se todos concordarem o contrato fica estabelecido entre toda a comunidade virtual (eformandos e eformador...)

3

CONTRATO DE APRENDIZAGEM: O QUE DEVE CONTER?

- **Objetivos gerais e específicos do curso;**
- **Competências a desenvolver;**
- **Roteiro dos conteúdos;**
- **Metodologia de trabalho online;**
- **Recursos de Aprendizagem;**
- **Ambiente de Aprendizagem;**
- **Sequência das atividades de aprendizagem;**
- **Avaliação das Aprendizagens;**



Aceitação por parte do eformando do contrato de aprendizagem num fórum criado para o efeito;

4

AINDA NO MÓDULO DE AMBIENTAÇÃO ONLINE (MAO)...

- ... poderia ser trabalhado a questão do tipo de cliente que temos hoje em dia e estabelecida uma comparação com o de há uns anos atrás.
- O trabalho (algo simples – apenas introdutório) poderia passar pela utilização da wiki (trabalho de grupo/a pares) onde os eformandos definissem as palavras chave e/ou que tipos de comunicação conhecem/existem e no final elaborassem um pequeno ppt ou prezi onde colocassem as definições que foram construindo.

Desta forma, os eformandos estariam já ambientados para iniciar o seu percurso formativo e aprofundar os seus conhecimentos tendo em conta os objetivos da empresa.

5

· 2º PROPOSTA DE ACORDO COM O ID0: APRESENTAÇÃO E DIVULGAÇÃO DO CURSO

Proposta para objetivo geral:

- Desenvolver, nos eparticipantes, competências de comunicação construtiva e eficaz no Atendimento ao Cliente.

Proposta para objetivos específicos:

No final do curso, os eparticipantes deverão estar aptos a:

- Contribuir para um melhor conhecimento do Clientes e para a satisfação das suas necessidades e expectativas;
- Contribuir para a atracão e fidelização de novos Clientes;
- Contribuir para a melhoria dos conhecimentos dos profissionais que intervêm no processo de Atendimento ao Público/Cliente;
- Contribuir para o desenvolvimento e sucesso da empresa (empresa/marca);
- Contribuir para a manutenção de um elevado nível de qualidade no Atendimento ao Público/Cliente.

6

Na apresentação/divulgação do curso deve constar ainda:

Destinatários

Todos os colaboradores de Atendimento ao Cliente, Presencial e Call Center que visam melhorar as suas competências ao nível da comunicação para estabelecerem relações mais saudáveis, construtivas e eficazes rumo à fidelização e angariação de clientes.

Conteúdos Programáticos

Módulo 1: **CLIENTE DO SÉC.XXI**

Módulo 2: **COMUNICAÇÃO EFICAZ NO ATENDIMENTO AO CLIENTE**

Módulo 3: **GESTÃO DE CONFLITOS**

7

Metodologia

As aulas serão desenvolvidas pela conjugação de procedimentos caracterizados pela interação direta, as sessões síncronas com uso de tecnologia de áudio e vídeo, pela interação indireta, as sessões assíncronas com uso de comunicação escrita na plataforma virtual através de fóruns de discussão. Valorizar-se-á a dimensão formativa, ao longo de todo o processo de aprendizagem, através do estabelecimento da comunicação entre todos os participantes, eformador-eformandos, susceptível, no limite, de produzir *feedbacks* corretivos que garantam a verificação das aprendizagens e das competências de acordo com a missão e os valores da empresa.

8

No IDo falta ainda identificar na ficha técnica do curso o seguinte:

eCoordenador:

(Nome e email)

eFormador(es)

• (nome e email)

Certificação

• No final do curso Atendimento ao Cliente será atribuído um **Certificado aos participantes.**

Duração

• 16 horas. ? Durante o mês de _____.

N° mínimo de eformandos: 10??

9

• **Proposta para os objetivos específicos do módulo CLIENTE DO SÉC.XXI:**

Identificar atitudes / comportamentos associados a cada tipo de cliente e a sua importância para o sucesso da empresa;

Estruturar o processo e as etapas do bom atendimento ao público

Enumerar e aplicar princípios de atuação em situações difíceis: reclamações, clientes descontentes...

Elaborar propostas para a monitorização do desempenho no atendimento ao público

Estruturar o processo de atendimento, aplicando as atitudes/comportamentos associados a cada etapa.

10

Proposta para objetivos específicos do módulo COMUNICAÇÃO EFICAZ NO ATENDIMENTO AO CLIENTE

- Identificar a contribuição da função de Atendimento para a empresa;
- Saber expor de forma clara e sucinta a importância do Atendimento ao Público em termos de estratégia de desenvolvimento da empresa;
- Desenvolver competências no domínio da análise crítica da função de atendimento;
- Enumerar os conhecimentos, atitudes e comportamentos aplicáveis ao perfil do profissional;
- Caracterizar elementos fundamentais da atuação em contexto de trabalho.

11

Proposta para conteúdos a ministrar no módulo COMUNICAÇÃO EFICAZ NO ATENDIMENTO AO CLIENTE

- **Etapas do atendimento**
 - **Acolhimento**
 - - Diferentes tipos de contextos
 - - Diferentes tipos de públicos
 - - Processo de comunicação
 - - Características essenciais do atendedor
 - - Aspectos comunicacionais verbais e não verbais
 - - Escuta ativa
 - - Alinhamento com o contexto organizacional
 - - Resolução / Encaminhamento da situação
 - - Despedida
- **Regras do atendimento presencial e telefónico**
 - Códigos de comunicação verbal e /ou não verbal nos diferentes contextos de atendimento
 - Facilitadores de comunicação
- **Atendimento na receção e tratamento de reclamações**
 - **Argumentação**
 - **Tratamento das objeções**
 - **As perguntas**
 - **Alternativa positiva**
 - **Análise e avaliação das soluções possíveis**
 - **A demonstração da solução (onde os eformandos poderiam trabalhar em grupo)**
 - **Sistemas de avaliação na satisfação do cliente.**

12

Proposta para objetivos específicos do módulo GESTÃO DE CONFLITOS

- Identificar os problemas emergentes das relações interpessoais;
- Prever e preparar-se proactivamente para situações de tensão e conflito;
- Evitar os bloqueios e ultrapassar as situações de conflitos;
- Gerir e fidelizar clientes em mercados competitivos;
- Identificar eficazmente as necessidades do cliente;
- Focar a sua energia na satisfação do cliente;
- Resolver situações de insatisfação;
- Transformar a satisfação do cliente em fidelização à empresa.

13

· 3ª PROPOSTA DE MELHORIA (ID0): PALAVRAS-CHAVE**Proposta** de palavras-chave:

Cliente; Comunicação; Imagem; Atendimento; Conflito.

14

PROPOSTA DE ATIVIDADES A DESENVOLVER NOS MÓDULOS

MÓDULO DE AMBIENTAÇÃO ONLINE (MAO)

- ✓ Apresentação do curso (objetivos gerais e específicos);
- ✓ Visualização do contrato de aprendizagem e respetiva aceitação pelos eformandos;
- ✓ Apresentação do eformador e dos eformandos (através de uma dinâmica de grupo).
- ✓ Apresentação do trabalho final do MAO (ex: utilização da WIKI onde os formandos a pares ou em grupo refiram o que entendem pelas palavras-chave).

MÓDULO I - CLIENTE DO SÉC.XXI

- Por exemplo, iniciar o módulo com a visualização de um vídeo que retrate as diferenças existentes entre o cliente de há uns anos e o cliente de hoje em dia ou então colocar duas fotos representativas que os eformandos pudessem comentar no fórum.
- No final do módulo e com base na discussão do fórum os eformandos poderão elaborar um prezi onde enumerem algumas das características do cliente do século XXI. Este trabalho poderá ser feito em grupo.

17

MÓDULO II - COMUNICAÇÃO EFICAZ NO ATENDIMENTO AO CLIENTE

- No fórum de discussão poderão ser estudado/aprofundado o processo de comunicação. Antes de iniciarem a discussão os eformandos poderão também visualizar o filme "behaviour brings behaviour" (que poderei facultar). À posteriori poder-se-á pedir que escolha uma das atividades a desenvolver ou que se dividam em grupos de modo a que cada um deles trabalhe uma das atividades:
- ACTIVIDADE 1** - Elabore um pequeno desenho ou esquema em que estejam presentes os elementos do processo de comunicação.
- ACTIVIDADE 2** - Comportamento gera comportamento. Elabore uma pequena reflexão com base no filme que visualizou e as regras para uma comunicação eficaz que deve ter no exercício das suas funções.
- ACTIVIDADE 3** - Indique e explicita quatro fatores facilitadores da comunicação na sua atividade quotidiana dentro das funções que exerce na empresa.
- ACTIVIDADE 4** - Elaboração de um questionário de satisfação do cliente.

18

MÓDULO III - GESTÃO DE CONFLITOS

- ❑ **Fórum de discussão:** Dar uma situação inicial, através de um vídeo ou uma frase, onde os eformandos tivessem que refletir sobre a situação de acordo com a bibliografia indicada para o efeito.
- ❑ Avaliação final poderia passar por uma reflexão onde o eformando e tendo em conta os conhecimentos que adquiriu dizer o que fez menos bem e o que deverá ter em conta a partir dali... exemplo: diário de bordo.
- ❑ Ou então uma simulação criada pelos próprios eformandos onde evidenciassem como gerir o conflito/desacordo. (trabalho em grupo ou a pares).

19

- ❑ **Nota:** O recurso aos trabalhos de grupo ou a pares com a mesma tarefa ou tarefas diferentes permitirá que os participantes partilhem o conhecimento e coloquem esses mesmo trabalhos no **repositório/biblioteca virtual**. Desta forma, toda a comunidade terá acesso aos trabalhos e estes poderão mesmo, numa eventualidade, ser utilizados para **outras edições** do curso Atendimento ao Cliente.

20

MÉTODOS DE AVALIAÇÃO

- ✓ Assiduidade à plataforma;
- ✓ Interesse;
- ✓ Espírito de partilha;
- ✓ Integração na comunidade virtual;
- ✓ Cumprimento das tarefas dentro do tempo para a execução das mesmas;
- ✓ Participação nos fóruns de discussão e nos chats criados para o efeito.

23

OBRIGADA



22

**Anexo VIII – Email de feedback da
empresa Inov@r relativamente às
propostas do ID0**

Cara Paula

Boa Tarde,

Em primeiro lugar peço desculpa pela demora na resposta, aqui vai o nosso feedback, em notas nos anexos.

As propostas feitas são, na generalidade, exequíveis e de grande interesse para o desenvolvimento deste projecto. Muitos parabéns pelo óptimo trabalho!

Agradeço muito a sua atenção, em breve retomaremos o contacto.

Com os meus Cumprimentos,

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

The image shows two overlapping screenshots. The left screenshot is a slide titled "1ª PROPOSTA DE ACORDO COM O IDO: CRIAÇÃO DE UM MÓDULO DE AMBIENTAÇÃO ON LINE (MAO)". The text on the slide discusses the role of the eCoordinator and the creation of an online space for eFormandos. The right screenshot shows a comment box titled "Comentários" with a comment from Rita Al. dated 16 de setembro de 2016, expressing interest in the idea and a desire to study its technical viability with a team.

1ª PROPOSTA DE ACORDO COM O IDO: CRIAÇÃO DE UM MÓDULO DE AMBIENTAÇÃO ON LINE (MAO)

- No início do Módulo de Ambientação Online (MAO) a figura do eCoordenador do curso poderá dar as boas vindas aos eFormandos e ser criado um espaço ao qual chamaríamos "À CONVERSA.COM" onde os eFormandos poderiam apresentar-se uns aos outros para que se conhecessem melhor (para determinadas pessoas torna-se mais fácil exporem as suas ideias na comunidade online do que propriamente frente a frente numa sala de formação). Poderiam ser utilizado alguns pontos de partida para uma dinâmica do eGrupo... por exemplo:

- Nome; idade; onde vive; função/experiência na empresa; qual o livro que mais gostou de ler/qual o último livro que leu; qual o filme que mais o marcou/qual o último filme que viu; o que mais gosta de fazer nos tempos livres; qual a sua música preferida; a expectativa em relação do curso...

Comentários

Novo

Rita Al... 16 de setembro de 2016

Gosto da ideia, vamos tomar em consideração ao estudar a viabilidade com a equipa técnica

Responder...

No Módulo de Ambientação Online (MAO) é necessário que os formandos tenham noção do calendário do curso que irão frequentar bem como as tarefas a desempenhar e os prazos de entrega das tarefas a realizar. Sugere-se, por isso, a elaboração de uma planificação, à semelhança do que ocorre no modelo da Uab, podendo chamar-lhe **contrato de aprendizagem**. Os formandos devem lê-lo e dizer se estão de acordo ou não, por exemplo, com os prazos e os trabalhos a desenvolver. Se todos concordarem o contrato fica estabelecido entre toda a comunidade virtual (eformandos e eformador...)

3

Comentários

* Novo

Rita Al... 16 de setembro de 2016

Excelentes indicações/sugestões. Obrigada.

Responder...

CONTRATO DE APRENDIZAGEM: O QUE DEVE CONTER?

- o Objetivos gerais e específicos do curso;
- o Competências a desenvolver;
- o Roteiro dos conteúdos;
- o Metodologia de trabalho online;
- o Recursos de Aprendizagem;
- o Ambiente de Aprendizagem;
- o Sequência das atividades de aprendizagem;
- o Avaliação das Aprendizagens;

Aceitação por parte do eformando do contrato de aprendizagem num fórum criado para o efeito;

4

Comentários

* Novo

Rita Al... 16 de setembro de 2016

Iremos procurar incorporar um contrato dentro destes moldes

Responder...

2ª PROPOSTA DE ACORDO COM O ID0: APRESENTAÇÃO E DIVULGAÇÃO DO CURSO

Proposta para objetivo geral:

- Desenvolver, nos eparticipantes, competências de comunicação construtiva e eficaz no Atendimento ao Cliente.

Proposta para objetivos específicos:

No final do curso, os eparticipantes deverão estar aptos a:

- Contribuir para um melhor conhecimento do Clientes e para a satisfação das suas necessidades e expectativas;
- Contribuir para a atracão e fidelização de novos Clientes;
- Contribuir para a melhoria dos conhecimentos dos profissionais que intervêm no processo de Atendimento ao Público/Cliente;
- Contribuir para o desenvolvimento e sucesso da empresa (empresa/marca);
- Contribuir para a manutenção de um elevado nível de qualidade no Atendimento ao Público/Cliente.

Comentários

Rita Al... 16 de setembro de 2016


 Em relação aos objectivos e conteúdos, como referido no doc word, atendendo às características dos publicos alvo. Optámos por 2 fases: 1ª um módulo elementar/básico transversal (que não deverá ultrapassar as 4h/6h no máximo) e a 2ª com módulos específicos para cada área/ departamento/função dedicada ao Atendimento ao Cliente

Metodologia

As aulas serão desenvolvidas pela conjugação de procedimentos caraterizados pela interação direta, as sessões síncronas com uso de tecnologia de áudio e vídeo, pela interação indireta, as sessões assíncronas com uso de comunicação escrita na plataforma virtual através de fóruns de discussão. Valorizar-se-á a dimensão formativa, ao longo de todo o processo de aprendizagem, através do estabelecimento da comunicação entre todos os participantes, eformador-eformandos, susceptível, no limite, de produzir *feedbacks* corretivos que garantam a verificação das aprendizagens e das competências de acordo com a missão e os valores da empresa.

Comentários

Rita Al... 16 de setembro de 2016

 Todas as ideias parecem úteis e viáveis, embora à partida excluindo as sessões síncronas (que poderão fazer mais sentido, eventualmente, na 2ª fase)

PROPOSTA DE ATIVIDADES A DESENVOLVER NOS MÓDULOS

Comentários

* Novo

Rita Al.. 16 de setembro de 2016

Estas propostas estão muito bem concebidas, e várias penso poderem ser aplicáveis ao conteúdo

Responder...

MÓDULO II - COMUNICAÇÃO EFICAZ NO ATENDIMENTO AO CLIENTE

❑ No fórum de discussão poderão ser estudado/aprofundado o processo de comunicação. Antes de iniciarem a discussão os eformandos poderão também visualizar o filme "behaviour brings behaviour" (que poderei facultar). A posteriori poder-se-á pedir que escolha uma das atividades a desenvolver ou que se dividam em grupos de modo a que cada um deles trabalhe uma das atividades:

❑ **ACTIVIDADE 1** - Elabore um pequeno desenho ou esquema em que estejam presentes os elementos do processo de comunicação.

❑ **ACTIVIDADE 2** - Comportamento gera comportamento. Elabore uma pequena reflexão com base no filme que visualizou e as regras para uma comunicação eficaz que deve ter no exercício das suas funções.

❑ **ACTIVIDADE 3** - Indique e explicita quatro fatores facilitadores da comunicação na sua atividade quotidiana dentro das funções que exerce na empresa.

❑ **ACTIVIDADE 4** - Elaboração de um questionário de satisfação do cliente.

18

Comentários

* Novo

Rita Al.. 16 de setembro de 2016

Grande detalhe nas actividades - muito interessante!

Responder...

IDO

Parece-me importante um módulo de ambientação on line! Poderia ser trabalhado aqui a questão do tipo de cliente que temos hoje em dia e estabelecida uma comparação com o de há uns anos atrás.

O trabalho (algo simples – apenas introdutório) poderia passar pela utilização da wiki (trabalho de grupo/a pares) onde os eformandos definissem as palavras chave e/ou que tipos de comunicação conhecem/existem e no final elaborassem um pequeno ppt ou prezi onde colocassem as definições que foram construindo.

Desta forma, os eformandos estariam já ambientados para iniciar o seu percurso formativo e aprofundar os seus conhecimentos tendo em conta os objetivos da empresa.

➤ ÁREA DE FORMAÇÃO:

Formação de Atendimento ao Cliente

➤ OBJETIVO GERAL:

Identificar e Aplicar Técnicas personalizadas para a Otimização do Atendimento ao Cliente

Eu sugeria:

- Desenvolver nos eparticipantes, competências de comunicação construtiva e eficaz no Atendimento ao Cliente.

➤ OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

➤ CLIENTE DO SÉC.XXI

- Identificar o(s) tipo(s) de cliente(s) do séc. XXI e as suas principais caraterísticas;
- Identificar as necessidades do Cliente na Atualidade.

➤ COMUNICAÇÃO EFICAZ NO ATENDIMENTO AO CLIENTE

- Reconhecer a Importância da Imagem e da Postura do colaborador enquanto representante da Empresa
- Ajustar a Comunicação Não-Verbal e Verbal a Situações Específicas
- Colocar em prática os Princípios da Comunicação Face to Face



PV

Recursos didáticos: Manual de Atendimento ao Público; Hand-outs de apresentação em power-point.

Exemplos de documentos estratégicos – Visão, Missão, Regulamentos de Funcionamento/Assistência Técnica ou outros considerados pertinentes.

PV



Rita Alexandra Correia Gonçalves

Parecem ótimas ideias! Vamos tomar em conta a sugestão

PV

- Potenciar o Estilo Assertivo
- Praticar a Escuta Ativa e Feedback
- Distinguir Empatia de Simpatia
- Adotar Linguagem e Atitude Positiva

Nos objetivos específicos do módulo **sugiro:**

- Identificar atitudes / comportamentos associados a cada tipo de cliente e a sua importância para o sucesso da empresa;
- Estruturar o processo e as etapas do bom atendimento ao público
- Enumerar e aplicar princípios de atuação em situações difíceis: reclamações, clientes descontentes...
- Elaborar propostas para a monitorização do desempenho no atendimento ao público
- Estruturar o processo de atendimento, aplicando as atitudes/comportamentos associados a cada etapa.



Rita Alexandra Correia Gonçalves

Agradecemos as sugestões. No entanto, tendo em conta as especificidades verificadas do público interno e o know how vasto e sólido da conceutora na temática, os objectivos e conteúdos serão aqueles a que inicialmente nos propusemos.

Sugestão de **conteúdos** a ministrar durante o módulo:

- Tipos de atendimento e os princípios subjacentes:
 - Atendimento presencial
 - Atendimento telefónico
 - Atendimento online
 - Atendimento a Cidadãos de Língua Estrangeira
 - Atendimento a Cidadãos com Iliteracia
- Etapas do atendimento
 - Acolhimento
 - - Diferentes tipos de contextos
 - - Diferentes tipos de públicos
 - - Características essenciais do atendedor
 - - Aspetos comunicacionais verbais e não verbais
 - - Escuta ativa
 - - Alinhamento com o contexto organizacional
 - - Resolução / Encaminhamento da situação



PV

"virtudes" e "pecados" do atendimento lembrando sempre que a insatisfação é a diferença entre a expectativa do cidadão e a realidade que ele constatou...

Visionamento do filme "Behaviour brings Behaviour"

➤ PALAVRAS-CHAVE:

Cliente, Comunicação, Imagem, Experiência, Memorável, Reclamação, Presente.



Rita Alexandra Correia Gonçalves
Vamos ter em consideração a sugestão.

➤ DURAÇÃO:

A Distância: **2h**

Tempo previsto para a realização: ? a avaliar com a equipa de elearning mais tarde

Total: **2h** (parece-me muito pouco tempo, antes, julgo, será necessário fazer uma planificação de acordo com os módulos a ministrar para depois chegarmos ao número de horas concretas, não vos parece?..)



Rita Alexandra Correia Gonçalves
Observação pertinente. Sem dúvida que haverá afinações a fazer no final quando ao nr de horas, contando que não ultrapasse as 4 a 6h (por questões internas)

Sugiro o seguinte:

Duração

16 horas.? Durante o mês de _____.



Rita Alexandra Correia Gonçalves
A duração de 16h é incompatível com as necessidades e orientações internas. A solução encontrada foi fazer 1 módulo mais geral, inicialmente e numa 2ª fase trabalhar com as diferentes áreas que prestam Atendimento ao Cliente dentro da empresa e fazer módulos de continuação, um pouco mais detalhados e mais longos (nunca mais de 10H) para cada realidade.

➤ DESTINATÁRIOS:

Todos os colaboradores de Atendimento ao Cliente, Presencial e Call Center.

Proposta:

Todos os colaboradores de Atendimento ao Cliente, Presencial e Call Center que visam melhorar as suas competências ao nível da comunicação para estabelecerem relações mais saudáveis, construtivas e eficazes rumo à fidelização e angariação de clientes.

- Exercícios de Aplicação – ao longo dos módulos

- Para tal, os participantes dos cursos deveriam ter um espaço **paralelo** onde pudessem trocar ideias e fomentar um espaço de **diálogo, dúvidas e entreaajuda** na área profissional para que se possa criar uma comunidade um espaço de confiança entre os estudantes onde pudessem partilhar informações profissionais essenciais para o bom desempenho das suas funções.

Reflexão com base em vídeos

Poderia existir um espaço **de pesquisa e links** que completam a informação disponibilizadas e os conteúdos trabalhados para atender e instigar a curiosidade sobre o que está sendo estudado e os níveis de conhecimento sobre o assunto a ser desenvolvido. Os formandos poderiam à posteriori refletir sobre as pesquisas e o que aprenderam.

Exposição e Debate

- Os espaços de diálogo, exposição e debate para os estudantes como fóruns ou outros tipos de espaços para dúvidas, reflexões, perguntas e/ou feedback são necessários para que o estudante se sinta acompanhado e tenha outra percepção da sua aprendizagem e dos seus conhecimentos sobre o tema. Além disso, os espaços de comunicação entre os estudantes e entre os estudantes e tutores ou docentes é de extrema importância para o processo de ensino e aprendizagem onde um dos elementos centrais passa pela comunicação, interação e participação.



Rita Alexandra Correia Gonçalves
Vamos tomar em conta a sugestão

Anexo IX – Planificação Inicial do Trabalho de Projeto

Meses	Novembro 2015	Dezembro 2015	Janeiro 2016	Fevereiro 2016	Março 2016	Abril 2016	Mai 2016	Junho 2016	Julho 2016	Agosto 2016	Setembro 2016	Outubro 2016
Fases do Projeto												
Contatos iniciais e levantamento das necessidades;	✓											
Comunicação inicial com eConceter;	✓											
Comunicação com a direção da empresa;	✓											
Acompanhamento da reformulação do curso;		✓	✓	✓	✓	✓						
Observação;		✓	✓									
Orientação;				✓	✓							
Avaliação;					✓	✓						
Implementação do Curso;						✓						
Relatório Escrito.							✓	✓	✓	✓	✓	✓