



A eSupervisão Didático-Pedagógica de cursos de formação eLearning em contexto empresarial: estudo de caso em Portugal

Pedagogical Didactic eSupervision of eLearning training courses in the business context: a case study in Portugal

Paula Valente

Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP)
paula.alexandra.valente@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0002-6022-6402>

Daniela Melaré Vieira Barros

Universidade Aberta
daniela.barros@uab.pt
<http://orcid.org/0000-0002-1412-2231>

Resumo

Atualmente, as tecnologias estão presentes nos mais variados contextos de formação. No caso das empresas a formação online apresenta-se como uma solução para alcançar os objetivos pretendidos num mercado de trabalho global. O presente trabalho pretende demonstrar os resultados da investigação levada a cabo sobre o eLearning em contexto empresarial numa Grande Empresa Nacional. Foram exibidos, para tal, referenciais e fundamentos sobre o tema com base no estudo de caso desenvolvido até então e que tiveram por base o conceito e o âmbito da Supervisão Pedagógica e o 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. Acredita-se 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 cada vez mais exigente. 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 esteve em conseguir efetuar as alterações necessárias, sem que isso interferisse na missão, nos objetivos e nos valores da empresa garantindo, assim, o sucesso e a competitividade da mesma.

Palavras-chave: Supervisão Pedagógica; Modelo Pedagógico Virtual; eLearning; Contexto Empresarial.

Abstract

Nowadays technologies are in the most varied training contexts. In companies, online training is a solution to achieve the main goals in a global job market. With the current paper we intend to show the results of the investigation about eLearning in a business context in a national big company. References and arguments are based on the case study developed until now and on



the concept and scope of Pedagogical Supervision and also on the Virtual Pedagogical Model of the Open University. This model represents a consolidated eLearning with characteristics that can be easily adapted by traditional eLearning used in this specific business context. According to the suggestions we presented we believe we have all the conditions in the business context to have online learning training using a collaborative, interactive eLearning model capable to motivate and facilitate people's adaptation to a global increasingly demanding job market. 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 eTrainee, without neglecting neither the eTrainer nor the eSupervisor. The greatest challenge was to make the necessary changes without interfering in the company's mission, goals and values in order to guarantee its success and competitiveness.

Keywords: Pedagogical Supervision; Virtual Pedagogical Model; eLearning; Business Context.

Resumen

Actualmente, las tecnologías están presentes en los más variados contextos de formación. En el caso de las empresas la formación online se presenta como una solución para alcanzar los objetivos pretendidos en un mercado de trabajo global. El presente trabajo pretende demostrar los resultados de la investigación llevada a cabo sobre el eLearning en contexto empresarial en una Gran Empresa Nacional. Se presentaron referencias y fundamentos sobre el tema con base en el estudio de caso desarrollado hasta entonces y que tuvieron por base el concepto y el ámbito de la Supervisión Pedagógica y el Modelo Pedagógico Virtual de la Universidad Abierta que presenta un modelo de eLearning consolidado con características de fácil integración y adaptación al eLearning tradicional, utilizado en este contexto empresarial específico. Se cree que, a partir de las propuestas presentadas, hay condiciones para que, en el contexto empresarial, la formación continua en eLearning sea cada vez más una realidad utilizando un modelo de eLearning colaborativo, cooperativo e interactivo, capaz de motivar y facilitar la adaptación del individuo al mercado de trabajo cada vez más exigente. Los resultados obtenidos permitieron percibir que es fundamental intervenir en toda la estructura pedagógica vigente de manera a dar más autonomía al eFormando, sin negligenciar a la presencia del eFormador y del eSupervisor. El gran desafío estuvo en conseguir efectuar las modificaciones necesarias, sin interferir en la misión, en los objetivos y en los valores de la empresa garantizando así el éxito y la competitividad de la misma.

Palabras clave: Supervisión Pedagógica; Modelo Pedagógico Virtual; eLearning; Contexto Empresarial.

Introdução

O desenvolvimento das tecnologias digitais e a sua repercussão no mundo são o ponto central da mudança social, económica e cultural que temos vindo a assistir nas últimas décadas. O mundo transformou-se numa "aldeia global" – Sociedade do Conhecimento - onde as tecnologias digitais assumem um papel importante na distribuição e no acesso à informação. Ter acesso não significa que, obrigatoriamente, essa mesma informação esteja a ser processada



Tecnologias da Informação em Educação

Indagatio Didactica, vol. 11 (4), dezembro 2019

ISSN: 1647-3582

como percursora de aprendizagens efetivas, destinadas à aquisição de competências, pois nem toda a informação é de caráter científico, pedagógico ou mesmo “informativo”.

Algumas empresas têm já refletido 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 acelerado, 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 (Smith, 2001). Segundo Peter Senge (1997), 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).

A formação a distância vem auxiliar este cenário, na medida em que não só permite ao indivíduo dar continuidade aos seus estudos, mas também dar seguimento às premissas de Jacques Delors (1996), no que diz respeito à Aprendizagem ao Longo da Vida e/ou formação específica: “aprender a conhecer, aprender a fazer, aprender a viver em comum e aprender a ser” (Delors, 1996, p.92).

As tecnologias digitais, através dos meios audiovisuais e informáticos, têm vindo a assumir, cada vez mais, um papel de relevo na Aprendizagem ao Longo da Vida e, conseqüentemente, privilegiado na educação não presencial, possibilitando a aprendizagem do indivíduo. Através deste artigo pretende-se destacar o eLearning enquanto ferramenta formativa no amplo domínio da Educação a Distância, já que esta metodologia, ao resultar da conciliação dos aspetos tecnológicos com os educacionais, apresenta inúmeras vantagens na formação ao longo da vida no contexto empresarial. Basta pensarmos que, por um lado, permite à empresa/instituição, numa primeira instância, atualizar os seus colaboradores, otimizando, ao mesmo tempo, os seus recursos. Por outro lado, auxilia os colaboradores a desenvolver competências que contribuam para uma maior eficiência no seu trabalho, através de hábitos de raciocínio, de ação, de habilidades, de conhecimento e atitudes adequadas ao contexto empresarial onde estão inseridos. Assim, o eLearning permite, dentro de uma empresa, uma rápida aprendizagem e reciclagem dos conhecimentos dos trabalhadores, resultando num aperfeiçoamento profissional, para que estes possam levar a cabo a missão e os valores. 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.

Numa análise qualitativa da aplicação do eLearning nos contextos empresariais, o que se percebe é a exigência constante de melhoria do trabalho realizado, inovando e aprimorando o eLearning na formação empresarial, portanto, o presente artigo identifica os elementos que compõem a realização do eLearning no contexto da empresa investigada, sugerindo melhorias e inovação a partir de novas tendências, exigências e necessidades emergentes. Desta forma, pretende-se evidenciar a importância da denominada eSupervisão Pedagógica no eLearning em contexto empresarial, apresentando os procedimentos metodológicos utilizados



na investigação, sustentada por bases teóricas da área da supervisão pedagógica adaptadas à realidade e à atuação pedagógica no eLearning. Apresentaremos a investigação realizada e, por fim, exibiremos os resultados do estudo.

Contextualização teórica

A eSupervisão Didático-Pedagógica

"Supervision is providing coaching to build teachers' capacity" (Range, 2013).

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, *a 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 subjacente 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 que a supervisão é a expressão da relação dos supervisores com os 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 derivam 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).

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).

Constituída por uma série de modelos, podemos, facilmente, identificar diferentes características, pois uns privilegiam a aprendizagem dos formandos, outros focam-se no papel do formador, outros ainda consideram mais relevante o produto final e, por fim, outros dão mais relevância à relação contexto-prática. Segundo Tracy (2002), *in* Oliveira-Formosinho (2002), a nova geração de modelos de supervisão baseia-se nas seguintes premissas:



- 1 – A escola é uma comunidade constituída por elementos que são aprendizes ao longo de todo o ciclo de vida;
- 2 – As pessoas são capazes de assumir responsabilidades pelo seu desenvolvimento, de se autodirigirem e de se autossupervisionarem, quando têm acesso a recursos e mecanismos de acompanhamento adequados;
- 3 – Os aprendizes adultos têm as suas necessidades próprias, distintas das necessidades das crianças;
- 4 – Para melhorar o desempenho de qualquer indivíduo devemos ter em consideração o ambiente organizacional global no qual essas pessoas trabalham;
- 5 – As pessoas aprendem melhor e são motivadas pela colaboração com os outros (Tracy, 2002 in Oliveira-Formosinho, 2002, pp. 83-85).

Mediante esta nova realidade, o conceito de supervisão tem vindo a adaptar-se às diferentes situações. Tal como refere Oliveira-Formosinho (2002 b, p. 18), citado em Santos & Brandão (n.d., p. 90), "A supervisão deve ser vista, não simplesmente num contexto de sala de aula, mas no contexto mais abrangente de escola como lugar e tempo de aprendizagem para todos (crianças e adultos, alunos e professores, profissionais e auxiliares)".

Embora muito ligada ao contexto escolar, a Supervisão Pedagógica é hoje, também, uma realidade no contexto da formação empresarial. Neste cenário, a supervisão deve ser considerada como desenvolvimento e melhoramento dos planos de conceção dos cursos, assim como dos seus conteúdos e funcionamento através da colaboração, cooperação, partilha, responsabilização dos envolvidos e reflexão conjunta com vista à inovação, de acordo com as necessidades formativas da empresa a que se refere.

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 eFormandos¹, eFormadores², introduzir os conceitos de eSupervisão Pedagógica e de eSupervisor.

Assim, importa clarificar que a eSupervisão Pedagógica é uma metodologia de acompanhamento de uma atividade virtual através de processos de regulação, monitorização, mediação, coordenação,

1 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.

2 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 (pronto para ouvir e responder às necessidades dos alunos) (Santos, Moreira, & Peixinho, 2014, p. 37).



liderança e avaliação. Por sua vez, o eSupervisor é alguém que exerce a função de eSupervisionar no virtual, ou seja, observa, orienta, negocia, motiva, aconselha e avalia algo ou alguém em contexto virtual. Deverá durante o processo possuir, as seguintes características: positividade, proatividade, paciência, persistência, 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 anteriormente, 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 (Santos, Moreira, & Peixinho, 2014).

Para melhor compreensão, o quadro a seguir caracteriza a Supervisão em contexto presencial e em contexto virtual.

Tabela 1- Cenários Caracterizadores da Supervisão Pedagógica

Supervisão da formação em contextos presenciais	Supervisão da formação em contextos virtuais
Observação 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.	eObservação O eSupervisor observa, enquanto participante ou não participante, a ação do eFormando à medida que este realiza o curso <i>online</i> 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 e aprendizagem deixa de ser o eSupervisor e o eFormador para passar a ser o eFormando e a interação que se cria entre as comunidades dos aprendentes, ou seja, a aprendizagem em rede.
Orientação 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. Neste campo o formando não interage, passando para segundo plano.	eOrientação 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, através da interação que se estabelece para a resolução de problemas.



Tecnologias da Informação em Educação

Indagatio Didactica, vol. 11 (4), dezembro 2019

ISSN: 1647-3582

Avaliação 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 deste processo.	eAvaliação 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 <i>feedback</i> , culminando na qualidade da formação contínua. É feita ao longo de todo o processo de ensino e aprendizagem.
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

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

Ressalva-se também que, contrariamente ao que ocorre no ensino presencial, em que é o formador quem está no centro do processo de ensino e 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.

Destaca-se também 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 interativamente, sempre sob o olhar atento do eFormador e do eSupervisor. A aprendizagem contínua através de eLearning possibilita, ainda, a inclusão digital. Hoje em dia, é fundamental atenuar ou mesmo eliminar o fosso ainda existente entre infoincluídos e infoexcluídos digitais. Para tal, é necessário 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.

Numa tentativa de articular o conceito de eSupervisão, aprendizagem ao longo da vida e eLearning em contexto empresarial, parece-nos interessante referir, ainda, que 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 a missão da própria empresa que representa.

Redecker (2011, p. 9) destaca que: *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.

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 aos cidadãos tornarem-se aprendizes ao longo da vida, de forma a responderem de forma flexível à mudança e para que possam prosperar em ambientes de aprendizagem e trabalhos colaborativos e cooperativos.

Conclui-se este ponto 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).

Modelo Pedagógico da Universidade Aberta: eLearning no ensino superior

Analisámos até aqui o conceito de Supervisão/eSupervisão Pedagógica e a relação desta com o eLearning. Para compreender o referencial utilizado a partir da experiência de elearning em formação superior, destacamos a Universidade Aberta, uma universidade portuguesa pública, aberta e a distância 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. Este modelo aposta fortemente na valorização, integração social e comunitária do indivíduo, no acompanhamento personalizado da aprendizagem e no respeito pelo contexto específico da experiência de vida de cada pessoa.

O Modelo Pedagógico Virtual 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 pilar 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, sendo que "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, pp. 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 concretizar. 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, então, 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.

Para o projeto em questão, importa salientar que 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, p. 37).

Finalmente, o facto de o Modelo Pedagógico Virtual da UAb se encontrar na nossa língua materna representou uma mais-valia para a parceria que se estabeleceu com a empresa onde se desenvolveu a investigação e que possibilitou a apropriação de algumas premissas elencadas no referido modelo virtual, suscetíveis de serem aplicadas ao modelo de eLearning tradicional utilizado pela empresa.

Elearning em contexto empresarial

A atual conjuntura económico-financeira obriga a que as empresas ajustem as suas dinâmicas de funcionamento interno com o objetivo de maximizar os seus *outputs* de forma eficaz tendo em conta a relação com a concorrência. É necessário, assim, 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.

Perante este 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 dependem, 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 das 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, que 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.

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 mesma, 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).

As organizações deverão promover a aprendizagem, fomentar o conhecimento e incentivar a inovação. Segundo Senge (1990, p. 3) citado em Smith (2001) Organizações Aprendentes - LC são:

(...) organizations where people continually expand their capacity to create the results they truly desire, where new and expansive patterns of thinking are nurtured, where collective aspiration is set free, and where people are continually learning to see the whole together (Smith, 2001).

Indo ao encontro de Smith (2001), Garvin define *Learning Organization* como “uma organização que cria, adquire e transmite conhecimento novo, assim como modifica e adapta os seus comportamentos face a esse novo conhecimento” (Santos & Moreira, 2011, p. 30). Baseado nestas novas conceções, 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).

A formação empresarial, regra geral, não conduz a uma certificação, contudo é estruturada em função dos seus objetivos de aprendizagem, é intencional e vai ao encontro do ponto de vista do aprendente. Um ponto importante neste tipo de formação é o retorno do investimento, um aspeto que não se pode esquecer. Os resultados obtidos e as vantagens para a empresa também são tidos em conta. Acredita-se, portanto, 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 colaboradores, 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 de 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.

Segundo Derouin, Fritzsche & Salas (2005) *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* (p. 937).

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 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 construção teórica que informe as empresas, sobretudo as pequenas e médias, 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 por Santos, Moreira & Peixinho (2014) relativamente aos componentes estratégicos da formação em eLearning, adaptando-a para o contexto empresarial, como se pode verificar na seguinte figura.



Figura 2 – Principais componentes de eLearning adaptados ao contexto empresarial
Adaptado de Santos, Moreira & Peixinho (2014)



De acordo com a figura 2, 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, de onde se destaca, 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, Santos, Moreira & Peixinho (2014) destacam que:

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 do século XXI.

Procedimentos metodológicos utilizados

Para a elaboração do projeto foram considerados, ao nível dos recursos humanos, os responsáveis pelo Departamento de eLearning desta grande empresa nacional, 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.

Através do projeto realizado pretendeu-se responder à seguinte questão de análise: o Modelo Pedagógico Virtual e Supervisão Pedagógica: qual a possibilidade de um modelo em sistema eLearning ser mais adequado às necessidades do contexto empresarial?

Tendo como objeto de estudo a aproximação do Modelo Virtual Pedagógico da UAb ao Modelo pedagógico em vigência numa Grande Empresa Nacional, foram definidos os objetivos da investigação.

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

Neste campo de ação realizou-se 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 empresa onde decorreu a investigação, com a intenção de os resultados recaírem sobre o aperfeiçoamento dos cursos, à luz da Supervisão Pedagógica e do Modelo Pedagógico Virtual da UAb.



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, assumimos a sua organização em três fases principais, defendidas por Miranda & Cabral (2012), a saber: Diagnóstico, Desenvolvimento e Avaliação. Assim, 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 e iniciar formalmente o trabalho. Para tal, foram realizadas reuniões colaborativas, presenciais e via Skype, com os eConcetores (funcionários da empresa que concebem a estrutura e conteúdos dos cursos em eLearning), 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 como necessário compreender o modelo organizacional da empresa, quais os objetivos relativamente à formação e os cursos ministrados *online*, entender o Modelo Pedagógico Virtual utilizado pela empresa e verificar quais as características que existiam em relação ao Modelo Pedagógico Virtual da UAb.

Num terceiro momento, acedeu-se à plataforma de eLearning da empresa, onde participámos em duas formações, com o intuito de conhecer o modelo pedagógico virtual utilizado. 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, por forma a 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 concetores dos cursos, de modo a obter uma noção mais real do funcionamento do curso, dos objetivos gerais e específicos tendo em conta o público-alvo, os conteúdos a disponibilizar, o que seria aperfeiçoado e/ou inovado e de que forma.

No decorrer do estudo, houve a preocupação de assegurar que os métodos e as técnicas de recolha de informação fossem utilizados visando obter 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; e o contacto com a plataforma LMS utilizada pela empresa no eLearning.

Resultados e Discussões

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. De acordo com o



objetivo deste artigo iremos particularizar e 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.

Para a fase do diagnóstico seguem os resultados que se apresentam de acordo com a aplicação dos instrumentos iniciais de análise e observação.

Pontos Fortes	Pontos Fracos
Existência de recursos para realizar 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.

Tabela 2 - Pontos fortes os pontos fracos verificados inicialmente

Fonte: elaborado pelas autoras

Durante a fase de aplicação/execução do projeto frequentaram-se duas formações em sistema de eLearning que estavam a decorrer na plataforma LMS da empresa e, para tal, foi-nos facultado pela empresa 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 eSupervisão Pedagógica, analisar os cursos com base na Grelha de Estudo e Observação de Cursos em eLearning Empresarial (Barros & Neves, 2014).

Desta observação, análise e avaliação resultaram considerações, com base nos aspetos supramencionados, onde se apresentaram algumas propostas para o aperfeiçoamento dos cursos em geral, bem como do modelo pedagógico virtual utilizado pela empresa, nomeadamente em: dividir os conteúdos por tema ou tópicos/realizar um menu para o curso; desenvolver as atividades separadas do 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; introduzir um tutor para acompanhamento, *feedbacks* e mediações individuais; criar um espaço de pesquisa e links que completam a informação disponibilizada e os conteúdos trabalhados; possibilitar um repositório de conteúdos e 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), trazer para o modelo de eLearning utilizado na empresa ideias para a construção de um eLearning mais colaborativo e interativo, especificamente para o contexto empresarial. Reforça-se, ainda, que a análise de cada curso da empresa 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 pela equipa que desenha e estrutura/reestrutura os cursos de formação contínua, 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 *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, 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 resultantes de um conhecimento em rede, o que, a seu tempo, se traduzirá na qualidade e fidelização do capital humano da empresa.

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.

Com o intuito de atingir os objetivos definidos para o projeto, foi necessário apresentar propostas e estratégias inovadoras relativamente aos conteúdos através da abordagem técnica e científica da eSupervisão Pedagógica, que garantisse uma formação de qualidade e que refletisse o empenho da empresa em formar todos os seus colaboradores.

Verifica-se a existência de cinco fases de implementação dos conteúdos que derivam do Modelo ADDIE (*analyze, design, develop, implement, evaluate*). Em traços gerais, na primeira fase analisam-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 conceitor 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 conteúdos. Numa quarta fase, implementa-se a estrutura concebida, bem como os conteúdos e, finalmente, numa quinta fase, avalia-se a eficácia e a eficiência da eFormação, apresentando propostas de melhoria (Santos, Moreira, & Peixinho, 2014).

Nesta linha de ideias 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, conteúdos/materiais a serem ministrados e métodos de avaliação). Para tal, analisaram-se, ao pormenor, todas as propostas apresentadas e que passamos a elencar:

- Criar 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.
- Criar 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 empenho nas tarefas inerentes.



Tecnologias da Informação em Educação

Indagatio Didactica, vol. 11 (4), dezembro 2019

ISSN: 1647-3582

- 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*, blogues, 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, PowerPoint, 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 permite uma aprendizagem contínua.
- Criar 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.
- Criar um Módulo de Ambientação Online (MAO) que, como o próprio nome indica, servirá para "ambientar" o eFormando relativamente ao calendário do curso que irá frequentar, bem como as tarefas a desempenhar e os prazos de entrega das tarefas a realizar.
- Elaborar um contrato de aprendizagem onde o eFormando tome conhecimento dos objetivos gerais e específicos do curso, das competências a desenvolver, do roteiro dos conteúdos, da metodologia de trabalho online, dos recursos de aprendizagem, do ambiente de aprendizagem, da sequência das atividades 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*.

A avaliação do projeto foi concebida pela equipa do Departamento de eLearning da Grande Empresa Nacional, exibindo como objetivos a recolha de informação para ajustar o trabalho que realizam à realidade e às necessidades apontadas. Esta avaliação foi enviada por correio eletrónico e o *feedback* foi extremamente positivo no que toca às propostas apresentadas.

Em relação aos aspetos inovadores do projeto, os resultados revelaram-se de extrema importância, dado que as empresas querem dotar 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 se adaptarem às exigências da atualidade.



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

Considerações Finais

Enunciada em lugar próprio, a problemática deste projeto foi a seguinte: Modelo Pedagógico Virtual e Supervisão Pedagógica: quais as possibilidades de padronizar um curso 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 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 é foi o caso da empresa em estudo.



Tecnologias da Informação em Educação

Indagatio Didactica, vol. 11 (4), dezembro 2019

ISSN: 1647-3582

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 e 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. Assim sendo, propusemos estruturar os temas por menus, sugeridos para o curso analisado, para melhorar a estrutura na organização dos conteúdos 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 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 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. Verificámos o impacto que este teve no seio da equipa 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.

Referências

Alarcão, I., & Canha, B. (2013). Supervisão e Colaboração – uma relação para o desenvolvimento. Porto: Porto Editora.



Tecnologias da Informação em Educação

Indagatio Didactica, vol. 11 (4), dezembro 2019

ISSN: 1647-3582

- Alarcão, I. & Tavares, J. (2003), *Supervisão da Prática Pedagógica – uma perspetiva de desenvolvimento e aprendizagem*. 2ª Edição. Coimbra: Almedina.
- 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.
- Barros, D.M.V. & Neves, C. (2014). *Grelha de Estudo e Observação de Cursos em Elearning Empresarial*. is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.
- Boutinet, J-P. (1990). *Antropologia do Projeto*. 5.ª Edição. São Paulo. Artmed Editora, S.A.
- Castells, M. (2006) *A questão urbana*. 3ª ed São Paulo: Paz e Terra.
- David, O. S. (2012). The Impact of e-Learning in Workplace: Focus on Organisations and Healthcare Environments. *International Arab Journal of e-Technology*, 11, 203-209. Obtido em 22 de setembro de 2016, de <https://pdfs.semanticscholar.org/e438/a7eb1c3ce5f83a0d82970ac6f71d289fe255.pdf>.
- Delors, J. et. al. (1996). *Educação Um Tesouro a Descobrir - Relatório para a UNESCO da Comissão internacional sobre a Educação para o Séc. XXI*, Edições ASA. Porto.
- Derouin, R. E., Fritzsche, B. A., & Salas, E. (2005). E-Learning in Organisations. *Journal of Management*, 31. doi:10.1177/0149206305279815.
- Fragoso, A. (2004). *El estudio de casos en la investigacion de educacion de personas adultas* In Lucio-Villegas *Investigacion y Práctica en la Educacion de Valencia*. (L.-V. Ramos, & E. Luis, Edits.) Nau Llibres.
- Inglesias, 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_poio_2003.pdf&ei=MWnmVIONJsP0UJqyg7AB&usq=AFQjCNFvd2b5yUoncUYHnkVlo8rgllykja.
- Meza, J. (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/wpcontent/uploads/2013/02/Ebook-final.pdf>.
- Miranda, B., & Cabral, P. (2012). *Projetos de Intervenção Educativa*. Lisboa: Universidade Aberta.
- Moreira, J. A., & Ferreira, V. (2016). *Cinema e Educação Convergências para a formação cultural, social e artística* (1ª ed.). Santo Tirso: Whitebooks. Obtido em 11 de dezembro de 2016.
- Neves, C., & Barros, D. (2014). *Análise da Formação em Contexto de Elearning na TAP: relatório do estudo de caso*. Universidade Aberta, Lisboa.
- Oliveira-Formosinho, J. (org) (2002). *A supervisão na Formação de Professores! – Da Sala à Escola*. Porto. Porto Editora.
- Pappas, C. (2014). *How to Effectively Analyse your*. Obtido em 2016, de <https://elearningindustry.com/6-key-questions-to-effectively-analyze-your-elearningcourse-audiences>.
- Pereira, A., Quintas Mendes, A., & et al. (2006). *Modelo Pedagógico Virtual da Universidade Aberta - Para uma Universidade de futuro*. Lisboa.
- Range, B. (2013). *Supervision the most important part of teacher evaluations*. Obtido em 12 de Novembro de 2016, de http://trib.com/opinion/columns/supervision-the-mostimportant-part-of-teacher-evaluations/article_ffc79179-4114-5033-9d1a7deb36538497.html.



Tecnologias da Informação em Educação

Indagatio Didactica, vol. 11 (4), dezembro 2019

ISSN: 1647-3582

- 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>.
- Santos, A. & Moreira, L. (2011) A auto-aprendizagem e a aprendizagem colaborativa em contexto de Learning Organization. Departamento de Investigação Exploratória, PT Inovação, Portugal. Educação, Formação & Tecnologias (Maio, 2011), 4 (1), 2844Revista EFT: <http://eft.educom.pt>.
- 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.
- Smith, Mark K. (2001). Peter Senge and the learning organization. Disponível online em: <http://infed.org/mobi/peter-senge-and-the-learning-organization/>.