

O *E-Learning* como Oportunidade de Negócio



Sociedade Portuguesa de Inovação

FICHA TÉCNICA

TÍTULO O *E-LEARNING* COMO OPORTUNIDADE DE NEGÓCIO
– MANUAL DO FORMADOR

AUTORA ROSÁRIO CAÇÃO

EDITOR Sociedade Portuguesa de Inovação
Consultadoria Empresarial e Fomento da Inovação, S.A.
Edifício “Les Palaces”, Rua Júlio Dinis, 242,
Piso 2-208, 4050-318 PORTO
Tel: 22 607 64 00; Fax: 22 609 91 64
spiporto@spi.pt
www.spi.pt

PRODUÇÃO EDITORIAL *Principia*, Publicações Universitárias e Científicas, Lda.
Av. Marques Leal, 21, 2.º
2765-495 S. João do Estoril
Tel: 21 467 87 10; Fax: 21 467 87 19
principia@principia.pt
www.principia.pt

Revisão Marília Correia de Barros

Projecto Gráfico e Design Mónica Dias

Paginação Xis e Érre, Estúdio Gráfico, Lda.

Impressão SSL, Soluções de Marketing Relacional, Lda.

Produção apoiada pelo Programa Operacional Emprego, Formação e Desenvolvimento Social (POEFDS), co-financiado pelo Estado Português, e pela União Europeia, através do Fundo Social Europeu.

Ministério da Segurança Social e do Trabalho.



Sociedade Portuguesa de Inovação, S.A.

ROSÁRIO CAÇÃO

O *E-Learning* como Oportunidade de Negócio



Sociedade Portuguesa de Inovação

I N T R O D U Ç Ã O

Para muitos formadores o *e-learning* aparenta ser ainda algo que está por definir e que vai demorar bastante a afectar a sua actividade profissional ou a poder ser explorado como oportunidade de negócio.

Com este livro, pretende-se ajudar o formador a tomar o primeiro contacto com o *e-learning* como tal.

Ao longo do livro, é apresentado o mercado da formação presencial e de *e-learning* actual, e algumas reflexões sobre o seu desenvolvimento futuro. É feito um forte alerta para os formadores que pretendem entrar no negócio do *e-learning* já que este difere da formação presencial em várias frentes.

Ao longo da segunda unidade, o leitor vai ter a oportunidade de se colocar do lado de uma empresa e equacionar como deve ser feito o recrutamento, a formação e a avaliação do formador de *e-learning*. Terá ainda oportunidade de conhecer algumas técnicas utilizadas para otimizar os valiosos recursos, que são os formadores, num projecto de *e-learning*.

Na última unidade, o leitor irá analisar alguns elementos que são essenciais para o desempenho de um bom trabalho no mercado do *e-learning*. Serão abordadas as questões da gestão da relação com o formando, mais concretamente a motivação da sua participação, e a gestão do tempo e das tarefas do formador ao longo de uma acção de *e-learning*.

Este livro destina-se a formadores de *e-learning* ou a formadores ditos tradicionais que pretendam iniciar ou desenvolver as suas competências de formadores de *e-learning*. O objectivo é dotá-los de uma visão de negócio da sua actividade de instrução/facilitação da aprendizagem do formando.

Ao longo deste livro é frequente ser referido o termo «formador». Como o leitor se irá aperceber, muitas vezes o termo formador é utilizado indiferentemente para se referir o profissional que desenvolve os conteúdos e o tutor.

O MERCADO DA FORMAÇÃO

OBJECTIVOS GERAIS

- Apresentação dos intervenientes no mercado de formadores
- Descrição da situação actual do mercado de formação e da evolução prevista para o mercado
- Análise do mercado do *e-learning*
- Identificação de alguns factores de alerta para os formadores que pretendem entrar no mercado do *e-learning*

Os intervenientes no mercado de formadores

- Antes de analisar as oportunidades de negócio para os formadores no mercado de *e-learning* é essencial proceder a uma breve análise do mercado geral de formadores.
- Intensivo em mão-de-obra e conhecimento, este mercado engloba vários segmentos que são distintos entre si. De um modo geral, distinguem-se várias categorias de profissionais neste mercado:
 - Os educadores de infância, que acompanham o desenvolvimento das crianças até aos 6 anos de idade;
 - Os formadores, aos quais chamaremos escolares, responsáveis pela aprendizagem das crianças desde a escola primária até ao fim do ensino secundário;
 - Os professores académicos que acompanham o desenvolvimento fornecido no formato de bacharelatos, licenciaturas, pós-graduações, mestrados e doutoramentos;
 - Os formadores profissionais que, num sistema de aprendizagem paralelo ao anterior, administram cursos de formação, geralmente de duração não superior a um ano, para um público-alvo diversificado em termos etários e de orientação prática;
 - O orador ou conferencista que exerce a sua função de formador pontualmente, sendo a sua intervenção, com duração média de um dia, dirigida a profissionais experientes do mercado.
- Se os intervalos etários dos destinatários da formação e o método pedagógico utilizado distinguem cada uma das categorias mencionadas, não é menos verdade que a origem da certificação das suas competências também é diferente.
- Um educador e um formador escolar têm as suas competências certificadas por via das licenciaturas que realizam, que incluem uma série de abordagens pedagógicas à forma como o ensino deve ser efectuado e ao processo de aprendizagem da criança/adolescente. É, provavelmente, o único segmento do mercado de formadores em que não é exigida qualquer reciclagem de conhecimentos e validação das competências para o desempenho da função ao longo do tempo. Recorde-se ainda que este é um segmento ainda muito sindicalizado e com características muito associativas.
- Já o professor académico vê as suas competências, como formador, serem certificadas por via de graus que vai atingindo, pressupondo-se que quanto mais elevado o grau académico maiores os seus conhecimentos sobre determinada área e maior a sensibilidade para a instrução. A própria hierarquia universitária determina, por exemplo, que um mestre seja coordenado por um doutorado. Atingido o grau máximo académico, os conhecimentos e as competências, adquiridos pelo professor académico, deixam de ser validados. A orientação para a investigação contínua, típica deste segmento, é, de certa forma, uma pequena garantia de haver da parte deste segmento uma reciclagem e validação dos seus conhecimentos ao longo da carreira.
- Já os formadores ditos profissionais têm uma origem de competências muito distinta. Estas derivam de uma formação especializada em formação. O chamado Certificado de Aptidão Profissional (CAP), emitido pelo Instituto de Emprego e Formação Profissio-

nal português, resulta de uma formação de 60 horas que se foca na transmissão de competências de organização e na realização de uma acção de formação. Ao contrário de todos os outros segmentos, este é o único, talvez pela facilidade com que a certificação de competências é feita, que exige reciclagem e validação periódicas das competências formativas. Curiosamente, a certificação de competências é feita automaticamente em situações que, pela orientação académica da pessoa, se entende que ela tem as competências necessárias para ser formadora. Por exemplo, as licenciaturas de via de ensino garantem automaticamente a certificação como formadores. Essa mesma certificação automática é feita em casos em que um indivíduo realizou um grande volume de formação, no passado. Está aqui subentendido que a sua experiência passada lhe permitiu adquirir competências pedagógicas e explorar metodologias de formação.

- Os formadores profissionais operam num mercado do tipo concorrencial de empresas prestadoras de serviços de formação de pequena dimensão e com reconhecimento de marca apenas em termos regionais ou locais.



Actividade: [30 minutos] Procure o *site* do Instituto de Emprego e Formação Profissional e as condições para obtenção do CAP. De seguida, faça uma pesquisa num motor de busca (por exemplo, www.google.pt) por palavras como «Certificado de Aptidão Profissional» ou «formação de formadores» e procure ofertas existentes no mercado para formação de formadores, com vista à obtenção do CAP.

- Por último, no caso dos oradores ou conferencistas, as habilitações académicas ou a certificação de competências é irrelevante. Na maioria dos casos é a experiência profissional e a imagem pública que garantem as competências do orador. Antigos políticos, chefes de estado e personalidades da cena política internacional, como Gorbachov, Margaret Thatcher ou Bill Clinton, são exemplos disso. Recorde-se, por exemplo, que a maior parte dos ex-presidentes dos Estados Unidos da América desenvolve uma brilhante e bem remunerada carreira como conferencistas após o final dos mandatos.
- O mercado de formadores não se fica por aqui. Se um formador for visto como um facilitador da aprendizagem e um orientador, então os pais são igualmente formadores, visto que exercem a sua função, fruto da relação familiar, com base no seu padrão de valores e na sua própria experiência como «formandos». É verdade que a maioria dos pais reconhece hoje que transfere grande parte do seu papel como formadores para os educadores de infância ou para os seus próprios pais.
- Por último, uma nota para os múltiplos formadores informais que passam pela vida das pessoas: o tio mais velho que aconselha, o amigo inteligente que fascina com os seus pontos de vista, teorias e juízos de valor, o irmão mais velho que mostra como se faz, entre tantos outros.
- Não existe nessas pessoas nada que certifique as suas competências formalmente. Também elas não exercem muitas vezes o seu papel de formadores de forma consciente, e muito menos sistematicamente. Vários factores, como a experiência profissional da pessoa, a idade, o seu perfil de líder ou mesmo a sua capacidade oratória fazem que

essa pessoa seja vista como um sábio, um mestre ou mesmo um ídolo. A credibilidade e admiração que lhes são atribuídas resultam numa facilitação da aprendizagem. Fascinam as pessoas que os rodeiam, são seus conselheiros, fazem-nas formular o seu conhecimento, questionar os seus pontos de vista e ter uma visão holística das coisas.

- Note-se que, ao contrário do que foi defendido durante muitos anos, grande parte da aprendizagem de uma pessoa provém da formação informal, como, por exemplo, as conversas de corredor e a experiência no desempenho de determinadas funções ou tarefas, e não tanto da formação formal e estruturada.



Actividade: [30 minutos]: Como formador que é, procure identificar em si, ou em colegas de trabalho, competências informais de formação. Procure distinguir a sua capacidade de facilitar a formação dos outros por via da sua actividade formal como formador e, por outro lado, da sua capacidade informal de inspirar os formandos. Procure identificar situações ou pessoas que sejam para si os seus mestres inspiradores e pessoas que vejam em si o seu conselheiro. Por último, pondere o peso das suas competências informais na aprendizagem do formando.

Situação actual e futura do mercado

- O mercado de formadores, em termos genéricos, nunca foi tão vasto como é actualmente. O número de licenciados em vias de ensino é cada vez maior, assim como o número de pós-graduados e doutorados. Mas são os formadores profissionais que mais têm crescido nos últimos anos, em grande parte incentivados pela formação financiada.
- Na verdade, o mercado de formadores está actualmente muito distorcido devido à intervenção dessa formação financiada. O surgimento de programas de apoio à realização de acções de formação fez disparar o número de formadores profissionais na última década.
- A situação futura esperada do mercado não é a melhor. Não só estão a diminuir o número de vagas para formadores no ensino, como a formação financiada tem um fim à vista. Estes dois factores criam enormes pressões sobre o mercado de formadores.
- O envelhecimento da população tem implícita a redução substancial do número de novos formandos que vão entrar no ensino superior nos próximos anos. Isto provoca que, por um lado, os ensinos obrigatório e superior sejam pressionados a otimizar os formadores, e que, eventualmente, tenham de dispensar alguns. Por outro lado, significa que o número de profissionais, que sairão anualmente para o mercado de trabalho, vai sendo menor cada ano, o que diminui o volume de necessidades de formação ao longo da carreira.
- A boa notícia é que a formação deixou de ser associada a uma fase da vida das pessoas e passou a ser um evento ao longo da sua carreira. As necessidades de formação

per capita continuam a aumentar e a serem uma constante ao longo da carreira. Com o envelhecimento e a diminuição da população por um lado, e por outro, o aumento das necessidades de formação ao longo da carreira é fácil prever um aumento da concorrência entre empresas prestadoras de serviços de formação, e a intensificação da luta pela retenção de clientes e repetição de compra.

- O fim do co-financiamento à organização e realização de acções de formação vai ainda agravar mais o mercado de formação e de formadores. O preço vai passar a ser um critério de selecção dos formadores, e o mercado vai ser pressionado no sentido de haver uma diminuição do valor hora dos formadores. Muitas empresas prestadoras de serviços de formação serão obrigadas a reestruturarem-se ou até mesmo a fechar as portas.

O mercado do *e-learning*

- O mercado do *e-learning* tem os seus fundamentos na velhinha formação a distância que começou com a formação por correspondência, potenciada pelo desenvolvimento dos serviços postais, mais tarde reforçada pela formação através da televisão e posteriormente pela formação multimédia ou através do computador.
- Portugal teve uma experiência ímpar em termos de formação a distância, com a tele-escola. Destinada a levar o ensino preparatório às aldeias remotas, desprovidas de acessos e de infra-estruturas de educação, as aulas eram transmitidas por televisão e assistidas por uma série de formandos, numa estrutura improvisada, onde a televisão era o centro das atenções. Tendo terminado em 2003, o projecto da tele-escola teve o mérito de ser muito explícito na opção de utilização de metodologias específicas para formação a distância. Para a geração que naquela altura frequentava o ensino preparatório presencial e que quando chegava a casa e via as aulas da tele-escola, a diferença entre os dois estilos de instrução era notória.
- O aumento do número de computadores nos lares das pessoas, o acesso à Internet, o *boom* do comércio electrónico e a bolha dos negócios de Internet, aliados ao aperfeiçoamento das condições tecnológicas e de acesso, fizeram explodir o mercado do *e-learning*. Consultores e analistas de mercado desenharam estimativas muito positivas para o mercado de *e-learning*, e mesmo após o desencanto com os negócios na Internet, mantêm o seu optimismo relativamente ao *e-learning*.
- Os estilos de vida e de trabalho frenéticos e a necessidade de formação contínua e de a conciliar com a actividade profissional exigiram novos formatos de formação. O desenvolvimento tecnológico e a diminuição dos preços dos produtos informáticos incentivaram a informatização dos lares e o formato *on-line* da formação. Por último, os fracos resultados na eficácia da formação presencial e o permanente questionar sobre os métodos pedagógicos utilizados na formação presencial deram o contributo necessário para que o *e-learning* não fosse apenas o formato *on-line* da formação presencial, mas sim um novo estilo de formação.

- O *e-learning* surgiu e conquistou o seu lugar. De início, o papel do formador não foi definido mas, ao longo do tempo, foi clarificado. Do ponto de vista dos formadores, este foi um «começar do zero»; um formato de formação completamente novo e com uma lógica de funcionamento totalmente diferente a que estavam habituados. Não havia experiências passadas nem tradição. Não havia acções de formação de formadores nem certezas.
- Os projectos que então foram lançados permitiram tirar algumas conclusões sobre o que deve ser o papel do formador ao longo de um curso de *e-learning*. Permitiram ainda dar um passo atrás e reconhecer alguns dos méritos da formação presencial e, consequentemente, os benefícios da formação combinada ou mista.
- Ao contrário do mercado da formação presencial, que irá passar por uma crise e pela necessidade de reestruturação, os mercados do *e-learning* e do *b-learning* devem continuar a registar taxas de crescimento e de eficácia crescente nos próximos anos.
- O *e-learning* criou um novo paradigma da formação e uma nova forma de encarar o valor do formador e do processo de aprendizagem. Pelas suas características, o *e-learning* tem potenciado uma aproximação da formação às necessidades concretas de competências para o desempenho de determinadas tarefas, aproximando o ensino do mercado de trabalho.
- Com o *e-learning* a enfatizar a interacção e a aprendizagem informal em detrimento da transmissão do conteúdo, o papel do formador reestrutura-se completamente neste cenário. Urge por isso formar formadores em formação *on-line* e os pioneiros serão recompensados.
- Nos próximos anos, por via das pressões no mercado de formação presencial, espera-se que muitos formadores desempenhem a sua actividade em *part-time*, a partir de casa e que conciliem essa actividade com outras, reforçando assim a sua ligação ao mercado empresarial. Por outro lado, o *e-learning*, pela flexibilidade de local e horário de formação, também vai permitir que os formadores conciliem a sua actividade com uma actividade profissional empresarial. No global, o seu valor acrescentado vai ser reforçado e, consequentemente, o potencial de aprendizagem do formando irá aumentar.



Actividade [1 hora]: Procure na Internet estudos sobre o crescimento da utilização da Internet no mundo e em Portugal. Analise a estrutura de locais de acesso à Internet. Procure igualmente estudos sobre o crescimento futuro. De seguida, procure artigos e estudos sobre o crescimento do mercado do *e-learning*, passado e futuro. Compare e correlacione os dois.

Factores de alerta

- Especialmente para formadores que já têm experiência com sessões presenciais, há que ter em especial atenção alguns factores idiossincráticos da instrução *on-line*.

- A passagem para o mercado do *e-learning* não é linear e obriga a pôr em causa muitos dos paradigmas e modelos de instrução que durante anos pautaram a sua actuação. A tarefa não é fácil, e exige muita aprendizagem inclusive por parte do formador.
- Um dos factores que o formador deve ter em atenção é o ritmo de aprendizagem ser diferente de pessoa para pessoa. Apesar de, também na formação em sala, os formandos terem diferentes ritmos de aprendizagem e construírem o seu conhecimento de forma diferente, a percepção que se tem desse ritmo é diferente em *e-learning*. Em sala, um «atraso» na aprendizagem de um formando face ao padrão da turma é interpretado como isso mesmo, um atraso provocado ou por falta de assiduidade, estudo e/ou mesmo capacidades intelectuais. Em *e-learning*, um desvio face à média é visto com naturalidade e até encorajado, e não sancionado como na formação tradicional.
- Em *e-learning*, outro factor que deve ser tido em conta é que os formandos trabalham, na maior parte do tempo, de forma independente. O ritmo e o método de estudo que o formando adopta são aqueles que ele considera os mais adequados ao contexto e à sua pessoa.
- Por outro lado, o *e-learning* tem uma grande capacidade de ultrapotenciar a interacção entre os formandos. A mesma que é reprimida na formação tradicional (quem é que nunca levou um valente puxão de orelhas por estar virado para trás a «cochichar» com o colega?), pelo menos dentro da sala de aula, é o interesse número um em *e-learning*. Muitas correntes de autores negligenciam mesmo a transferência da informação no *e-learning* e focam o valor do formador na capacidade de facilitar a interacção entre os formandos. A componente informal e social da formação é valorizada em detrimento da mera transferência dos conteúdos. Com base neste argumento está a ideia de que não adianta dar quantidades abundantes de conteúdos aos formandos. Mesmo na hipótese de eles conseguirem percorrer todos os conteúdos, isso não significa que assimilem os conceitos e muito menos que os saibam aplicar. Por outro lado, cada vez mais se defende o convívio informal e a experiência como forma de construção do conhecimento, o qual é ainda entendido como algo próprio, que cada formando vai construindo à sua maneira.
- O formador deve ter igualmente em consideração que necessita de dominar algumas tecnologias e ter determinadas qualificações informáticas para ser um bom formador *on-line*. A falta de à vontade com as ferramentas informáticas pode minar por completo o seu trabalho e impedir que cumpra os seus objectivos em termos de eficácia da aprendizagem. A nova geração de formandos é, como Greg Dyke da BBC (Gilly Salmon, «E-Moderating – The Key to Teaching and Learning Online», London, Kogan Page, 2000, p. 90) lhe chama, a geração *playstation* que para além de ter sido criada no meio da tecnologia, é autodidacta, propensa para a mudança tecnológica e exige recursos imediatos e interactivos. Dê-se uma aparelhagem, um leitor de DVD, uma *playstation* e uma televisão a uma criança e observe-se a rapidez e destreza com que maneja o electrodoméstico. Isto exige que não só o formador não encare a tecnologia e a informática como uma ameaça mas as saiba utilizar de forma eficaz e motivadora na instrução dos seus formandos.

- O alerta ao formador é feito também relativamente ao próprio processo de formação. O facto de esse ser diferente deve ser bastante claro para o formador. Geralmente, não há uma data predeterminada de início do curso igual para todos os formandos, seguida de sessões e terminada com uma avaliação, da mesma forma que o seu protagonismo é muito menor.
- A questão do protagonismo e da hierarquia dentro do ambiente de formação é muitas vezes um foco de tensão. A falta de hierarquia no *e-learning* e o facto de muitas vezes o controlo e a autoridade dos debates *on-line* não estarem centralizados no formador, mas sim em um ou mais formandos, não deve ser visto como uma falta de respeito nem de protagonismo, mas sim como um método concentrado no formando. Recorde-se que tradicionalmente numa sessão de formação presencial 80% do tempo é ocupado pelo formador e apenas os restantes 20% são dedicados a dar voz aos formandos. Em *e-learning*, o formador tem de estar preparado para ser um agente de bastidores, motivando deste modo os formandos a usufruírem dos 80% do «tempo de antena», o que remete a sua participação para intervenções de orientação, esclarecimento ou de desafio aos formandos. O formador deve estar preparado para a grande partilha de experiências e para a interacção entre os formandos que naturalmente se instala no *e-learning*, o que não acontece em tão grande escala na formação em sala. Mais, o formador deve incentivar e participar no convívio social entre e com os formandos, dentro ou fora do ambiente de formação.
- O anonimato e o facto de não ter uma sala cheia de pessoas a olhar fazem que o formando se sinta muito mais à vontade para intervir e partilhar das suas histórias. Isto é um dos principais factores que estão na base do maior volume de interacções que existe em *e-learning*. Quantas vezes, em formação presencial, um formando levanta o seu braço para colocar uma questão, e o formador solicita, ligeiramente incomodado, que coloque as suas questões apenas no final da sua intervenção, como que a dizer, «por favor não me interrompa enquanto estou a falar». Ironicamente, quando o formando tem a benesse de poder colocar a sua questão, não tem a mínima expectativa de obter *feedback* que não seja do formador. Repare-se que isso não só coloca uma forte pressão no formador em lhe dar uma resposta completa e esclarecedora, como inibe a participação e a auscultação da opinião dos outros formandos. Não só o formando não se pode virar para o lado, para solicitar o ponto de vista do colega, sob pena de ser colocado fora da sala de aula, como raramente o formador incentiva os restantes formandos a manifestarem a sua opinião. A mudança deste mundo para o do *e-learning* obriga não só o formador a saber ser interrompido, mas, acima de tudo, a dar tempo de antena aos formandos e saber quando é que ele deve interromper.
- Ao formador são também exigidas preocupações especiais com formandos cegos ou amblíopes, pessoas com deficiências físicas que lhes impeçam de usar o teclado de forma rápida, e os disléxicos. Se na maioria da formação presencial o formador não lida no dia-a-dia com estas questões, por muitas vezes serem remetidas para escolas especiais, em *e-learning* o formador vai ter de procurar diferentes meios de comunicação e participação dessas pessoas no curso.

- Mas não é só nesses casos que o formador tem de se adaptar e conseguir soluções eficazes. A diferença cultural que pode surgir entre os formandos que participam num curso de *e-learning* e a diferença de ritmos e métodos de aprendizagem entre os formandos devem igualmente ser geridos. A diversidade cultural tem implicações em múltiplos aspectos da formação. A linguagem, por exemplo, deve ser cuidada e devem ser evitados «regionalismos» linguísticos. Os exemplos expostos também precisam de atenção especial. Casos práticos demasiado locais perdem interesse para formandos geograficamente distantes, enquanto que casos de grandes multinacionais, por exemplo, podem gerar desinteresse e desmotivação pela inadequação à realidade local.
- A diversidade geográfica tem ainda implicações, por exemplo, nos horários das sessões síncronas. Por exemplo, o formador não pode esperar que num grupo de formandos, cada um oriundo de um continente diferente, as respostas aos seus desafios sejam imediatas, por causa dos fusos horários de cada país. Da mesma forma, tem de ter especial atenção aos horários de sessões síncronas, para que não esteja a exigir sempre aos mesmos formandos que participem num debate às 4 horas da manhã.
- O formador deve estar alerta para dois factores igualmente importantes. O primeiro incide sobre a preocupação com a já referida linguagem a utilizar, quer na produção de conteúdos, quer na interacção com os formandos. Ela deve ser um misto de formal com informal, em contraste com a linguagem exclusivamente formal que existe na formação em sala. A linguagem escrita deve reflectir a ausência da expressão oral ou do contacto pessoal. Uma linguagem escrita não cuidada pode dificultar a transmissão da mensagem e, inclusivamente, gerar mal entendidos. O segundo diz respeito à necessidade que existe de o formador, por muitos anos de experiência de formação tradicional que tenha, reconhecer que o *e-learning*, em termos de domínio conceptual, tecnológico, pedagógico e relacional, apresenta um grau de exigência completamente diferente. Mais, que a sua experiência e os seus diplomas nada lhe garantem em termos de sucesso do seu ensino. O formador deve estar predisposto a aprender o novo paradigma que está na base do *e-learning* e procurar formação de especialização sobre *e-learning* orientada para o papel dos formadores. De igual forma, há que ter consciência que o *e-learning*, embora já tenha abandonado a fase de introdução no mercado, ainda está em crescimento e autodescoberta, e que todos os paradigmas sobre *e-learning* estão em constante evolução. A formação em *e-learning* do formador será uma constante na sua vida profissional.



Actividade [1 hora]: Procure na Internet cursos *on-line* sobre formação de formadores de *e-learning* ou gestores de *e-learning*. Analise os *dossiers* pedagógicos dessas formações e o peso relativo das questões relacionadas com os conteúdos e a sua preparação, as questões tecnológicas e a parte de comunicação com o formando.



Actividade [1 hora]: Procure numa livraria física ou *on-line* livros sobre o papel do formador no processo de formação *on-line*. Para tal, faça pesquisas por «tutor» «teaching *on-line*» ou mesmo «*e-moderate*». Leia, sempre que possível, os prefácios, introduções, conclusões de cada capítulo e o índice, e procure elaborar uma lista de questões mais importantes na actuação do formador no *e-learning*.

- Um último alerta diz respeito ao tempo. Em primeiro lugar, o facto de a maior parte do *e-learning* ser assíncrono e o processo de aprendizagem ser mais flexível, tal não significa que haja mais tempo livre e menos trabalho para o formador. Significa apenas que este vai ter maior liberdade de organização no seu dia de trabalho. Em segundo lugar, a flexibilidade da aprendizagem exige do formador muito mais competências de organização e uma maior disciplina no seu trabalho.
- Para finalizar, o formador economizará muito mais tempo, fruto do reforço das economias de aprendizagem e de uma eficaz estratégia de gestão do tempo.
- Mais à frente, iremos debater algumas estratégias que devem ser utilizadas pelos formadores para uma boa gestão do tempo e aumento da eficiência na formação.

FACTORES DE ALERTA

- Ritmos de aprendizagem diferenciados;
- Trabalho independente por parte dos formandos;
- Maior interacção entre os formandos;
- Primazia da interacção sobre a transferência de conteúdos;
- Componente social vital;
- Necessidade de domínio de tecnologias;
- Ausência, quase total, de relações hierárquicas;
- Formandos com necessidades especiais;
- Diversidade cultural dos formandos;
- Diversidade geográfica e horária dos formandos;
- Linguagem formal e informal;
- Inadequação dos métodos pedagógicos tradicionais;
- Flexibilidade de tempo não significa mais tempo livre.



Actividade [1 hora]: Analise as competências que tem e que utiliza na sua função de formador em sala. Compare-as com aquelas que é esperado ter para ser um formador em *e-learning*. Liste as competências que lhe faltam para ser um bom formador em *e-learning*. Defina as suas prioridades de intervenção na resolução da falta dessas competências.

AS OPORTUNIDADES DE NEGÓCIO NO *E-LEARNING*

OBJECTIVOS GERAIS

- Caracterizar as diferentes funções de formação que existem em *e-learning*
- Clarificar o papel da tecnologia na função que o formador vai desempenhar *on-line*
- Apresentar algumas questões pertinentes sobre o modelo de negócio do *e-learning*, do ponto de vista dos formadores

As funções disponíveis

- Para o formador, existem no mercado de *e-learning* inúmeras oportunidades de negócio. Na base destas oportunidades está a permissão de, em *e-learning*, cada função ser extremamente específica e exigente e distinta das restantes, e, muitas vezes, ser desempenhada por uma pessoa diferente.
- Operar em *e-learning* pode não querer dizer que o formador, à semelhança do que acontece na formação em sala, seja o responsável por grande parte do processo. Na prática, existe uma clara distinção das tarefas que o formador desempenha e uma especialização de cada profissional no conjunto das tarefas.
- Na tabela 1 são apresentadas as funções tradicionalmente desempenhadas pelo formador em formação em sala, e a sua correspondência em *e-learning*.
- Em *e-learning*, a produção de materiais de apoio e as apresentações que suportam a exposição oral do formador são desenvolvidas pelo formador e produzidas por técnicos de conteúdos – os chamados *instructional designers* – que dominam ferramentas multimédia e que, apesar de não terem o domínio conceptual dos conteúdos, vão fazer a versão multimédia dos mesmos. A introdução da função do *instructional designer* no *e-learning* está relacionada com a necessidade de não fazer uma simples transferência para o *on-line* de conteúdos escritos em papel. Cabe ao *instructional designer* encontrar o melhor meio e o melhor método para expor um determinado conteúdo e conceber a forma como ele vai ser apresentado ao formando.

TAB. 1 • Tarefas tradicionalmente desempenhadas em formação em sala e sua correspondência em *e-learning*

Formação em sala	<i>E-learning</i>
Pesquisa e formulação de ideias	Pesquisa e formulação de ideias
Planeamento da acção de formação e de cada aula	Planeamento da acção de formação
Produção de manuais de apoio, exercícios e de apresentações	Desenvolvimento de conteúdos <i>Instructional design</i> Produção multimédia dos conteúdos
Exposição dos conteúdos aos formandos	Disponibilização de conteúdos aos formandos Exposição dos conteúdos aos formandos
Esclarecimento de dúvidas dos formandos	Esclarecimento de dúvidas dos formandos Incentivo à interacção Facilitação e orientação da aprendizagem e da interacção
Produção, entrega e correcção de testes de avaliação	Desenvolvimento das questões de avaliação Correcção de questões abertas

- Uma nota para o coordenador pedagógico. Apesar de ser frequente encontrar um coordenador pedagógico na formação em sala, a sua função está associada à preparação dos *dossiers* técnico-pedagógicos do curso. A enorme autonomia técnica que o formador possui em formação em sala limita bastante o papel do coordenador pedagógico. Em *e-learning* essa função é alargada em responsabilidades e até no próprio âmbito dos conteúdos. O coordenador pedagógico participa não só no planeamento da acção mas também, por exemplo, na escolha das tecnologias e das ferramentas que vão ser usadas, tendo, por isso, uma função mais abrangente.
- Mais distantes dos conteúdos propriamente ditos estão o tutor, o padrinho e o técnico de suporte. Este último tem como função acompanhar o formando na instalação de *hardware*, *software*, ligação à Internet, acesso ao *site* e à plataforma, autenticação e questões administrativas, entre outras. Fá-lo geralmente recorrendo a meios diversos, mas com nítida preferência pelo telefone e *e-mail*.
- O tutor é o responsável pelo acompanhamento do formando ao longo da formação. Com profundas competências de liderança, motivação e orientação, o tutor acompanha a transferência e a utilização de conteúdos para os formandos e incentiva a participação e interacção. O tutor tem, aliás, no seu rol de funções, a orientação da discussão pública sobre um determinado tema, a síntese de pontos de vista, o lançamento de novos temas para discussão e o esclarecimento de dúvidas apresentadas pelos formandos.
- O padrinho funciona como um mentor do tutor, orientando-o no desempenho da sua função. Esta figura do padrinho ou mentor do tutor surge da necessidade de muitos tutores, por falta de experiência ou de conhecimentos sobre os conteúdos, precisarem de ser auxiliados no processo de acompanhamento da aprendizagem do formando. O padrinho funciona também como elo de ligação entre a empresa promotora da formação e o formador, agindo como seu motivador. O padrinho é um tutor do próprio tutor quando este já passou a fase da formação inicial de tutor de *e-learning*. O padrinho foca-se em técnicas específicas que o tutor pode utilizar em cada contexto, monitoriza o seu desempenho e aconselha-o sobre a forma de actuar em cada situação que vai surgindo ao longo do curso.
- O papel do formador de formadores está relacionado com a necessidade de sensibilizar o futuro formador ou o tutor para o *e-learning* e dar-lhe a conhecer todos os aspectos do processo. A dificuldade que o mercado tem sentido em estabelecer o que faz de um formador ou tutor um bom profissional e quais as competências necessárias tem dificultado a criação de um sistema nacional ou internacional de acreditação de formadores e tutores de *e-learning*. Este constitui um entrave ao desenvolvimento e crescimento do *e-learning*, já que um formando que tenha uma má experiência, derivada da actuação do formador ou do tutor, vai questionar o *e-learning* em termos genéricos, os seus benefícios e a utilização que vai fazer dele. Por outro lado, ao contrário do mercado de formadores tradicionais, não existem muitos formadores de formadores de *e-learning*, o que, à partida, dificulta ainda mais a criação de ofertas de cursos de formação de formadores em *e-learning* no mercado.

TAB. 2 • Novas profissões derivadas do *e-learning*

	Planeamento	Produção	Realização
<i>Instructional designer</i>		X	
Produtor de conteúdos	X	X	
Tutor/Facilitador			X
Coordenador pedagógico de <i>e-learning</i>	X		
Padrinho			X
Formador de formadores e tutores de <i>e-learning</i>	X		
Técnico de suporte		X	X

O papel da tecnologia na função do formador *on-line*

- A tecnologia desempenha uma dupla função no trabalho do formador e do tutor *on-line*. Por um lado, representa uma forma de distribuir os conteúdos elaborados pelo formador aos formandos, de monitorizar a sua utilização e, no fundo, de exercer a sua actividade profissional. Por outro, permite a interacção formador-formando e formando-formando sem barreiras geográficas ou temporais.
- Enquanto alguns especialistas defendem que o valor da tecnologia reside na facilidade que proporciona na disponibilização de conteúdos, outros assentam o verdadeiro valor da tecnologia na capacidade de interacção que potencia. Em ambas as perspectivas, a verdade é que a tecnologia vem facilitar em muito o trabalho do formador, tornando-o mais eficiente e transparente.
- Uma das áreas onde a tecnologia mais facilita o trabalho do formador é na avaliação. A disponibilização de testes de avaliação ou de diagnóstico através da tecnologia permite diminuir os tempos de correcção e de entrega de notas e diminui o esforço exigido ao formador, ao mesmo tempo que clarifica o processo de correcção dos testes. Em casos limite de testes fechados, a intervenção do formador na correcção é nula e o resultado final do teste é de imediato entregue ao formando.
- Partindo da permissa defendida por Brown, Bull e Race, 1999, citado por Gilly Salmon, «E-Moderating – The Key to Teaching and Learning Online», London, Kogan Page, 2000, cit., p. 93, a avaliação é o *driver* da motivação dos formandos. A tecnologia permite ao formador dispor os conteúdos de forma não sequencial, repartida por unidades compostas por objectivos de aprendizagem bem definidos. Permite ainda embeber a avaliação ao longo das unidades de aprendizagem, em vez de a guardar para o fim do conteúdo.
- Na avaliação, a tecnologia trouxe novos formatos. Para além dos tradicionais, das perguntas de resposta múltipla – muito utilizadas nos Estados Unidos – e das

perguntas abertas – preferidas na Europa, muitos outros formatos de avaliação podem ser combinados, como por exemplo o *drag and drop*, a correspondência, a escolha entre vários ou o preenchimento de campos.

- Embora a tecnologia alivie bastante o trabalho manual do formador de corrigir as respostas dadas pelos formandos nos testes de avaliação, ela exige muito mais do formador no momento de criação dos testes de avaliação. Ao criar um teste de avaliação, o formador não só tem de preparar as perguntas como também tem de providenciar o *feedback* que pretende que seja fornecido ao formando no momento em que ele dá uma determinada resposta. Mais, a produção *Web* do teste de avaliação é mais trabalhosa e demorada do que o simples dactilografar de um teste de avaliação num programa de processamento de texto. O tempo de correcção é em parte substituído pelo tempo e custo de instalação da tecnologia. Mas note-se que uma parte desse tempo e o custo são transferidos para a empresa e não ficam a cargo do formador.
- A criação de testes de avaliação é ainda optimizada com a tecnologia. Muitas plataformas já permitem ao formador elaborar uma *pool* de perguntas, organizadas por áreas temáticas. A tarefa de criar um teste de avaliação é tão-somente seleccionar as perguntas que se pretende, a partir de uma base de dados, e ordená-las pela ordem pretendida.
- A tecnologia permite escala em termos de avaliação. Corrigir 400 testes de avaliação num dia é impensável para um formador tradicional (por muita vontade que tenham em despachar o assunto!), mas é perfeitamente possível que 400 formandos façam um teste *on-line* num dia e que nesse mesmo dia, se não de imediato, obtenham os resultados do seu desempenho.
- Não é por acaso que a época de exames é negra para os professores/formadores. Ela tem implícito o trabalho de elaboração do teste, de vigilância dos formandos e, depois, a penosa parte de ir para casa com os testes debaixo do braço e procurar inspiração e coragem para os corrigir. Corrigir testes significa uma pilha de papel, caligrafias tenebrosas, remissões múltiplas que obrigam a andar a folhear de trás para diante, poluição visual múltipla e, próximo do fim, apurar a nota final. Todos os formadores já passaram pela fase de «corrigir depressa para doer menos e despachar o assunto» e por períodos de ignorar o monte que está em cima da mesa e adiar o mais possível a correcção até começarem a chover os telefonemas a perguntar pelas notas.



Actividade [2 horas]: Fale com os seus colegas de profissão. Procure descobrir o sentimento que têm com o aproximar das épocas de exame. Esclareça quais as partes do processo de avaliação que mais os agonia. Analise de seguida que alterações sofrem essas componentes em *e-learning*.

- Mas a tecnologia traz também muita ansiedade aos formadores. Os problemas sobre o acesso e a segurança das avaliações e a dúvida se quem faz o teste é mesmo o formando ou alguém por ele são questões que a tecnologia levanta e que preocupam os formadores.

0 modelo de negócio

- O modelo de negócio do *e-learning* ainda não está totalmente estabelecido, o que implica que qualquer modelo de negócio para o formador seja ainda provisório.
- A única certeza que existe é que o modelo de negócio para os formadores no mercado do *e-learning* será completamente distinto do modelo no mercado presencial. Neste mercado, o formador é frequentemente pago à hora, e com ele são estabelecidos contratos para dar x horas de formação a um número não determinado de formandos.
- O valor hora pago ao formador inclui tradicionalmente a valorização que o mercado atribui:
 - Ao conhecimento teórico e conceptual que o formador tem;
 - À sua investigação permanente;
 - À planificação que realiza da formação;
 - Às deslocações e despesas relacionadas (estacionamento, almoço, etc.);
 - Ao tempo que disponibiliza e ao custo de oportunidade desse tempo;
 - Aos materiais que produz para apoio dos formandos (as sebatas, manuais, etc.).
- O modelo de negócio para os formadores/tutores em *e-learning* incorpora algumas permissas interessantes. Em primeiro lugar, as tarefas são divididas por vários intervenientes. Por outro lado, cada tarefa é mais exigente em termos de competências necessárias. Por exemplo, para ser tutor não só é necessário dominar os conteúdos mas também ter competências de comunicação e de manuseamento das ferramentas. Por último, existe a questão da remuneração e da relação do tempo despendido pelo formador/tutor com o número de formandos. Se é certo que o tempo que será despendido em média com cada formando é altamente variável, também é admissível pensar que quanto maior o número de formandos, maior a probabilidade de ter mais trabalho. Na formação presencial o tempo é um dado fixo ou previsível, e o número de formandos indeterminado. Ao contratar um formador, é determinado o número de horas que tem de disponibilizar para as sessões presenciais e é atribuído um valor hora que inclui o trabalho de casa que deve ser feito antes da formação e depois, com a correcção de trabalhos, avaliações, preparação de relatórios de actividade, etc. No valor hora pago ao formador é desprezado o impacto que a dimensão da turma tem no trabalho do formador. Embora isso não seja verdade, pois quantos mais formandos existirem, mais testes o professor tem de corrigir, a dimensão das turmas não está reflectida na remuneração do formador.
- Em *e-learning* o caso muda de figura. O trabalho do tutor deve ser valorizado em função do número de formandos e do período de tempo durante o qual o formando vai ter acesso ao apoio do tutor. Por exemplo, um curso de *e-learning* que tenha uma duração de um mês para ser realizado pelo formando está implícito que durante um mês o tutor vai ter, especialmente nos primeiros e nos últimos dias do mês, um grande volume de intervenções às quais vai ter de dedicar muita atenção. No caso de cursos que funcionam com licenças de utilização, por exemplo, durante um ano, geralmente a interacção

dos formandos não é tão intensa e com tantos picos, e o trabalho do tutor é mais disperso no tempo. Em todo o caso, é diferente assumir um compromisso para um mês ou para um ano.

- Quanto ao número de formandos, é essencial tomar consciência de que muitos formandos não significa, automaticamente, que haja um grande volume de trabalho para o tutor e que poucos formandos estão associados a pouco trabalho. Mas a correlação entre o número de formandos e o volume de trabalho é grande. Poucas intervenções por parte dos formandos também não significa pouco trabalho para o tutor. Pelo contrário, um grupo de formandos pouco participativos exige que o tutor adopte várias estratégias para os motivar, envolver, trazer para o ambiente de discussão e incentivar a sua participação.
- O modelo de negócio que se sugere para os tutores é claramente baseado no número de formandos, para um determinado prazo de tutoria. Mas a questão mais pertinente é se este também é o modelo mais adequado para quem desenvolve os conteúdos. E aí as opiniões divergem. Muitos dos profissionais que desenvolvem os conteúdos optam por vendê-los, dando ao comprador a possibilidade de os utilizar indefinidamente. Outros optam por soluções de licenciamento de conteúdos que estão limitadas no tempo mas que não são limitativas em termos do volume de utilização durante esse espaço de tempo.
- Já alguns especialistas defendem que o desenvolvimento de conteúdos deve ser valorizado em função da utilização efectiva que lhes é feita. Isso significa que o desenvolvimento de conteúdos deve ser remunerado em função do número de formandos que vão utilizar esses conteúdos, ou no limite, que os utilizam efectivamente.
- A alternativa de remunerar o desenvolvimento de conteúdos em função do número de formandos justifica-se, por um lado, porque o formador tem de ir visitando os ambientes de formação e as interacções que neles surgem e de trabalhar com o tutor sempre tendo em vista o melhoramento dos conteúdos, e por outro lado, porque de certa forma se faz pagar dos seus direitos de autor sempre que os seus conteúdos estão disponíveis para serem usados por terceiros. Isto leva-nos a questionar se, nesse caso, não fará mais sentido pagar-se o conteúdo que é disponibilizado em função do número de utilizações efectivas que lhe são feitas. Imagine-se, por exemplo, um conteúdo organizado em 10 unidades e que é vendido a um formando que, na prática, por motivos vários, não manifesta interesse ou necessidade de utilizar todas as unidades, apenas precisa de 5 das 10 que são disponibilizadas. Não só se questiona a necessidade do formando pagar as 10 unidades, como também do formador ser pago por todas e não pelas 5 unidades que foram efectivamente utilizadas.
- Do ponto de vista do formador, faz sentido optar por modelos de negócio, baseados no número de formandos ou mesmo na utilização efectiva dos seus conteúdos, se as expectativas de formandos e de utilização forem altas. Caso contrário, os modelos de venda pura do conteúdo podem fazer mais sentido, especialmente se se tiver em atenção que na venda pura está muitas vezes implícito que a empresa que compra o conteúdo vai precisar que o formador, mais cedo ou mais tarde (e cada vez é mais cedo), proceda a actualizações do conteúdo e, portanto, contrate esse serviço ao formador.

A GESTÃO DE FORMADORES EM *E-LEARNING*

OBJECTIVOS GERAIS

- Analisar as dificuldades no recrutamento de formadores de *e-learning*
- Apresentar as necessidades típicas de formação de formadores de *e-learning*
- Identificação de algumas técnicas para optimizar os formadores de *e-learning*

O recrutamento de formadores de *e-learning*

- Recrutar formadores com competências de *e-learning* não é nada fácil. O mercado é relativamente recente e a oferta de formação de formadores é quase inexistente. Sem oferta no mercado de formação de formadores, restam os formadores que, por via da experiência em *e-learning*, adquirem algumas competências práticas. Contudo, estes são poucos. A solução, muitas vezes, está em apostar na formação interna de formadores para *e-learning*, como forma de obter formadores qualificados para o *e-learning*.
- Em todo o caso, existem inúmeros *sites* que são bolsas de formadores de *e-learning*. Aqui, os formadores registam-se, e em muitos casos pagam para isso, preenchem uma ficha com o seu perfil pessoal e profissional e indicam as áreas para as quais se propõem produzir conteúdos ou acompanhar formandos.



Actividade [1 hora]: A partir de um motor de busca, procure *sites* com ofertas de formadores e tutores de *e-learning*, utilizando palavras como «e-learning teachers» e outras relacionadas.

A formação de formadores de *e-learning*

- Fruto da falta de formadores qualificados no mercado, pelo menos em número suficiente para a procura que já se faz sentir, e da necessidade de formação contínua e de reciclagem de conhecimentos, especialmente numa área em constante mutação como é o *e-learning*, a formação de formadores de *e-learning* é fundamental.
- Para algumas empresas, esta é uma excelente oportunidade de negócio, uma vez que não há muita oferta de cursos de formação de formadores de *e-learning*. Por outro lado, para as empresas que prestam serviços de *e-learning*, formar os seus formadores é essencial de modo a garantir um serviço de qualidade e o cumprimento dos *standards* internos de procedimento e actuação.
- A formação de formadores em *e-learning* parte do princípio que o formador tem de ganhar experiência com a plataforma antes de a usar com os seus formandos. Por isso, grande parte dessa formação é feita *on-line*, na plataforma que o formador irá utilizar. Certo é também que geralmente esta formação é mista.
- O que se pretende é permitir que o formador se coloque no lugar de formando e sinta as diferenças de comportamento dos intervenientes, face à formação tradicional, e consiga percebê-las.
- Esta formação centra-se no processo de aprendizagem e nas estratégias pedagógicas de entrega (*delivery*) da formação. Ainda que o foco seja a aprendizagem e não os aspectos tecnológicos, estes têm de ser garantidos como condição necessária, mas não suficiente, para a eficácia da formação. Aqui, o formador toma o primeiro contacto com os *standards* mundiais de *e-learning* e os internos da empresa, faz simulações de

interacções com formandos e até de gestão de situações complexas, como as de formandos que reclamam que não participam ou que participam em demasia mas sem qualquer valor acrescentado.

- As questões linguísticas também são abordadas nesta formação. É frequente preparar e treinar o formador de modo a utilizar um estilo de linguagem claro e muitas vezes menos estruturado e formal do que geralmente utiliza.
- No final da formação, o formando, já sensibilizado e treinado para aspectos relevantes do *e-learning*, é apoiado no desenvolvimento dos seus conteúdos e pode testar todo o *workflow* em que irá ser enquadrado no seu papel como formador.

ASPECTOS ABORDADOS NA FORMAÇÃO DE FORMADORES DE *E-LEARNING*

1. Uniformização de conhecimentos básicos de informática
2. Introdução ao *e-learning*
 - Surgimento e evolução
 - Enquadramento
 - O mercado de *e-learning*
 - Casos internacionais e portugueses de sucesso
 - Tipologia de cursos de *e-learning*
 - Os processos de formação de *blended learning*
 - O valor do *e-learning*
 - Os *standards* de *e-learning*
 - Tendências
3. Planeamento e gestão do *e-learning*
 - Plano de implementação do projecto de *e-learning*
 - Intervenientes no *e-learning* e o seu papel
 - Planeamento de um curso de *e-learning*
 - O *workflow* do processo de *e-learning*
 - A avaliação do formador e da acção de *e-learning*
4. Plataformas tecnológicas
 - Tipologia de plataformas
 - Identificação de funcionalidades essenciais
 - Questões práticas de utilização das plataformas
5. Desenvolvimento multimédia de conteúdos
 - Ferramentas existentes para desenvolver conteúdos
 - Aspectos práticos do desenvolvimento de conteúdos
 - O *instructional design*
 - A avaliação
6. A gestão de formandos
 - Questões administrativas
 - Técnicas de motivação e indução da participação
 - A interacção com os formandos
 - Ferramentas para interacção dos formandos
7. Simulação
 - Planeamento de uma acção
 - Desenvolvimento de conteúdos
 - Introdução dos conteúdos na plataforma
 - Realização de uma acção simulada
 - Avaliação

A avaliação do formador *on-line*

O que é um bom formador *on-line*

- Ao contrário do que durante muitos anos foi defendido, o bom formador, presencial ou *on-line*, não se foca na transmissão dos conteúdos e dos conceitos, mas sim na capacidade de o formando aplicar esses conteúdos em ambientes novos e diferentes. O aumento da rapidez da obsolescência dos conteúdos e a incapacidade que, muitas vezes, os formandos revelavam em aplicar na prática os conhecimentos adquiridos levaram ao desgaste do velho paradigma. Ser um bom formador *on-line* significa proporcionar uma aprendizagem eficaz.
- O trabalho de um formador *on-line* deve ser planeado, e avaliado, sob o ponto de vista do seu contributo para a aprendizagem. Toda a actividade do formador deve ser orientada para a criação de oportunidades e para a facilitação da aprendizagem do formando. A sua preocupação é moldar o contexto de formação de modo a que o formando assimile os conceitos teóricos que lhe são transmitidos, e, acima de tudo, que tenha a oportunidade de os colocar em prática.
- «O papel do formador é envolver os participantes de modo a que o conhecimento que eles construam seja utilizável em novas e diferentes situações». «E-Moderating – The Key to Teaching and Learning Online», London, Kogan Page, 2000, p. 39.
- A função do formador *on-line* passa ainda por moldar o comportamento do formando e, inclusivamente, ajudá-lo a saber comportar-se *on-line* e a aprender num novo ambiente.
- A actuação do formador é decisiva também na criação das comunidades *on-line* uma vez que estas são um factor determinante na eficácia da aprendizagem.

CrITÉRIOS e grelhas de avaliação de desempenho

- Um formador, ao decidir dedicar-se ao negócio do *e-learning*, deve ter em consideração que o que é esperado dele é em muito diferente daquilo que se espera de um formador tradicional. Se durante décadas o formador (especialmente o universitário) que reprovasse a maior parte da turma era visto como um bom formador, porque era exigente, actualmente, esse paradigma reverteu-se completamente. Estimular a participação dos formandos como forma de promover a eficácia da aprendizagem, pode parecer um objectivo muito altruísta. Na verdade, ela é fundamental para a avaliação que é feita do formador. Ou seja, a avaliação do formador está intimamente relacionada com o bom desempenho do formando. Mas atenção, não se trata do desempenho num teste de avaliação, mas sim do desempenho de tarefas novas e diversificadas.
- Os programas de avaliação e remuneração dos formadores devem estar relacionados com novos factores, para além daqueles que o mercado já utiliza para avaliar o seu trabalho.
- Os critérios de avaliação de desempenho do formador estão relacionados com o desempenho do formando.

- A maioria das empresas de *e-learning* monta sistemas de monitorização do desempenho dos formadores. Muitas vezes, existe mesmo um sistema de apadrinhamento entre formadores, por forma a garantir um acompanhamento permanente ao formador e, consequentemente, uma avaliação permanente do seu desempenho. O padrinho do formador geralmente acompanha o trabalho do formador e vai-lhe dando *feedback* sobre a sua actuação. Como se se tratasse de um *coaching* e de uma avaliação de desempenho permanente.
- Um formador não pode ser avaliado em função do número de acessos que os formandos fizeram *on-line*, ou aos conteúdos. Um terço dos formandos acede aos conteúdos mas não os segue até ao fim. Tal não significa que desista ou que perca o interesse. Pode significar um simples adiamento do estudo ou, então, que o formando chegou à conclusão de que não precisa de estudar aquela unidade porque já a domina. De igual forma, o formador não deve ser avaliado em função do número de participações activas na discussão que teve com os formandos ou do número de formandos que não participaram. O facto de um formando não participar na discussão pública não significa que o formador não foi capaz de o envolver mas pode, tão-somente, significar que o formando escolheu outro meio de comunicação com o formador, que não é tão visível, por exemplo, o *e-mail*.
- Por último, há que resistir à tentação de avaliar o trabalho do formando e do formador em função do entusiasmo que ambos demonstram, pois esse pode ser fruto apenas da novidade e da ansiedade de estarem a participar numa experiência nova, o *e-learning*, e não estar de todo relacionado com o melhoramento do desempenho do formando.
- Para a avaliação do desempenho dos formadores deve ser elaborada uma tabela com todos os critérios de avaliação relevantes. O formador deve ser avaliado numa escala quantitativa ou qualitativa, sendo certo, neste último caso, que posteriormente cada classificação deve ser convertida em valores.

EXEMPLO

Imagine que são definidos apenas quatro critérios para avaliação dos formadores, e que, em cada um deles, se pretende avaliar se o desempenho do formador foi elevado, médio ou baixo. Para um determinado formador é atribuída a classificação de médio para dois dos critérios,

elevado para um e baixo para outro. O total de avaliações em cada categoria é ponderado por um factor (neste caso, 3 para avaliações «elevadas», 2 para as «médias» e apenas 1 para as «baixas»), permitindo assim obter a avaliação final de 8 do desempenho do formador.

	Elevada	Média	Baixa
Fornece informação clara e precisa sobre cada unidade de conteúdo		X	
Fornece <i>feedback</i> pertinente e atempadamente	X		
Fornece <i>feedback</i> sobre o progresso dos formandos		X	
Participa activamente na aprendizagem do formando			X
Total	1	2	1
Ponderações	3X	2X	1X
Total	3	4	1
Avaliação total		8	



Actividade: [2 horas]: Liste os critérios que considera relevantes para a avaliação do seu trabalho e as hipóteses de classificação. Crie a grelha de avaliação e auto-avalie o seu trabalho, apurando a sua avaliação final. De seguida, forneça a mesma grelha aos seus formandos para que eles possam também avaliar o seu desempenho. Compare os resultados.

Técnicas para otimizar os formadores *on-line*

- Como em todas as empresas, saber controlar os custos sem forçar a diminuição das receitas é fundamental. As técnicas de controlo de custos procuram identificar as áreas onde é possível obter ganhos de eficiência. Isto não só é importante para as empresas que contratam os formadores, como também o é para os próprios formadores. A maior parte das técnicas para controlar custos apostam em investimentos que permitem vendas e qualidade sustentáveis ao longo do tempo.
- Uma dessas técnicas é apostar na já referida formação de formadores para *e-learning*. Ao dar formação em *e-learning* aos formadores que vão colaborar no projecto, a empresa está a garantir que os formadores irão seguir os *standards* de qualidade e os procedimentos da empresa e, que não serão cometidos erros, tais como a típica transposição dos modelos pedagógicos da formação presencial para o *e-learning*. Ao apostar na formação dos formadores como veículo de satisfação do seu formando-cliente, a empresa está a solidificar a sustentabilidade do crescimento das suas vendas. Está também a ensinar o formador a ser eficiente e a gerir o seu tempo e as suas tarefas.
- A atribuição de um padrinho a cada formador pode, à primeira vista, parecer um acréscimo de custos, mas na realidade é um facilitador das receitas. O padrinho é um tutor do formador e apoia-o no desempenho da sua função. A existência de um padrinho permite que o formador, ao longo de toda a acção de *e-learning*, tenha uma orientação e possa ir alterando o seu comportamento, corrigindo situações em função do *feedback* que vai tendo do padrinho. Mais uma vez, o resultado é melhor formação, maior eficácia e satisfação do formando-cliente, e ainda, uma maior motivação do formador e um maior controlo sobre a sua actividade.
- Por último, é essencial estabelecer um bom sistema de apoio ao formador. Garantir que este não tem problemas técnicos nem de acesso à plataforma, e que não vai ter de se preocupar com problemas semelhantes aos que os formandos venham a sentir, permite-lhe otimizar o seu tempo e o seu contributo.

UM MODELO RENTÁVEL E EFICAZ DE INSTRUÇÃO *ON-LINE*

OBJECTIVOS GERAIS

- Caracterizar os elementos do ensino eficaz
- Identificar técnicas para conhecer o aluno
- Apresentar algumas técnicas para estimular a participação do formando
- Apresentar os princípios básicos da gestão do tempo
- Apresentar algumas formas de gerir o tempo
- Analisar o esforço de trabalho de cada tarefa do formador

Os elementos do ensino eficaz

- Proporcionar uma aprendizagem eficaz exige que o formador concentre os seus esforços em duas grandes áreas. Uma delas é a construção de um ambiente de aprendizagem que permita ao formando aprender a construir o conhecimento necessário para desempenhar novas tarefas. A instrução eficaz passa por o formador saber gerir a socialização e as emoções, a troca de informações e a construção de conhecimento, motivar os formandos e incentivar a sua participação. Estes são elementos muito importantes para o formador administrar uma instrução eficaz, dado que terão enorme impacto no formando e na eficácia da sua aprendizagem.
- Como o objectivo deste livro assenta na perspectiva mais comercial do *e-learning* para o formador, iremo-nos debruçar na análise da instrução eficaz sobre os aspectos da segunda área, a qual diz respeito ao próprio formador.
- A segunda área, intimamente relacionada com a primeira, é a gestão própria, quase egocêntrica, que o formador faz de si, do seu trabalho e da sua turma de formandos. Do lado do formador, a instrução eficaz passa primeiro por o formador conhecer o seu formando e construir o perfil desse formando ao longo da formação, de forma a fornecer-lhe uma orientação personalizada. Passa ainda por o formador saber gerir o seu tempo, de tal modo que, por um lado, consiga calcular antecipadamente quais as tarefas que terá de desempenhar e a sua respectiva duração; e por outro lado, saiba poupar tempo noutras tarefas. Por último, o formador deve ter consciência do esforço e da duração que cada fase do processo de *e-learning*, em especial da acção de *e-learning*, consome.

Conhecer o formando

- Para um bom desempenho do seu papel, o formador deve reunir o máximo de informação sobre cada formando antes mesmo do início do curso. Ao longo deste, o formador deve, igualmente, procurar reunir outras informações sobre cada formando. Assim, o formador vai adaptando a sua estratégia de comunicação com cada formando ou com o grupo, em função dos perfis individuais que desenvolve.

Dados a recolher sobre o formando

Área	Dados a recolher
Perfil do formando	<ul style="list-style-type: none"> • Idade • Sexo • Escolaridade • Profissão • Anos de experiência profissional • Funções exercidas
Recursos do formando	<ul style="list-style-type: none"> • Programas informáticos utilizados • Tipo de ligação à Internet • Local habitual de acesso à Internet
Motivações	<ul style="list-style-type: none"> • Razão da inscrição • O que espera do curso • Grau de interesse pelo curso • Adequação do curso aos seus objectivos profissionais
Conhecimentos	<ul style="list-style-type: none"> • Que conhecimentos ou competências tem das matérias do curso • Que competências pretende adquirir com o curso
Utilização	<ul style="list-style-type: none"> • Número de vezes que acedeu ao curso • Data do último acesso • Número de vezes que acedeu a cada unidade de conteúdo
Intervenção	<ul style="list-style-type: none"> • Número e qualidade das intervenções • Variedade de intervenções (dúvidas, desafios lançados, comentários a respostas ou perguntas de outros, etc.)
Problemas técnicos	<ul style="list-style-type: none"> • Problemas de acesso • Problemas com <i>password</i> • Dificuldades informáticas
Participação	<ul style="list-style-type: none"> • Número de trabalhos realizados • Cumprimento de prazos de entrega • Qualidade dos trabalhos entregues • Materiais utilizados para a aprendizagem • Procura ou não de mais materiais para além dos fornecidos pelo formador
Colegas	<ul style="list-style-type: none"> • Opinião dos colegas de grupo
Avaliação	<ul style="list-style-type: none"> • Número de unidades de avaliação que completou • Nota conseguida em cada unidade
Resultados	<ul style="list-style-type: none"> • Desvio dos resultados <i>versus</i> as expectativas que tinha sobre o curso • Impacto nas suas competências • Razões de resultados inferiores aos esperados • Avaliação da formação e do formador

Estratégias para estimular a participação do formando

- Se a interacção é fundamental para a eficácia da formação, então promovê-la, através do envolvimento dos participantes, é uma função essencial do formador.
- Focado não nos conteúdos mas sim na interacção, o formador deve accionar uma série de medidas que promovam o envolvimento dos formandos entre si, a ajuda mútua e a troca de experiências. Para tal, é fundamental que o formador, mesmo antes de a formação ter início, forneça um guia da acção em *e-learning* num formato *off-line* à escolha. Ao disponibilizar este guia o formador está assim a apoiar o formando que vai entrar num novo formato de aprendizagem. Antes do início da acção, o formador deve assegurar-se também que não existem problemas de acesso, conectividade, *passwords* ou *software*. Paralelamente, ele ou alguém da sua equipa deve garantir que, caso estes problemas surjam, quer no início do curso, quer durante a formação, os formandos terão a ajuda necessária para os resolver.
- É ainda aconselhável que o formador estabeleça um contacto personalizado, e de forma reservada, com cada formando, mesmo antes do curso começar, por exemplo, através de *e-mail*. O objectivo é que o formador comece a conhecer o formando e estabeleça com este as bases do relacionamento que ambos irão ter com o início do curso.
- Ao formador cabe também a tarefa de apresentar os formandos uns aos outros, aproveitando o conhecimento que já tem de cada um deles, e de apadrinhar o início da relação que os formandos vão estabelecer entre si.
- Igualmente no início do curso, o formador deve deixar claro a todos os formandos qual o impacto da participação e da interacção entre todos no sucesso da formação e da aprendizagem que cada um vai ter. Deve também apresentar as unidades de conteúdo e o que é esperado que os formandos aprendam em cada uma delas. O reconhecimento por parte do formador que cada formando tem um ritmo de aprendizagem próprio é fundamental, porque assim o formador pode desenhar estratégias várias adaptadas a cada formando, actua de forma mais correcta e específica em cada caso e, por fim, não é levado a tentar harmonizar o ritmo de aprendizagem dos formandos.
- Sem prejuízo disso, o formador deve estabelecer um bom planeamento da formação, devendo estimar o tempo médio de realização de cada tarefa que irá propor. Só assim o formador conseguirá medir desvios significativos e encontrar explicações por que motivo o formando está a seguir um ritmo diferente. Por exemplo, se a maioria dos formandos entregar as versões provisórias dos seus projectos e se houver um que não entrega nada, e estando o formador consciente de que cada formando tem diferentes formas de organizar o seu trabalho, isto não quer dizer que este formando está a ser indisciplinado ou indiferente às tarefas que lhe são propostas, poderá querer dizer que o formando já delineou mentalmente o trabalho final. No seu planeamento, o formador deve definir claramente qual o objectivo final em termos de aprendizagem e traduzi-lo em tarefas que devem ser realizadas e transmitidas aos formandos, acompanhadas da definição clara de alguns objectivos intermédios de aprendizagem que o formador achar relevantes. O plano de formação deve ser suficientemente flexível de modo a

poder ser alterado sempre que o perfil geral dos formandos o justifique, a bem da sua aprendizagem. O formador pode não ser o agente activo em todo o processo de estimulação dos formandos. Promover a atribuição de formandos-padrinhos aos formandos que entram na formação mais tarde, ou que têm mais dificuldades, é uma tática frequentemente utilizada.

- O formador deve também monitorizar a participação de cada formando e dedicar especial atenção a casos «diferentes».
- O formador deve estar muito bem preparado para os debates, sendo indispensável que elabore questões variadas e reflecta sobre diversos temas, de modo a poder acompanhar uma eventual predisposição ou reorientação dos formandos para determinados temas.
- A linguagem que o formador utiliza na comunicação com os formandos é determinante na estimulação da participação dos formandos no curso. Saber combinar aspectos de comunicação formais com aspectos informais, ter especial atenção à forma como fornece os *feedbacks* aos formandos, especialmente os negativos, evita mal-entendidos.
- Deixar-se envolver nas conversas não relacionadas com o curso em si, nas ditas conversas de café, é uma excelente oportunidade para o formador desempenhar a sua função de forma informal e descontraída, e reforçar a confiança que os formandos têm em si.

ESTRATÉGIAS PARA ESTIMULAR A PARTICIPAÇÃO

- Disponibilizar aos formandos guias *off-line* da acção de *e-learning*;
- Garantir a resolução de problemas técnicos antes do início da acção;
- Conhecer individualmente cada formando e traçar o perfil de cada um;
- Quebrar o gelo do início da formação e apresentar os formandos;
- Esclarecer sobre o conteúdo e objectivos de cada unidade de conteúdo;
- Realçar o papel da participação activa dos formandos na eficácia da sua aprendizagem;
- Incentivar o ritmo próprio de aprendizagem e desenhar estratégias individuais para cada formando, com base no seu ritmo de aprendizagem;
- Desenhar um plano de formação adequado e flexível;
- Promover relações de apadrinhamento de formandos a novos formandos;
- Preparar vários cenários de evolução dos debates;
- Utilizar uma linguagem semi-informal e clara;
- Envolver-se no convívio social *on-line* com os formandos.

A gestão do tempo e das tarefas

Princípios básicos da gestão do tempo

- O tempo é um recurso limitado e saber geri-lo é ainda mais importante para um formador de *e-learning*. Gerir bem o tempo não significa aplicar os métodos que

outras pessoas utilizam. Algumas delas são noctívagas e só conseguem trabalhar na calma da noite e no silêncio, outras só se sentem inspiradas da parte da manhã ou precisam de sentir a pressão e estar no meio da confusão para se sentirem produtivas. Independentemente disso, o certo é que a boa gestão do tempo passa por definir objectivos, devidamente quantificados e estabelecidos em termos de prazo. Com base neles, devem ser elaborados planos mensais e semanais de trabalho e, a partir destes, planos diários. A organização da semana e do dia tem de ser realista, flexível e, simultaneamente, estruturada. A maioria dos especialistas aconselha a ter em conta dois aspectos: o primeiro diz respeito às férias e aos tempos livres dedicados aos amigos, à família e a si próprio, revelando a importância do equilíbrio pessoal para a boa gestão do tempo. Reservar tempo para fazer pausas no trabalho, praticar desporto ou um *hobby* ou fazer umas miniférias é fundamental. O segundo aconselha a ocupar entre 75% e 80% do tempo disponível e a guardar o restante para os imprevistos. Diariamente, todos nós somos confrontados com problemas que não estávamos à espera e que precisam de atenção imediata. Reservar tempo para apagar os «fogos» é importante, desde que também não se esteje sempre, a apagar os «fogos». Muitos analistas alertam ainda para o perigo que o *e-mail* representa na organização das tarefas diárias. Quantas vezes uma tarefa é interrompida porque se ouviu uma mensagem a chegar e se vai ver «quem é» e até se vai tratar do assunto em questão? Se, por um lado, as regras de conduta da utilização do *e-mail* sugerem que se responda rapidamente a uma mensagem (já quantas vezes não achou estranho que não lhe tenham respondido rapidamente a uma mensagem que enviou nesse dia de manhã?), por outro, a boa gestão do tempo recomenda que estipule horas para consultar o seu *e-mail* e trate de imediato apenas os assuntos urgentes. Os outros devem ser tratados de acordo com a sua importância, sem prejuízo de informar o remetente da data que prevê poder dar-lhe *feedback* sobre o assunto.

A optimização do tempo do formador *on-line*

- White e Weight (Ken White e Bob Wiegth, «The Online Teaching Guide – A Handbook of attitudes, Strategies, and Techniques for the Virtual Classroom», Allyn Bacon, 2000, pp. 73 a 82) apontam vários factores que afectam a optimização do tempo de um formador *on-line*. Um deles prende-se com a facilidade de lidar com a informática e o *software*. A capacidade de instrumentalizar os programas informáticos e de os aplicar eficazmente é essencial. O outro, fortemente relacionado com o anterior, reside na capacidade que o formador tem de dactilografar, pois enquanto não surgem e se disseminam as tecnologias de transferência de voz para texto, a falta de competências de dactilografia é um entrave ao trabalho do formador. Uma vez que grande parte do diálogo estabelecido com os formandos é feito por escrito, a destreza de mãos permite ao formador acompanhar o seu raciocínio e transmiti-lo directamente para o ecrã. A lentidão com que muitas pessoas escrevem num teclado justifica a sua incapacidade de estarem a formular ideias e de as passarem para o ecrã, preferindo o papel e a caneta como meio para apontar as ideias.

- Saber gerir a informação e as leituras, é igualmente apontado como fundamental. Embora cada pessoa tenha o seu estilo e a sua estratégia, o objectivo é sempre otimizar o tempo dedicado à leitura de um livro, por exemplo, face aos resultados que se pretendem obter. Muitas das técnicas passam, por exemplo, por analisar índices de livros, introduções, objectivos e conclusões de cada capítulo, e sintetizar a informação em alguns pontos que resumam a informação. Otimizar a leitura é fundamental, especialmente no caso de formadores que necessitam de pesquisar diversas fontes e áreas distintas ou que tenham de lidar com um volume considerável de intervenções dos formandos.
- O domínio dos conceitos permite poupar muito tempo no dia-a-dia do formador *on-line*. Dominar os conceitos implica muita investigação e muita prática, mas permite diminuir os tempos de resposta a perguntas dos formandos. Para formadores que não dominem os conceitos, responder a uma questão de um formando pode significar horas e horas de investigação e de discussão com colegas. A presença de um padrinho do formador pode ser fundamental para o processo de domínio dos conceitos e de diminuição dos tempos de resposta. A experiência e a prática também permitirão alcançar esse objectivo.
- A capacidade da experiência como formador *on-line* para diminuir os tempos de resposta depende do trabalho do formador em organizar as informações sobre o formando, as perguntas e respostas *standards*, criar *templates*, organizar materiais e fazer uma boa gestão das suas fontes. As economias de aprendizagem são enormes especialmente se forem optimizadas com uma boa gestão da informação.
- Por último, uma chamada de atenção para a importância do ambiente de trabalho na gestão do tempo do formador: iluminação, ventilação e tranquilidade por um lado, e instrumentos de trabalho adequados por outro, são fundamentais a fim de o formador otimizar o seu tempo.

**O banco do tempo de White e Weight,
«The Online Teaching Guide...»,
cit., pp. 73 a 82**

Estes autores ilustram a necessidade de gestão do tempo com uma deliciosa conta bancária. Sugerem que o leitor imagine que diariamente é creditado na sua conta bancária 86 400 euros e que no final do dia o banco coloca-nos o saldo a zero. No dia seguinte, o banco volta a depositar-nos mais 86 400 euros. Em cada dia que passa, se o dinheiro não for todo aproveitado, ao final do dia ele desaparece da conta bancária na mesma. White e Weight fazem o paralelismo desta conta bancária com os 86 400 segundos que cada pessoa tem para gastar diariamente. Se eles não forem bem gastos ou não forem utilizados, simplesmente, desaparecem e não estão disponíveis no dia seguinte.

**ELEMENTOS DA GESTÃO
DO TEMPO *ON-LINE***

- Domínio informático;
- Rapidez de dactilografia;
- Eficiência na leitura;
- Domínio dos conceitos teóricos;
- Experiência e gestão da informação;
- Ambiente de trabalho;
- Gerir o *feedback* dado aos formandos;
- Gerir problemas com formandos;
- Ambiente tranquilo e adequado.

Fonte: adaptado de White e Weight,
«The Online Teaching Guide...», cit., pp. 73 a 82.

- Especificamente sobre o trabalho com os formandos, a boa gestão do tempo passa por gerir o *feedback* que lhes é dado e pela gestão dos problemas que eles provocam. Devido ao enorme volume de mensagens que podem surgir diariamente, e à possibilidade de algumas estarem encadeadas umas nas outras, ou serem de assuntos relacionados ou, até mesmo, sobre o mesmo assunto, responder individualmente a cada mensagem é inviável. Não só se gera um volume ainda maior de mensagens, como a mesma resposta pode ser repetida para dois formandos, ou então poder-se-á fazer remissões para outras mensagens que, por sua vez, estão numa cadeia de raciocínio à parte. A boa gestão do *feedback* aos formandos passa pela organização de todas as questões levantadas por cada formando, guardando-as em arquivo, e também por fazer mensagens de síntese que englobem assuntos relacionados.
- Muitos formadores vêem a eficácia e gestão do seu tempo serem completamente devastadas por problemas com os formandos. Reclamações várias não relacionadas com as matérias, insubordinação e tentativas de desfocar a turma do objectivo não são raras. O formador deve estar preparado para saber accionar o «plano de emergência», que pode passar por pedir a intervenção da equipa técnica a fim de ajudar o formando na resolução de problemas, ou, inclusive, falar pessoalmente com o formando e, no limite, propor a sua expulsão do curso. Embora esta não seja uma decisão fácil e até seja frequente na formação em sala, a capacidade que um formando tem de desviar outros formandos do objectivo do curso é muito elevada e de difícil controlo por parte do formador, por isso este não deve deixar que as situações cheguem a um limite tal que se torne difícil resolvê-las. Muitas vezes, os formandos têm comportamentos considerados incorrectos porque, simplesmente, desconhecem as regras de comportamento numa acção de *e-learning*, e apenas precisam de ser alertados para essas mesmas regras e não repelidos com agressividade. Ensinar um pouco da chamada *netiquette* aos formandos pode poupar tempo e dissabores ao formador.

Diferentes tarefas, diferentes esforços

- Para desempenhar correctamente a sua função e otimizar o seu trabalho, o formador deve estar atento às diferentes fases do processo de aprendizagem e à necessidade que cada fase tem da sua intervenção. Cada fase representa um esforço e um trabalho diferente para o formador. Ao ter noção disso, o formador pode gerir melhor o seu tempo e planear melhor o seu trabalho.
- Baseado num estudo sobre a Open University, Gilly Salmon (Gilly Salmon, «E-Moderating – The Key to Teaching and Learning Online», London, Kogan Page, 2000) desenvolveu um modelo de ensino em *e-learning*. Salmon defende que existem cinco fases no processo de aprendizagem e que o trabalho do formador difere em cada fase. O modelo das cinco fases de Salmon é discutível e pode mesmo questionar-se se o curso não começará mesmo apenas na fase três e se o seu *terminus* não ocorrerá antes da fase cinco. O interesse na apresentação deste modelo no contexto deste livro não se prende com a discussão do modelo em si, nem das funções específicas desempenhadas em cada fase. Pretende-se, sim, sensibilizar o leitor-formador para o

tipo de trabalho e de carga de esforço que ele enfrentará ao longo do curso, em cada fase. É com base neste modelo que vai ser analisado o esforço despendido pelo formador ao longo da acção de *e-learning*. Esta análise tem igualmente outra utilidade: clarificadas as funções e estimado o esforço que será despendido em cada fase, mais facilmente é apurado, do lado da empresa promotora do curso de *e-learning*, o valor do contributo do formador, e do lado deste, o valor do trabalho que vai desempenhar.

- Na primeira fase, o objectivo é garantir que o formando tenha acesso ao curso e que tenha capacidade de o frequentar. Nesta fase, resolvem-se os problemas técnicos de *hardware*, *software*, ligação à Internet, autenticação e dificuldades de navegação. O recurso a meios de apoio *off-line*, como o telefone, é frequente nesta fase. Muitas vezes, é inclusivamente distribuído um manual *off-line* para ajudar o formando a «entrar» no curso. Nesta fase introdutória, o papel do formador é alertar os formandos para a importância de ficarem resolvidos quaisquer problemas de acesso ao curso, apresentar o curso, a forma como será administrado e como será utilizada a tecnologia. Note-se que esta é uma fase de grande ansiedade, por parte dos formandos, e de desconfiança se for a sua primeira experiência com o *e-learning*. É aqui que o formador apresenta individualmente os formandos e que dá início ao curso.
- Nesta fase, o trabalho do formador é rotineiro e pouco exigente, não sendo uma sobrecarga na sua agenda, sendo, por isso, possível conciliá-la com outras tarefas. Limitando-se à recepção e acolhimento de formandos, e sendo rotineira e pouco exigente, ela é também pouco valorizada em termos do seu contributo para a remuneração do formador.
- A segunda fase tem como objectivo criar uma comunidade entre os formandos do curso. A tecnologia desempenha aqui o papel de veículo da socialização, e não do seu promotor. Cabe ao formador materializar a tecnologia a fim de criar o sentimento de comunidade. Este inicia-se com a consciencialização de que existem mais pessoas que estão a fazer o curso e que existe «alguém» do outro lado. O passo seguinte é comunicar com cada uma dessas pessoas. É uma fase muito ligeira em termos de esforço intelectual mas, sem dúvida, pode representar uma ocupação de tempo considerável, já que o formador não pode correr o risco de desmotivar os formandos, logo no início do curso.
- Na terceira fase, os formandos começam efectivamente o curso. Começa a interacção com os conteúdos, com o formador e com os restantes participantes. Esta é a fase de aceleração do curso, onde os formandos começam a exigir que o formador participe e se empenhe. A função dele será lidar com um possível excesso de informação e orientar cada formando para o conteúdo mais relevante para si. Para o formador, é uma fase de grande trabalho, quer em termos de investigação e esforço intelectual, quer em termos de volume de comunicações com os formandos.
- Na fase quatro, dá-se início à construção do conhecimento. Da interacção entre os formandos surgem múltiplas ideias, discussões e pontos de vista, cada formando vai modelando o seu conhecimento, à sua maneira. A intervenção do formador é a de facilitar o processo de geração de conhecimento. Na prática, isto significa sumariar periodicamente as ideias apresentadas e lançar novas para a discussão, logo que as anteriores estiverem esgotadas, incentivar e criar diferentes pontos de vista em cada

discussão e sugerir a reflexão sobre outros. Significa, por isso, otimizar o seu conhecimento e investir bastante tempo na definição de estratégias para a orientação dos seus formandos e saber digerir as suas ideias.

- Na última fase, a de desenvolvimento, a interacção com o formador e os restantes formandos diminui. Trata-se de uma fase construtiva onde cada formando vai explorar o seu processo de desenvolvimento do conhecimento. O papel do formador nesta fase, embora menos intenso do que nas fases três e quatro, é bastante desafiador. O formador vai lançar propostas de trabalho que promovam o raciocínio e até mesmo a crítica. Curiosamente, nesta fase, os formandos revelam-se pouco tolerantes, com falhas no curso, com os pontos de vista discordantes uns dos outros e até mesmo do formador. É já uma fase de desaceleração para o formador.

Fase 1 - Acesso e capacidade de participação

Formador	Formando
<ul style="list-style-type: none"> • Resolver problemas de acesso e autenticação (perda de <i>passwords</i>, por exemplo); • Resolver problemas de <i>hardware</i> e <i>software</i>; • Informar sobre regras de conduta; • Fornecer <i>off-line</i> um manual de apoio; • Apoiar a navegação e demonstração da utilização das ferramentas; • Receber e apresentar os formandos; • Alertar para esta ser uma fase fundamental; • Evidenciar a comunicação como um meio de aprendizagem essencial; • Especificar como a tecnologia será utilizada; • Encorajar os formandos a testarem as ferramentas (por exemplo, mensagens de teste); • Sensibilizar os formandos para o facto de que a ansiedade que sentem é normal e irá diminuir ao longo do curso, chegando a níveis confortáveis. 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar os benefícios da utilização das ferramentas; • Instalar o seu <i>hardware</i> e <i>software</i>; • Obter os dados de autenticação; • Garantir o funcionamento da sua ligação à Internet; • Fazer algumas experiências-piloto para testar a plataforma.

Fase 2 – Socialização

Formador	Formando
<ul style="list-style-type: none"> • Explicar as técnicas para gerir o tempo; • Fornecer contactos para apoio; • Demonstrar as funcionalidades da plataforma, que têm utilidade imediata (por exemplo, a lista de participantes); • Sensibilizar os formandos para o facto de a plataforma não fazer milagres e que, provavelmente, irão sentir falta de alguma funcionalidade ao longo do curso; • Encorajar a utilização das ferramentas; • Detectar necessidades especiais por parte de alguns formandos (por exemplo, cegos); • Encorajar a prática como forma de estimular o desenvolvimento de competências; • Não reprimir mensagens não relacionadas com o curso; • Dar apoio na navegação e na utilização da plataforma; • Apoiar a sua apresentação pessoal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Enviar e receber mensagens; • Preparar a sua apresentação aos restantes formandos.

Fase 3 – Troca de informação

Formador	Formando
<ul style="list-style-type: none"> • Facilitar a experimentação das ferramentas de trabalho colaborativo; • Fornecer pistas sobre a forma como partilhar da informação <i>on-line</i>; • Responder aos pedidos de informação dos formandos; • Fornecer informação ainda mais detalhada para quem o solicite; • Propor actividades e tarefas diversificadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fazer pedidos de informação ao formador.

Fase 4 – Construção do conhecimento

Formador	Formando
<ul style="list-style-type: none"> • Estimular a participação e o contributo de todos os formandos; • Saber estar em silêncio durante alguns dias; • Resumir o contributo de cada formando. 	<ul style="list-style-type: none"> • Explorar as oportunidades de colaboração com outros formandos; • Colocar questões de reflexão.

Fase 5 – Desenvolvimento

Formador	Formando
<ul style="list-style-type: none"> • Receber as sugestões dos formandos (sobre a plataforma, etc.); • Garantir que os formandos fazem a avaliação do trabalho do formador. 	<ul style="list-style-type: none"> • Apoiar outros formandos.

  **BIBLIOGRAFIA**

- Greg Kearsley, «Online Education – Learning and Teaching in Cyberspace», Belmont, Wadsworth/Thomson Learning, 2000
- Ken White e Bob Wieght, «The Online Teaching Guide – A Handbook of Attitudes, Strategies, and Techniques for the Virtual Classroom», Allyn Bacon, 2000
- Gilly Salmon, «E-Moderating – The Key to Teaching and Learning Online», London, Kogan Page, 2000

  **RECURSOS ON-LINE**

- Portal com base de dados de formadores disponíveis
www.awesomelibrary.org
- Informações dirigidas ao mercado da educação
www.dnie.com
- Empresa com soluções de *e-learning*
www.educase.nl
- Teachers helping teachers
www.pacificnet.net/~mandel



Blended-Learning ■ Processo de formação que combina diversos métodos e práticas.



Drag-and-Drop ■ Técnica de avaliação *on-line* em que o formando pega num objecto e larga-o no local que considera correcto.



Instructional Design ■ Conjunto de técnicas utilizadas para desenhar os conteúdos

em formato multimédia e que procura optimizar a aprendizagem do aluno, através da preocupação com a navegação, elementos gráficos, tipo de letra, dimensão de gráficos e imagens, comprimento e largura das páginas e dos blocos de texto, entre outros elementos.



Netiquette ■ Conjunto de regras informais de conduta que os utilizadores de Internet devem respeitar na comunicação entre si. Por exemplo, escrever em letras maiúsculas significa gritar.

Í N D I C E

INTRODUÇÃO	5
------------------	---

✍ UNIDADE 1

O MERCADO DA FORMAÇÃO	7
Os intervenientes no mercado de formadores	8
Situação actual e futura do mercado	10
O mercado de <i>e-learning</i>	11
Factores de alerta	12

✍ UNIDADE 2

AS OPORTUNIDADES DE NEGÓCIO NO E-LEARNING	17
As funções disponíveis	18
O papel da tecnologia na função do formador <i>on-line</i>	20
O modelo de negócio	22

✍ UNIDADE 3

A GESTÃO DE FORMADORES DE E-LEARNING	25
O recrutamento de formadores de <i>e-learning</i>	26
A formação de formadores de <i>e-learning</i> ..	26

A avaliação do formador <i>on-line</i>	28
O que é um bom formador <i>on-line</i>	28
Critérios e grelhas de avaliação de desempenho	28
Técnicas para otimizar os formadores <i>on-line</i>	30

✍ UNIDADE 4

UM MODELO RENTÁVEL E EFICAZ DE INSTRUÇÃO ON-LINE	31
Os elementos do ensino eficaz	32
Conhecer o formando	32
Estratégias para estimular a participação do formando	34
A gestão do tempo e das tarefas	35
Princípios básicos da gestão do tempo ...	35
A optimização do tempo do formador <i>on-line</i>	36
Diferentes tarefas, diferentes esforços	38

RECURSOS	43
-----------------------	----

GLOSSÁRIO	45
------------------------	----

ÍNDICE	47
---------------------	----

