

# FORMAÇÃO PROFISSIONAL A DISTÂNCIA E SUA RELEVÂNCIA NA AQUISIÇÃO DE SOFT SKILLS NO CONTEXTO DA PANDEMIA POR COVID-19.

Carla França Almeida

**M**

2020/2021



FACULDADE DE ECONOMIA



FORMAÇÃO PROFISSIONAL A DISTÂNCIA E SUA RELEVÂNCIA NA  
AQUISIÇÃO DE SOFT SKILLS NO CONTEXTO DA PANDEMIA POR COVID-19.

**Carla Almeida - 201801519**

---

Dissertação

Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos - MEGRH

---

Orientação:

**Professora Doutora Maria da Conceição Pereira Ramos**

---

2021

## Resumo

A formação profissional sempre foi vista como determinante para um bom desempenho, mas as suas abordagens são cada vez mais desafiadas a atenderem a novas procuras dos mercados com foco no ganho de produtividade e vantagem competitiva. O uso das tecnologias e da Inteligência Artificial, tem sido cada vez maior e no contexto da pandemia por COVID-19, tornando o ensino digital viável e oportuno no desenvolvimento das competências exigidas para um melhor desempenho pessoal e profissional e como consequência, o desempenho das próprias organizações.

Neste sentido, a formação profissional em ambiente virtual é cada vez mais usual e efetiva para o desenvolvimento dos trabalhadores e ganho de *Soft Skills* no contexto do isolamento, a quebra de paradigmas e preconceitos se tornam menos progressivos e a eficácia da formação profissional a distância credível a partir do desenvolvimento de novas competências vinculadas à teoria do aprender a aprender.

As competências socioemocionais que visam garantir maior harmonia e eficiência na gestão das emoções, também são demonstradas como desenvolvíveis através de técnicas e métodos adaptados aos contextos de trabalho e aos objetivos a serem alcançados na formação. Este estudo se debruça na contribuição que as formações profissionais à distância exercem no apoio aos trabalhadores para desenvolver competências sociais e relacionais, conhecidas como *Soft Skills*.

Para que fosse possível esta investigação, utilizamos a metodologia qualitativa e suas técnicas de recolha de dados e análise, nos debruçando nas entrevistas semiestruturadas como forma de validação do estudo.

Em resumo, esta pesquisa evidencia o cumprimento do papel das formações profissionais a distância, no ganho destas competências a partir da investigação de um estudo de caso, que valida a eficácia do modelo de ensino a partir da abordagem virtual de acordo com a aplicação prática *on the job*.

Palavras-Chave: Formação Profissional, Competências, *Soft Skills*, Ensino à distância, Desempenho, Ambiente Virtual e Tecnologias.

## **Abstract**

Professional training has always been seen as a determinant for good performance, but its approaches are increasingly challenged to meet new market demands with a focus on gaining productivity and competitive advantage. The use of technologies and Artificial Intelligence has been increasing and in the context of the COVID-19 pandemic, making digital education viable and timely in the development of skills required for better personal and professional performance and, as a consequence, the performance of organizations themselves.

In this sense, professional training in a virtual environment is increasingly common and effective for the development of workers and the gain of Soft Skills in the context of isolation, the breaking of paradigms and prejudices becomes less progressive and the effectiveness of professional distance training credible from the development of new skills linked to the experientialist theory of learning to learn.

The socio-emotional skills that aim to ensure greater harmony and efficiency in managing emotions are also shown to be developable through techniques and methods adapted to the work contexts and the goals to be achieved. This study focuses on the contribution that professional training at a distance exerts in supporting workers to develop social and relational skills, known as Soft Skills.

In summary, this research highlights the fulfillment of the role of professional training at a distance, in gaining these skills from the investigation of a case study, which validates the effectiveness of the teaching model from the virtual approach in aligning the practical application on the job.

Key words: Professional Training, Skills, Soft Skills, Distance Learning, Performance, Virtual Environment and Technologies.

## Agradecimentos

Os agradecimentos aqui descritos, não são capazes de alcançar a imensidão de todo o apoio direto e indireto, de todos aqueles que contribuíram para o meu crescimento pessoal e profissional no Porto - Portugal e para que eu chegasse até aqui. Contudo, é necessário o reconhecimento inconfundível a Deus que me ilumina e faz ir além. Da parceria de meu digníssimo esposo, sua paciência e compreensão nas ausências sociais e no seu apoio, mesmo que fosse apenas num chá as três da manhã, quando estava a estudar. Ao meu amado filho, por ver todos os dias a importância que os estudos têm em nossas vidas, mesmo que implique ficar em casa e não poder sair. Aos meus pais, que sempre foram um exemplo de superação e caráter, ao meu master mind harmônico e alinhado, aos incansáveis e incomparáveis amigos que, o meu senhor, me presenteou nesta caminhada. Além da minha orientadora que com sua *expertise e know how*, soube ir colmatando cada uma de minhas lacunas neste processo de aprendizagem até à efetiva realização deste trabalho. Gratidão professora!

Sempre acreditei que chegaria cá e o que para muitos é apenas mais uma conquista, para mim, realizar este mestrado em uma das melhores Universidades da Europa, é a maior evidência de que nada nesta vida é questão de sorte. Somos nós, quem determinamos nosso futuro a partir de nossas escolhas. Neste estudo tive a oportunidade de reconhecer ainda mais os meus valores e direcionar minha carreira e projetos de empreendedora de pessoas numa efetiva estratégia de desenvolvimento de competências que venham a apoiar a evolução do potencial humano e a eficácia na gestão dos recursos mais valiosos que uma organização pode ter, as pessoas!

## Conteúdo

Resumo.....	4
Abstract .....	5
Agradecimentos .....	6
1. Introdução .....	8
2. Objetivos e Questões de Investigação .....	9
3. Revisão Bibliográfica .....	10
3.1 Aprendizagem .....	11
3.2 Formação profissional.....	12
3.3 Formações Profissionais à Distância .....	13
3.4 Competências.....	16
4. Metodologia .....	17
4.1 Procedimento Metodológico .....	18
4.2 Caracterização da amostra.....	18
4.3 Recolha e Análise dos Dados.....	19
5. Apresentação e discussão dos Resultados.....	21
6. Conclusão e Perspetiva de trabalho Futuro .....	44
7. Referências Bibliográficas .....	47
<b>Anexos</b>	
Anexo I - Guião de Entrevista Semiestruturada.....	49
Anexo II - Passaporte de Implementação .....	54
Anexo III - Grelhas de Análise de Conteúdo.....	55
Anexo IV – Certificado de competência .....	70
Anexo V - Tabela de Registo dos Feedbacks .....	71
<b>Lista de Quadros</b>	
<u>Quadro I – Dados dos participantes</u> .....	19
<u>Quadro II – Soft Skills citadas pelos participantes</u> .....	24

## 1. Introdução

O mundo sofre movimentos de ação e retração constantes e estes influenciam o avanço no desenvolvimento científico e económico da sociedade. Cada uma das crises vividas na história da humanidade é marcada por causas muitas vezes obscuras, originadas, pela má observação do contexto político ou pela má utilização dos recursos disponíveis.

Atualmente um dos movimentos que mais regem a humanidade e determina o modo de vida deste século, é a pandemia da doença COVID-19, causada pelo vírus Sars-Cov-2 e suas mutações. A sua peculiar atuação de maneira igualitária na devastação de vidas em países menos favorecidos e também nos mais ricos, obriga governos, empresas e sociedades a manterem-se unidos na procura de uma cura ou vacina, mas também afastados, num isolamento social para evitar maior contágio e proliferação da doença “corona vírus”.

Diante das diretrizes da Direção Geral de Saúde (DGS), no combate à pandemia e na tentativa de manter e otimizar os seus resultados, muitas empresas foram obrigadas a reinventar-se e a quebrar os seus paradigmas, a adaptar as rotinas ao teletrabalho e as formações profissionais à distância. Neste contexto surge assim, uma panóplia de ideias e ações para garantia das condições necessárias à atuação e satisfação dos trabalhadores a partir de casa, comumente designado de *Home office*. Diversas ferramentas de acompanhamento, de projeto e planeamento de ações surgiram para apoiar a realização das atividades face aos avanços da tecnologia da informação (Digitale, 2020).

A aprendizagem é a fonte do saber em que nós, seres humanos, podemos evoluir e a forma mais antiga de sobreviver e suprir a lacuna constante de conhecimento. Através do teletrabalho e respetiva redução dos custos, as empresas ganharam uma nova visão estratégica. Os profissionais que antigamente gastavam tempo e dinheiro em viagens ou grandes escritórios, podem ser tão ou mais eficientes mantendo-se nas suas residências, ao utilizar uma teleconferência ou reunião virtual. Em função da pandemia, as empresas passaram a utilizar as formações profissionais em ambiente virtual ou *online*, como estratégia para viabilizar o acesso a informações e a partilha de práticas importantes neste repentino processo de adaptação (Hermogenes *et al.*, 2020).

As formações profissionais são tidas como instrumento de desenvolvimento socioeconómico e fazem parte da política de gestão dos recursos humanos como sendo uma estratégia antiga e eficaz para viabilizar a sustentabilidade dos processos de competitividade económica e social e orientar no que diz respeito as constantes mudanças socioeconómicas, da valorização do capital humano e desenvolvimento competitivo (Almeida *et al.*, 2008).



As formações antes desenvolvidas num modo presencial na sua maioria, passaram a estar disponíveis em plataformas de web, orientadas para auto gestão e auto desenvolvimento. Infilmando assim, não só as *Hards skills*, competências técnicas, mas também exigindo a prática das *Soft skills*, competências sociais para desenvolver maior habilidade relacional, adquiridas no ambiente de troca e experiências de adaptação e flexibilidade como condição para a empregabilidade (Klaus *et al*, 2007).

No capítulo a seguir, apresentamos os objetivos deste estudo, no capítulo três veremos de maneira mais aprofundada a fundamentação teórica, as literaturas relevantes utilizadas como base para essa investigação. Serão discutidas no capítulo quatro a metodologia e sua aplicação. No capítulo cinco serão apresentados e discutidos os resultados obtidos. Por fim, no capítulo seis serão apresentadas as conclusões da investigação, as limitações da pesquisa e as sugestões para estudos futuros.

## **2. Objetivos e Questões de Investigação**

Este trabalho procura perceber o quanto as formações profissionais em ambiente virtual exercem influência na aquisição de competências sociais, emocionais e relacionais, nomeadamente as *Soft skills*, essenciais ao trabalho em equipa, ao relacionamento interpessoal, desenvolvimento socioemocional no contexto de isolamento imposto pela pandemia do COVID-19. Neste sentido, pretende-se responder às seguintes questões:

- Como é possível desenvolver *Soft skills* em função da adaptabilidade e avanço tecnológico estando à distância?
- Como as formações profissionais em ambiente virtual, cumprem o seu papel no desenvolvimento das competências socioemocionais, que apoiam no desempenho dos trabalhadores? (Nascimento, 2015). Em resposta às mudanças constantes do mercado na procura por vantagem competitiva, qual a sua relevância na aquisição das *Soft skills* e numa possível maior empregabilidade? (Klaus *et al*, 2007).

A competência pressupõe uma performance de bons resultados, tendo como elementos integrantes os stakeholders envolvidos. O reconhecimento de competências relacionais e sociais está implícito no desempenho dos profissionais e a evidência, na sua atuação de maneira a alcançar melhores resultados. As formações profissionais desenvolvidas em ambiente virtual podem reunir características relevantes que diferenciam as necessidades dos trabalhadores no que diz respeito ao contexto de isolamento.

As empresas procuram desenvolver competências transversais que contemplem mais amadurecimento emocional para lidar com a crise e enfrentar novos desafios. A adequação

da formação profissional ao ambiente virtual é a alavanca para lidar com a oportunidade de desenvolvimento a partir de novos métodos que tornem essa formação eficaz (CEGOC, 2020). É neste contexto de incertezas do meio social e económico que as empresas procuram profissionais qualificados, não só com maiores habilidades técnicas e sim, com habilidades socioemocionais, que passam pelo desenvolvimento de autoconhecimento, autogestão, personalidade, que reflitam num comportamento de inter-relacionamento positivo e inteligência emocional, essenciais na maneira como lidam com as emoções e o quanto essas, são determinantes para alcançar os objetivos na vida e no ambiente de trabalho (Soto, 2002).

A proposta desta dissertação é realizar um estudo exploratório acerca da contribuição da formação profissional em ambiente virtual ou à distância, e a sua implicação na aquisição das *Soft skills*, competências cada vez mais exigidas e essenciais na garantia de um ambiente de trabalho sadio e equilibrado e na maior empregabilidade (Ferry *et al.*, 2017).

### **3. Revisão Bibliográfica**

A aprendizagem condiciona o desenvolvimento social e económico (Cunha *et al.*, 2015). Como consequência do distanciamento e do possível empobrecimento do saber social a partir da ausência parcial da troca de experiências e da minimização da comunicação nos relacionamentos interpessoais é que vislumbramos um cenário de muitas incertezas e desafios. Assim, analisar a aprendizagem profissional obtida a partir das formações em ambiente virtual, torna-se crucial para o sucesso das organizações (CEGOC, 2020).

Viabilizar estas formações à distância, pode significar não só o aprimoramento de conhecimentos técnicos específicos às Tecnologias da informação (TI), mas também à estratégia de mitigação de falhas na aquisição de competências relacionais de carácter emocional, a partir da comunicação, relacionamento interpessoal e alinhamento da satisfação, no envolvimento necessário ao bom desempenho no mercado de trabalho (Ferry *et al.*, 2017).

As perspetivas da OCDE (2020) chamam a atenção para a decisiva atuação dos Governos no apoio financeiro e na gestão para contenção da pandemia, para preservar a confiança e limitar a incerteza nos mercados produtivos e na sociedade em geral (OCDE, 2020). O risco de que os custos dessa pandemia sejam alargados por muitos anos, incide na aprendizagem e ocupa a atenção como instrumento de validação da aquisição de competências (Almeida, 2020). Afetando assim, a qualidade das relações e o desenvolvimento de habilidades como o autoconhecimento, a inteligência emocional e a relação interpessoal na gestão das emoções (Soto, 2002).

As ferramentas tecnológicas desenvolvidas para facilitar o teletrabalho, atendem à procura de qualificação dos trabalhadores no requisito de autonomia digital. Porém, as *Soft skills*, presentes no caso do trabalho em equipa que garante além de habilidades emocionais, como o controlo emocional, a motivação e o bem estar, precisam ser analisadas e evidenciadas. O que no contexto da pandemia exige maior dedicação e esforço dos indivíduos e impacta diretamente na sua qualidade de vida e saúde (Arruda, 2020).

### 3.1 Aprendizagem

A aprendizagem tradicional está focada na transmissão de conhecimento, com a comprovação de desempenho e do aprendido, enquanto a aprendizagem contínua ou ao longo da vida (ALV) como defende a UE, visa capacitar e dotar os indivíduos de conhecimento suficiente e adequado ao apoio do crescimento e da sociedade (Cunha *et al.*, 2015).

Aprender de forma integrada e contínua é uma preocupação que está documentada pela Comissão Europeia. No projeto de ALV, o desenvolvimento pessoal e profissional tem foco num contexto estratégico, utilizando este instrumento de educação e formação para acelerar a economia e a sociedade, com o objetivo de solucionar o desemprego na Europa (Gomes *et al.*, 2015).

A cultura que orienta as economias e a sociedade no que diz respeito à educação do século XXI, nos leva a refletir sobre as abordagens que podem suprir as conquistas de novas competências, que perpassam pela ruptura da lógica de ensino por transferência de conhecimento para lógica de uma formação assente nas teorias pedagógicas do aprender a aprender, levando a cabo a reflexão da necessidade de adaptação e modificação dos métodos de ensino e aprendizagem tradicionais para métodos ativos, que segundo Perrenoud (1999), regulam as situações de aprendizagem com princípios ativos como o processo de coaching, experienciados em situações vivenciais complexas e que exigem mais cognitivismo.

Segundo Piaget (1998), a ideia de que o saber deve ser “fruto” da descoberta a partir da maneira e de acordo com as necessidades individuais, é o meio mais importante de aprender, sendo enriquecedor no que diz respeito a atender as necessidades de desenvolvimento de competências em termos educativos e sociais.

### 3.2 Formação profissional

A formação profissional nas organizações tem sido percebida como uma condição à sobrevivência no mercado de trabalho (Nascimento, 2015). É um meio estratégico que viabiliza as práticas de uma organização, dissemina os seus valores, bem como influencia as mudanças comportamentais e ganhos técnicos por meio da aquisição de novos conhecimentos (Cunha *et al.*, 2015). As formações profissionais apoiam a qualidade do emprego, para o desenvolvimento de competências dos trabalhadores e para o sucesso das organizações (Ferry *et al.*, 2017). Para que seja efetiva em sua função, é necessário que nas formações haja a inter-relação entre a aprendizagem e a aplicabilidade na prática do trabalho (Almeida *et al.*, 2008).

Vista como estratégica na gestão dos recursos e altamente potenciadora de mudança comportamental, a formação profissional assume o papel de garantir o alinhamento entre os objetivos da empresa e a adequação de pessoal (Cardim, 2009). Por sua vez, os resultados e o ROI (Retorno do investimento), das empresas que investem em formação é bastante mais elevado (Pereira & Ramos, 2018). Estando o processo de identificação das necessidades e a capacidade de investimento atrelados ao plano de formação (Ramos, 2003).

O Art. 131º do Código do Trabalho Português, determina que as empresas disponibilizem 40 horas de formação profissional e contínua aos seus trabalhadores. O não cumprimento é passível de penalidade pelas autoridades competentes. Segundo Bilhim (2009), o que a maioria das empresas mais valoriza na formação profissional é a sua aplicabilidade, o impacto na organização, a produtividade e a adequação a uma nova realidade da empresa. Sendo assertivo afirmar que a principal intenção das organizações, neste investimento de formação profissional, é a maximização do potencial e das competências de seus funcionários em atuação no ambiente de trabalho e efetiva prática da interação do aprendiz em seu contexto real de trabalho (Almeida *et al.*, 2008).

São vários os motivos que levam as empresas a investirem numa formação, desde a adaptação a novas tecnologias, a motivação, a solução de problemas, até a aquisição de competências técnicas e relacionais, necessárias a estratégias de mudança e adequação de novos contextos organizacionais (Cunha *et al.*, 2015).

Em Portugal, a formação profissional tem sido um elemento crucial na integração dos jovens ao mercado de trabalho, através do alinhamento das competências aos requisitos exigidos (IEFP, 2018). Foi evidenciada pela OCDE (2020) no alerta sobre as consequências da pandemia na educação, na empregabilidade e formações de cursos profissionalizantes em detrimento da formação básica curricular. A formação profissional viabiliza a proximidade

dos alunos ao mercado de trabalho para que tenham maior empregabilidade em comparação com os jovens no ensino regular. A formação profissional a nível empresarial possui forte influência no comportamento e nas competências que norteiam as relações, sendo hoje a melhor maneira de perceber na prática os objetivos da empresa e a sua preocupação com o desempenho e a motivação dos *stakeholders* (Cardim, 1999).

Apesar das empresas possuírem planos de formação anual e orçamentos próprios, na maioria limitados e vinculados às práticas da gestão da formação em Portugal, continuam à mercê de apoios e incentivos do Governo (Almeida *et al.*, 2008). Acentuando a preocupação da UE, mais uma vez em direcionar os seus objetivos para 2030 no Plano de Ação do Pilar Europeu dos Direitos Sociais, focados em desenvolver competências digitais e inovação, ao determinar a participação de pelo menos 60% dos adultos em ações de formação todos os anos, divulgada em documento síntese da Comissão Europeia em maio do corrente ano (Summit, 2021).

### **3.3 Formações Profissionais à Distância**

Como forma de conter o contágio da pandemia pelo COVID-19, muitas das formações profissionais passaram a ser realizadas *online*, tornando-se estratégicas. O poder de disseminação do conhecimento das formações profissionais norteia a sustentabilidade cultural e a passagem dos valores, que é a essência de cada organização (Cunha *et al.*, 2015). Para além de guiar o desenvolvimento dos indivíduos e da organização, a formação profissional é o meio de valorizar os ativos mais importantes da organização, que são os seus recursos humanos e o seu poder competitivo (Bilhim, 2009).

Com o objetivo de alinhar estratégias para o desenvolvimento de novas competências emocionais, socialmente traduzidas nas relações interpessoais, a formação profissional à distância direciona o seu foco para dois polos do saber: saber-saber e saber-ser, através da autonomia digital como ganho de conhecimento em TI e do controlo emocional, ao traduzir o saber ser, através do comportamento observável. Sem deixar de perceber que é necessário a tradução do ganho de competências, a partir do saber fazer. (Cunha *et al.*, 2015).

A ruptura do modelo de aprendizagem presencial para digital é um marco histórico, que se refletirá no comportamento e influenciará nas posturas e decisões em contexto organizacional (Castaman *et al.*, 2020).

Os investimentos por parte das organizações em alcançar maior competitividade, estão cada vez mais atrelados ao uso do ensino a distância e da dinamização e velocidade imputada pelos desenvolvedores de tecnologias. O ensino a distância ganhou maior destaque

como uma solução obrigatória para o contexto da pandemia, mas já existe há muitos anos e precisa ser percebido como algo que veio e que não volta atrás. Assim como, os hábitos e costumes em que este novo contexto propicia uma grande mudança de paradigma e quebra de preconceitos.

O ensino e aprendizagem a distância são caracterizados pelo uso das tecnologias e de seus instrumentos inovadores no apoio à construção do conhecimento. A viabilidade do processo de ganho de conhecimento dependerá sempre da experimentação a partir da interação e do envolvimento dos participantes. Os modelos síncrono ou assíncrono compõem a abordagem da formação a distância e sua utilização estará atrelada e influenciada pelas constantes mudanças e evoluções tecnológicas, que tornam o aprendizado democrático, a partir de um acesso facilitado pelo uso cada vez maior da internet e flexível no que diz respeito à adaptação.

Dentro do panorama conflituoso de manutenção dos empregos e desaceleração da contaminação por COVID-19, as economias criam estratégias que garantam a evolução da aprendizagem profissional. Um exemplo de viabilidade e sustentabilidade foi desenvolvido em Itália, pelo Ministério de Inovação e Digitalização Tecnológica, a partir da cooperação de multinacionais como a IBM, no lançamento do sistema de apoio a acesso gratuito a ferramentas de trabalho e estudo à distância, visando garantir a performance e diminuição do impacto do “corona vírus” na vida social e económica (Digitale, 2020).

A formação profissional numa abordagem virtual, precisa ser estruturada para atender às diversas necessidades de adaptação, visando garantir a não exclusão dos profissionais menos competentes relativamente às TI. As empresas devem promover programas de formação adequados, os governos a criação e manutenção de políticas públicas que fomentem o desenvolvimento do indivíduo e a igualdade de género e direitos. Assim como, as instituições de ensino têm responsabilidades complementares na construção de um ecossistema de aprendizagem ao longo da vida (ALV) eficaz e adequado (Arruda, 2020).

Os termos *on-line* ou *e-learning* referenciados em estudos internacionais da aprendizagem à distância, estão a influenciar a maneira de ensinar e aprender e a fomentar a necessidade de desenvolver competências transversais que dizem respeito aos desafios desta nova realidade (Gomes *et al.*, 2020). Neste novo contexto em que as tecnologias ditam os métodos e ferramentas que melhor se adaptam ao mercado, a uma skill que deve gerir a inovação e os processos de adaptação exigidos pelos mercados que é o *aprender a aprender*, como sendo capaz de determinar quem irá prosseguir e quem como muitos, permanecerá sem evoluir (Duarte, 2001).

A formação profissional à distância está validada por diversos estudos que mediram os níveis de avaliação, desde o modelo mais comum de transferência de conhecimento, medidos a partir do modelo das avaliações de reação, aprendizagem, comportamento e resultado ou *ROI*, apresentado por Kirkpatrick (2006), até pesquisas atuais como o estudo internacional da Cegos Consultant, «*Decoding the Future of Learning: post lockdown - European Overview*», realizado em junho e julho de 2020 em Portugal, Itália, Espanha e Inglaterra. Foram inqueridos 800 participantes, profissionais de RH e de formação, para descobrir as tendências das formações profissionais em ambiente virtual e o seu futuro no pós-confinamento, bem como, a sua nova forma de atuação, impacto e receptividade pelo mercado (CEGOC, 2020). O fator chave para a eficácia das formações e o seu propósito destaca-se no apoio à mudança, à conversão das habilidades no ambiente de trabalho, evidenciado no ganho de competências socioemocionais e no retorno do investimento (*ROI*) (Little, 2014).

O estudo evidencia ainda, que mesmo após o isolamento, as empresas não pararam de investir em formações consideradas essenciais ao negócio. Durante e após o confinamento, com um retorno temporário das atividades, as empresas aumentaram o uso de formações digitais: 88% optaram por aderir ao modo *online*, enquanto apenas 12% julgou desnecessário aumentar a utilização. Os meios de soluções digitais com maior satisfação e aderência são os síncronos, como webinars e os módulos de aprendizagem, e com menos, os assíncronos como vídeos, mídias audiovisuais e podcasts.

Os assuntos e objetivos das formações também foram modificados, 57% passaram a atualizar habilidades vinculadas à gestão do desenvolvimento pessoal, a partir da aquisição das *soft skills*. 41% atualizaram as suas habilidades em relação aos desafios impostos pela COVID e por último, 31% decidiram aprimorar habilidades técnicas vinculadas às funções já exercidas. Este estudo demonstra uma maior preocupação por parte das empresas em capacitar os seus recursos para otimizar resultados coerentes com cada projeto e negócio. Em Portugal, a competência mais relevante está na habilidade de comunicar durante a crise. Esta competência estabelece-se através do contato e da qualidade dos relacionamentos, tornando-se obrigatória na garantia da sustentabilidade das empresas (CEGOC, 2020).

Como forma de desenhar as necessidades emergentes desta crise, a formação profissional *online* deve estabelecer melhores práticas, que garantam a sua eficácia em cada negócio. Por isso o estudo sugere aprender e trabalhar em simultâneo, através do ensino síncrono, com contribuição, partilha e aprendizagem social, através de aprendizagem híbrida (digital e presencial). Formações precisas, com ambiente adequado à interação e troca de experiência social, o que mais se aproxima do presencial para uma formação eficaz. Sendo o

comprometimento ativo dos participantes, fator determinante na motivação dos *stakeholders* (CEGOC, 2020).

### 3.4 Competências

O conceito de competência, foi desenvolvido nos Estados Unidos por McClelland (1973), que no artigo "*Testing for Competence Rather Than for Intelligence*" fez críticas aos testes de aptidão e de quociente de inteligência QI, na avaliação de estudantes e na seleção de candidatos (McClelland, 1973).

Estudos referenciados na psicologia também fazem objeção ao QI como predeterminante de êxito na vida, o que corresponde a 20%, enquanto os outros 80% dizem respeito a critérios de inteligência emocional (Goleman, 2006).

O modelo KSA, é um tripé de competências que foi proposto em 1996 por Scott B. Parry, no livro "*The quest for competencies*", e a sua aplicação no desenvolvimento pessoal e profissional, possibilita ganhos de autonomia e produtividade (Parry, 1996).

A competência é tida como desenvolvível, algo que pessoas e empresas buscam como métrica de melhoria de resultados. Essas variações vão desde a dimensão técnica, como atribuições de uma função que está associada a parte externa à pessoa, e ao conhecimento específico, até aos traços pessoais, natos ou inatos, internos à pessoa e que são evidenciados a partir de comportamentos e ações que necessariamente são observáveis (Ceitil, 2006).

A competência é substancialmente evidenciada a partir da observação prática da sua ação, exercida em contexto diverso, e não planejado, geralmente vinculado às relações de trabalho (Boyatzis, 2017). A competência em ação é holística e integrada dos saberes, saber-saber, saber-fazer e saber-ser (Soto, 2002). O que podemos chamar de competências contextualizadas, ou adaptadas como resposta assertiva a cada situação (Cunha *et al.*, 2015). Na literatura francesa, a competência pode ser desenvolvida em contexto de aprendizagem a partir da articulação dos saberes em detrimento da aquisição de competências (Dutra *et al.*, 2008).

As *skills*, ou áreas do conhecimento, atitudes e habilidades pessoais, são influenciadoras no percurso de crescimento e podem ser determinantes no desempenho dos profissionais (Gondim *et al.*, 2014). Existem dois modelos de competências, as *Hard Skills* e as *Soft Skills*. As técnicas, relacionadas à atuação em uma determinada função, com conhecimentos específicos para execução de tarefas técnicas. E as socioemocionais, dotadas de características transversais, socioafetivas e relacionais, um conjunto de comportamentos



observáveis que garantem o êxito em qualquer função e asseguram o domínio dos aspectos afetivos e motivacionais de si e dos outros (Klaus *et al.*, 2007).

De entre as *Soft Skills*, há ainda a competência relacional que é focada nas transações e nos relacionamentos, na forma como cada indivíduo se comporta, de maneira racional, refletida em ações, decisões e emoções a partir do grau de envolvimento (EATA, 2020).

Entre as *Soft skills* mais importantes, estão a autoconsciência, o autoconhecimento e a IE. A autoconsciência faz assumir a responsabilidade por si mesmo, a sua carreira, objetivos e o seu próprio comportamento, propondo-se garantir a maestria nas relações com a equipa e as chefias (Ferry *et al.*, 2017). Para elevar a autoconsciência, é necessário refletir sobre como são as reações para com as pessoas e as experiências do dia a dia no trabalho

O autoconhecimento está na base dessas competências, não se pode pretender conhecer o outro, sem antes se conhecer (Goleman, 2006). A complexa forma de vida profissional e das relações de trabalho, demonstram que ter competências sociais, está além de ter qualificações profissionais. Neste sentido, as *Soft skills* validam a nossa inteligência intelectual e emocional na manutenção das relações saudáveis e harmoniosas (Klaus *et al.*, 2007). Para Daniel Goleman (2006), a IE é uma competência essencial para o melhor desempenho dos profissionais. Num estudo exploratório, em 2014, mediu o impacto da IE no desempenho, satisfação, comprometimento e sucesso na carreira, a partir do desenvolvimento desta competência social para a eficácia dos indivíduos e das organizações (Ferry *et al.*, 2017). A observação de indicadores de desempenho, são em sua maioria o “norte” para o qual o indivíduo e a empresa devem-se guiar para mensurar os seus resultados (Castaman *et al.*, 2020).

#### **4. Metodologia**

Como forma de validarmos este estudo exploratório, utilizaremos a metodologia qualitativa, por se tratar de uma análise hipotética com base em uma realidade existente da situação das formações profissionais em ambiente virtual e o seu possível potencial de influência na aquisição das *Soft skills*.

Seguiremos a abordagem do estudo de caso numa instituição formadora de referência em Portugal, que segundo Yin (2015), é uma estratégia de investigação mais indicada quando o autor não detém a totalidade dos factos ou ainda, quando se está a analisar um contexto real. Utilizaremos técnicas qualitativas na recolha de dados, com objetivo de mensurar a efetividade das formações profissionais em ambiente virtual na aquisição dessas

competências, a partir de uma amostragem acessível e de uma análise indutiva e numa perspectiva positivista dos resultados apresentados.

Assim, esta dissertação pretende, através deste estudo, responder às seguintes questões: As formações profissionais em ambiente virtual conduzem à aquisição das *soft skills*? Pretende-se analisar como estas formações profissionais à distância, cumprem o seu papel de influência no desenvolvimento de competências socioemocionais, caracterizadas pela troca, pelo controlo das emoções e pelo desenvolvimento do trabalhador, tendo em vista o distanciamento como limitador efetivo do contato.

#### **4.1 Procedimento Metodológico**

Este estudo teve como objeto de análise uma metodologia desenvolvida e aplicada às formações oferecidas pelo Centro de Formação Profissional Internacional Cegoc, que desenvolve soluções de aprendizagem 100% digitais, a partir da potencialização do saber. Para que este projeto fosse desenvolvido, foi selecionada uma abordagem comportamental, nomeadamente *4Real (Real, Efficient, Adapted, Learning)*, por se tratar de uma abordagem desenvolvida no ambiente laboral (*on the job*), seguindo uma metodologia para impulsionar a performance e acelerar o ganho de *Soft skills* no contexto de trabalho.

Como forma de acesso à empresa formadora utilizada no estudo de caso, contactamos a responsável pelo Marketing e Comunicação para verificar a viabilidade de acesso ao estudo recém lançado pelo grupo internacional em que fazem parte, a CEGOS Consulting, intitulado “Descodificando o futuro da aprendizagem” (Martins, 2020). Posteriormente obtivemos a autorização da coordenação pedagógica para realizar o estudo em questão. Para a operacionalização desta pesquisa, além das seis entrevistas, também nos foram oferecidos os instrumentos de registo dos percursos de formação “passaporte de implementação”, manual atualizado e planilha de avaliação de *feedback* de janeiro 2020 até fevereiro de 2021. Procedeu-se ainda a visitas ao site da instituição para a recolha de dados com objetivo de averiguar por que motivo esta formação foi pensada, que competências propõe desenvolver e como se valida a aquisição dessas competências junto às práticas de trabalho.

#### **4.2 Caracterização da amostra**

A amostra foi composta pelos desenvolvedores e formadores da metodologia *4REAL*, por se tratar de um programa específico com um número limitado de pessoal a aplicar esta metodologia. Procurou-se explorar de maneira exaustiva os guiões de entrevista que se debruçou sobre a identificação e o reconhecimento da percepção do ganho de *Soft*

*Skills* a partir das formações a distância e sua efetiva validação. Participaram do estudo as duas responsáveis pelo desenvolvimento da metodologia 4REAL, que também são formadoras na instituição de ensino e quatro formadores que também aplicam a metodologia (quadro I), totalizando seis entrevistados.

**Quadro I – Dados dos participantes**

Participantes	Género	Função	Tempo de Experiência em Formação	Tempo de Experiência em Formação à Distância	Nível académico
Formadora 1	Feminino	Formadora/Desenvolvedora da 4REAL	20	20	Licenciatura em Psicologia Social e das Organizações/MBA Gestão RH/Practitioner em PNL/MKT Digital
Formadora 2	Feminino	Formadora/Desenvolvedora da 4REAL	30	30	Licenciatura em Psicologia pré-Bolonha. ISPA Mestrado Integrado de Psicologia
Formador 3	Masculino	Formador	20	20	Contabilidade e Auditoria
Formadora 4	Feminino	Formadora	18	15	Licenciatura e MBA em RH
Formadora 5	Feminino	Formadora	20	20	Licenciatura e Pós-graduação
Formadora 6	Feminino	Formadora	30	1	Mestrado em psicologia e Executive coaching

Fonte: Elaborado pela aluna

### 4.3 Recolha e Análise dos Dados

Respeitadas as questões éticas da atividade, considerando o que foi autorizado a ser divulgado e respeitando a fidedignidade dos dados e cumprimento dos procedimentos para garantia dos critérios deontológicos, como de confidencialidade, idoneidade e anonimato (Olabuenga, 1996), utilizamos para a recolha dos dados, entrevistas semiestruturadas disponibilizadas através de links individualizados na plataforma zoom.

O tratamento dos dados recolhidos a partir das entrevistas, foram realizados em caráter manual, visto que a análise foi executada apenas por um autor, a mestrande, sem necessidade de cruzamento de dados recolhidos por outros o que dispensa o auxílio de software como o Nvivo (da Silva *et al.*, 2015). Esta metodologia foi selecionada por proporcionar uma maior abertura para aprofundar questões pertinentes aos problemas da investigação e que podem ser respondidos pelos participantes.

Os dados, os discursos e os documentos disponibilizados, foram tratados através de uma análise de conteúdo (Bardin, 2016). A análise de conteúdo, segundo Bardin (2006), é um conjunto de técnicas que a partir da comunicação, analisa de maneira objetiva o conteúdo informativo a fim de obter indicadores que possam apoiar na interpretação, transformando conceitos amplos e padrões desta comunicação em significado de sentido que permitam a indução de conhecimentos, tendo como base a orientação a partir de procedimentos organizados.

Neste sentido o tratamento dos dados foi iniciado após a transcrição das entrevistas realizadas e também da revisitação das referências da literatura utilizada. Como forma de otimizar a análise e interpretação do conteúdo, foram agrupadas perguntas estratégicas por blocos de categorias de análise, num processo que visa organizar, separar e agrupar as informações obtidas nas entrevistas. Sendo assim, classificamos em quatro categorias, categoria A – Percurso e experiência profissional; categoria B – Ensino a Distância; categoria C - Abordagem 4REAL; e categoria D - Vantagem competitiva e empregabilidade. Trabalhamos com 10 indicadores e 135 unidades de registro. O quadro completo da análise do conteúdo consta no Anexo III desse trabalho (Bardin, 2006). Procuramos perceber a visão, expertise e conhecimento sobre o tema proposto neste estudo, bem como responder às três principais questões de investigação, no que diz respeito a influência da formação profissional à distância na aquisição das *Soft Skills*, o seu papel no desenvolvimento dos trabalhadores e sua relevância para empregabilidade.

Para viabilizar a recolha dos dados, foram elaborados dois guiões semelhantes, porém com cinco questões focadas na percepção dos desenvolvedores da 4REAL, que visavam identificar as suas percepções sobre quais *Soft Skills* são exigidas para contratação dos formadores, bem como, para validação do método. O envolvimento e comprometimento dos formadores em relação à metodologia 4REAL e se a mesma, por se tratar de uma abordagem aplicada a distância, poderia influenciar o ganho das *Soft Skills*.

As perguntas foram elencadas em blocos, para melhor estruturação e desenvolvimento da pesquisa. O bloco 1º Geral, comum aos dois guiões, com a legitimação

da entrevista, apresentação do tema e consentimento para início da entrevista e gravação do áudio que possibilitou o registo das respostas e posterior análise dos dados e do discurso.

No bloco 2º do guião, está a caracterização dos desenvolvedores e responsáveis pela criação da abordagem *4REAL*. Quanto aos dados demográficos, o tempo de trabalho junto a instituição, a função e o nível académico. Ainda no guião dos desenvolvedores, o bloco 2º A, focamos em conhecer o percurso e experiência profissional na área de formação, as competências sobre o ensino a distância, vantagens e desvantagens e conhecer a percepção do desenvolvedor/formador quanto a eficácia da abordagem *4REAL* e como é evidenciado o ganho de competências a partir deste método. Sendo divergente do guião padrão dos formadores nas seguintes questões:

Qual a principal competência, no âmbito das *Soft Skills*, que os formadores devem possuir para serem admitidos pela CEGOC? O que motivou a criação da abordagem *4REAL*? Do que mais gosta na abordagem *4REAL*? Qual o código/registo da formação? Como o tomador deste serviço avalia a sua eficácia? As demais questões são idênticas por serem todos formadores e utilizarem a mesma abordagem.

O bloco 3º, caracteriza os formadores, quanto aos dados demográficos, o tempo de trabalho junto a instituição, a função e o nível académico. No bloco 3º A, visa-se conhecer o percurso e experiência profissional na área de formação, as competências sobre o ensino a distância, vantagens e desvantagens e conhecer a percepção do formador quanto a eficácia da abordagem *4REAL* e como é evidenciado o ganho de competências a partir deste método.

Para além das entrevistas realizadas através do guião (Anexo I), recebemos o conteúdo em material virtual, estruturado que valida as formações, a prática dos procedimentos adotados para aquisição das competências, através da abordagem referenciada, nomeadamente o passaporte de implementação (Anexo II), o certificado de competências (Anexo IV) e a tabela de registo dos *feedbacks* (Anexo V) e por fim, serão apresentados os resultados.

## **5. Apresentação e discussão dos Resultados**

Ficou evidenciado o aumento do volume de formações a distância e a forte influência que a pandemia por SARS COVID-19, teve no modelo de ensino a distância. Imputando o uso de novas competências digitais e socioemocionais na gestão do stress e adaptações de técnicas e métodos de aprendizagem, com a efetiva interação entre os formandos e

formadores, a utilização de ferramentas que possibilitassem a prática do percurso, como a gamificação, o uso de jogos para construção do aprendizado e uma regulação efetiva do ponto de vista dos princípios ativos da aprendizagem, para que a formação profissional a distância se tornasse efetiva no ganho das *Soft Skills* (Perrenoud, 1999).

Relativamente às entrevistas realizadas com os desenvolvedores e formadores, percebe-se que as mesmas foram bem recepcionadas, visto que dedicaram uma hora e meia em média do seu tempo pessoal e de trabalho em *homeoffice*, para responder e enriquecer as questões propostas. As mesmas não foram identificadas, o que facilitou a percepção das opiniões sobre o ensino a distância e a eficácia da abordagem desenvolvida e aplicada no modelo *on the job*.

É necessário esclarecer que no início do estudo a 4REAL foi tratada de maneira equivocada por formação e por isso questionada a respeito do código de enquadramento, o que a posterior foi esclarecida, como sendo uma abordagem que por sua vez, pode ser aplicada a qualquer formação seja para desenvolver Soft Skills ou Hard Skills. Essa abordagem consiste num percurso diferenciador do padrão em que são realizadas a maior parte das formações, por ser adaptável, personalizável, realista e aplicada *on the job*.

De acordo com os estudos recentes já anteriormente citados, realizados pelo grupo internacional CEGOS e afirmação das desenvolvedoras da metodologia, corrige-se o lapso das formações anteriormente realizadas, em modelo *blended*, mas que não havia antes da pandemia um efetivo comprometimento por parte dos formandos no modelo semi-virtual. Que hoje a pedido das organizações, migraram para 100% virtuais e difundiram uma cultura de autodesenvolvimento e autodisciplina nos alunos, bem como a sua autorresponsabilidade no que diz respeito ao seu desempenho e à mudança de comportamento necessários ao alcance dos objetivos traçados na formação. O que segundo Piaget, 1998 é o meio de construção do saber mais enriquecedor, já que se baseia na forma individual de aprender, em comparação ao modelo tradicional de transferência de conhecimento.

P1: “Hoje como tudo é digital a autodisciplina está melhor e sentimos que as pessoas fazem mais nos tempos previstos as atividades assíncronas e o feedback que nós temos é um feedback, bastante positivo (...)”;

P1 “(...) Entretanto a formação evoluiu muito e hoje em dia uma parte quando falamos de formação digital, falamos de um misto de atividades síncronas e assíncronas”;

P1“(...) Solicitavam formações presenciais em alguns casos *blended* e muito excepcionalmente digitais. E a tendência é oposta hoje em dia, ninguém quer presencial e toda a gente quer digital”;

P1“(...) muitas vezes esse plano prático ele existia, mas não era o desejado, na medida em que ainda não havia a cultura de aprendizagem digital”.

### **Categoria A - Percurso e experiência profissional**

O percurso profissional dos participantes, bem como as suas vastas experiências na área das formações, são semelhantes e possuem características comuns, como o fato de terem iniciado as suas carreiras na área de formação em paralelo com a atuação profissional junto à CEGOC, como demonstrado no quadro I. Sendo o mais novo em experiência profissional de 18 anos e o mais antigo de 30 anos.

A atuação de duas das profissionais que formam a equipa de formadores da empresa em caso, perpassa por gerir os programas, desenhar os percursos de formação, administrar a equipa de pessoal e fomentar junto aos clientes, novas demandas. Fica evidente entre os participantes que a organização tem as suas bases desenhadas em função da inovação tecnológica, porém o que era entendido como ensino a distância, ficou desmistificado quando da real necessidade de aquisição de novas competências e em função das novas procuras por sistemas e métodos eficazes na gestão da aprendizagem a distância.

De entre as Soft Skills relacionadas pelos participantes, foram destacadas pelas responsáveis pela criação da abordagem 4REAL as que mais se destacam para contratação dos formadores, além das exigidas experiência profissional e pedagógicas, a adaptabilidade, flexibilidade, empatia, liderança, curiosidade e capacidade de aprender a aprender. Em contra ponto, procuramos perceber quais *soft skills* os formadores julgam importantes para um bom desempenho profissional.

P2“(...) Para nós é vontade de aprender e de saber sempre mais”;

P3“Liderança, trabalho de equipa, comunicação”;

P4“Capacidade de agilidade, em termos de soft skills de uso nos termos da capacidade de nos adaptarmos flexíveis de procurarmos novas ferramentas e uma capacidade que eu que está dentro da agilidade, mas que eu acho, que hoje em dia é essencial capacidade de conseguimos simplificar processos para alcançar melhores resultados”;

P5“Empatia, capacidade de me colocar no lugar dos outros perceber quais são as necessidades dos outros e ajudar os outros a irem mais além, comunicação a curiosidade”;

P6“Gostar de pessoas e de trabalhar com elas”;

No quadro II *Soft Skills* citadas pelos formadores participantes, temos a relação das skills mencionadas e o número de citações de cada uma das *Skills*, observadas como importante para os formadores.

**Quadro II – Soft Skills citadas pelos participantes**

Soft Skills	Frequência	Participantes
Comunicação	5	2, 3, 5, 6
Liderança	5	1, 2, 3, 5, 6
Gestão do tempo	4	1, 2, 5, 6
Trabalho em equipa	4	2, 3, 5, 6
Gestão do stress	3	1, 2, 6
Inteligência Emocional	3	1, 2, 5
Resiliência	3	1, 5, 6
Proatividade	3	2, 4, 5
Curiosidade	2	2, 5,
Negociação	1	1
Empatia	1	5
Gestão de projetos	1	1
Flexibilidade/Adaptabilidade	1	4

Fonte: Elaborado pela aluna

No que diz respeito à capacitação para atuar na formação profissional a distância, todos os participantes/formadores afirmaram ter recebido capacitação interna para utilização das plataformas e novos métodos de aprendizagem à distância. Ao serem capacitados no uso das ferramentas digitais e de novas técnicas pedagógicas, evidenciaram que o fator chave para o desempenho socioeconómico é o investimento por parte do governo e das organizações na capacitação dos seus recursos. O que segundo Almeida (2008), afirma uma estratégia de inovação e sustentabilidade que fomenta também a competitividade empresarial (Almeida *et al.*, 2008). O que segundo a formadora 4 foi crucial para adaptação e domínio efetivo das ferramentas que utilizam e principalmente para creditar maior assertividade e confiança no processo de ensino virtual.

P4: “Enquanto eu não sabia utilizar bem o zoom e o Adobe Connect e quais são as práticas pedagógicas que eu possa implementar, o que eu fazia era vinha para ação aqui, colocava o PowerPoint e falava (...);”

P4 “Hoje em dia eu já consigo fazer tudo o que fazia dentro de uma sala de formação, já consigo fazer online. Consigo fazer trabalhos de grupo, consigo fazer sessões de *brainstorming*, consigo fazer sessões de *design Thinking* (...);”

P5 “Sim, embora eu tenha começando, a entrar no ensino à distância sem essa formação específica, ou seja, entrei para ensinar a distância (...);”



P6 “Sim tenho uma, uma Certificação do grupo CEGOS para trabalhar à distância como formadora em classes virtuais/digitais”.

As citações dos participantes se fazem coerentes com o fato das formações possuírem no cerne de seu papel a transmissão de conhecimento relevante para mudança comportamental. Como demonstrado na efetiva mudança de *mindset* dos formadores. “A intervenção conquistada pela formação, tem lugar na transmissão de informação, na mudança de atitudes, que neste item está diretamente ligada ao ajustamento atitudinal e comportamental, seja à estratégia organizacional, seja à melhoria das relações interpessoais, da autoanálise e do autodesenvolvimento, na capacidade para execução de tarefas e no desenvolvimento de conceitos e estratégias globais” (Cunha *et al*, 2015).

### **Categoria B – Ensino a Distância**

Relativamente ao desenvolvimento das Soft Skills no que diz respeito à adaptabilidade e avanço tecnológico das formações profissionais a distância, o que chama atenção é que os recursos, técnicas, métodos e plataformas de ensino, são hoje meios de acesso viáveis a aprendizagem e devem ser adequados a abordagem online, sendo necessária a rutura de paradigmas de eficácia desta abordagem a partir do domínio no uso de técnicas e métodos. Ou seja, do enquadramento das metas e dos objetivos de cada formação aos percursos construídos, levando em consideração os meios utilizados, os prazos ajustados e principalmente a interação para a participação efetiva do formando na construção do aprendizado e consequentemente no ganho das Soft Skills.

P1 “(...) A formação à distância de 15 anos atrás não tem nada a ver com a formação à distância de hoje em dia”;

P1 “Hoje como tudo é digital a autodisciplina está melhor e sentimos que as pessoas fazem mais nos tempos previstos as atividades assíncronas e o feedback que nós temos é um feedback, bastante positivo”;

P3 “É eficiente, com as adaptações que se justificam para esta metodologia, ela tem tanta eficácia como na formação presencial”;

P5 “(...) No contexto específico da formação à distância as metodologias que utilizamos são muito importantes particularmente nas *soft skills*”.

De acordo com as perspectivas dos participantes acima, a construção do percurso de aprendizagem deve ser desenvolvida com maior participação dos formandos, a partir de seus objetivos, de seu empenho e dedicação. O que é referenciado por Piaget (1998), como sendo mais importante ao aluno desenvolver seu método de aquisição, elaboração, descoberta, construção do conhecimento, do que aprender a partir de conhecimentos

traduzidos por outros (Piaget, 1998).

P1 “O fato de envolvermos este *learning buddy*, pode por um lado, responsabilizar o formando, mas também co-responsabilizar a chefia do formando para obtenção de resultados”

P5 “Tem que ver com o plano pessoal de progresso, não é, ou seja, tem que haver com ações que o próprio formando não é, seus objetivos que ele quer alcançar resultados (...)”;

P6 “(...) Quando os formandos durante um conjunto de 3 sprints ou de 3 propostas online de módulos online, escolhem um, ao escolherem um, estão a personalizar o seu percurso de aprendizagem”.

O fato de serem criados percursos de aprendizagem que direcionam para ação prática no local de trabalho, os desafios *on the job*, também co responsabilizam, quer o profissional que está a ser formado, quer a sua liderança no que diz respeito aos resultados e a maximização desse percurso que leva a evidencia do ganho de habilidades, quer socioemocionais na gestão das emoções, quer socio relacionais no que diz respeito às relações interpessoais que se constituem no domínio dos saberes, saber-fazer-ser, aplicados na atuação individual (Soto, 2002).

A distância neste contexto, pode vir a limitar não a aquisição do conhecimento, mas sim o ganho de afetividade, do envolvimento humano, da curiosidade, do acesso a um *network* ou estreitamento das relações. Que segundo Del Prette (2018), a assertividade das relações está diretamente ligada ao repertório individual e seu desempenho inter-relacional (Del Prette & Del Prette, 2018).

P1: “E esse contacto informal de oportunidade que acaba por ser uma troca enriquecedora, no digital se perde (...)”;

P2 “Quanto a troca e a parte relacional, quando o grupo é muito bom consegue-se perfeitamente fazer essa, criar essa interação e essa ligação emocional (...)”.

De acordo com as respostas dos participantes, é certo que o uso do digital nas formações já existia, porém com a imposição do confinamento pela pandemia, verifica-se o aumento e a migração de muitos processos de formação para o digital. O que exigiu dos formadores e dos formandos a soft skill de adaptação para acompanhar a migração deste modelo de ensino e aprendizado e dos seus métodos e ferramentas adequados ao ensino a distância. Portanto, não se trata de mudar tudo de uma só vez, e sim, de acelerar a adaptação em processos e percursos efetivos a esta nova realidade.

P2 “(...) não cheguei completamente virgem digamos assim ao confinamento em termos do digital”;

P2 “O início foi desafiante, transformar uma experiência que habitualmente era em presencial, transformar tudo aquilo num processo a distância, em condições mais curtas, tivemos que adaptar as sessões (...)”;

P2 “(...) Sessões mais curtas”;

P2 “(...) Programas adaptados”;

P4 “(...) os clientes não aderiram muito a formação a distância e nós também não, não gostávamos muito porque, porque tínhamos, tínhamos alguma crença limitadora”;

P4 “Eu própria tive alguma resistência no início, sentia que não tinha a mesma eficácia”;

P6 “Referem a mudança de *mindset* e ganho de competências, no meu caso mais comportamental, que lhes facilitam a eles próprios o trabalho e adaptação em tempo confinamentos, tele trabalho e não só, portanto na minha opinião é identicamente válido”.

O desafio relatado pelos participantes, nos leva a observar uma mudança de um *minset* fixo, de uma mentalidade voltada para manutenção do essencial, para um *mindset* evolutivo que prioriza o avanço, a inovação e principalmente a adaptabilidade. Num processo que de acordo com Fonseca (1998), se trata de um processo de desenvolvimento que visa a aquisição e o aperfeiçoamento das capacidades cognitivas. Estando no centro desta nova procura do digital, há quebra do paradigma de que a formação em ambiente virtual não funciona e que a aprendizagem à distância é inferior ou desigual.

Podemos observar que há ainda bastante divergência no que se refere à eficácia da formação profissional a distância, mas esta, está vinculada ao domínio das técnicas e ferramentas de cada formador, do seu interesse em desenvolver a capacidade de aprender a aprender. O que exige dos formadores competências transversais e não só o efetivo cumprimento do seu papel de desenvolvedores de novas competências por meio da transferência de conhecimento (Klaus et al., 2007).

P4 “(...) A aprendizagem que eu fiz ao longo deste ano, não há dúvida nenhuma que a formação a distância é não só tão eficaz como é mais eficaz do que a formação presencial”;

P4: “Uma formação à distância com diferentes ativos digitais é que garante, garante a eficácia”;

P4 “A formação profissional a distância é eficaz sim, desde que, que integre vários ativos pedagógicos”;

P4 “(...) utilizar vários ativos digitais funciona a distância, criar percursos que sejam pedagogicamente completos”;

P5: “Para isso ter uma única resposta acho que pode ser eficaz, mas também pode não ser (...)”.

As perspetivas apresentadas pelos participantes, demonstram que a identificação dos GAPs de competência em si próprios, faz parte de uma mudança de mentalidade e da vontade de aprender a aprender (Fonseca, 1998). Já para o mapeamento dos GAPs de competências a ser desenvolvidas na formação deve ser realizado em conjunto, formando, empresa e instituição de ensino, como no caso em análise. Devendo este mapeamento ideal, sugerir não ser realizado uma única vez ao ano, atrelado só a avaliação de desempenho, mas sim, na justa medida de ir desenvolvendo ações de formação e acompanhamento dos objetivos pactuados com retornos e *feedbacks* construtivos.

P1 “Se eu quero mesmo transformar a performance, eu preciso de mais tempo, de mais interações, de *feedback*, e de outro tipo de estrutura e é um bocadinho que a abordagem 4REAL”;

P4 “Pedimos ao próprio para fazer uma autoavaliação no início, pedimos para fazer no final e convidamos também a pedir *feedback* aos pares, para darem a sua perspetiva, fazemos *assessments* (...)”.

Um outro fator determinante no desenvolvimento das *skills* através da formação profissional à distância, é poder contar com o estímulo adequado no ato da formação. A atenção do formando fica direcionada ao ecrã, e as suas colocações, postura e fisionomia são atenciosamente analisados pelos formadores como parte do processo de ensino e aprendizagem a distância. O que segundo Ceitil (2006), se trata de um comportamento observável que oportuniza ao formando a prática do ganho de competência pelo exercício. O que também é defendido por Almeida (2008), como uma relação necessária à eficácia da formação, sua interação com o ambiente de trabalho.

P1 “Eles têm um conjunto que nós internamente chamamos de *practips*, mas também chamamos de desafios de implementação (...)”;

P3 “O facto de estar em ambiente de trabalho em contexto real tem sempre vantagens (...)”;

P4: “Então no presencial a sua atenção está dispersa entre a formação e a socialização (...)”;

P4 “Na formação a distância, está atenta aqui, está atenta ao ecrã, não tem não tem aqui a distração adicional (...)”;

P4 “Há um aumento da concentração das pessoas naquilo que está naquilo que está a acontecer é eficiente isto provoca um aumento da eficácia também destas, destas sessões”;

P4 “Então são desafios realmente *on job*, do dia a dia”.

Há ainda que observarmos que a aprendizagem social, a troca de experiências e o efetivo ganho de conhecimento é efetivamente possível na formação a distância tanto quanto na formação presencial. E que o confinamento imposto pelo COVID-19, tem impacto generalizado nas relações sociais em função do isolamento e não em específico no que diz respeito à eficácia das formações a distância. Porém, impondo métodos e abordagens desenhados para tal instrumento de ensino e com as devidas capacitações e *Know How* por parte dos profissionais que atuam nas formações para que se tornem efetivos e que atendam aos objetivos propostos, bem como, por parte dos formandos, em manterem o foco e a disciplina no ensino proposto.

Temos ainda que registrar que as opiniões quanto a eficácia das mesmas, são tendenciosas a divergência, quando tratadas por profissionais que compreendem na relação presencial maior percepção do comportamento e da linguagem não verbal, como pistas ou diretrizes de que exista alguma questão que ainda não está compreendida na totalidade, como veremos nas afirmações abaixo quanto às vantagens e desvantagens da formação profissional à distância.

P3 “Estamos a falar de um contexto muito próprio onde as pessoas podem revelar determinadas competências (...);”

F4: “Essa questão do paradigma à distância, eu diria que tem mais desafios. Para isso ter uma única resposta acho que o assíncrono pode ser eficaz, mas também pode não ser (...);”

F4 “Sempre há a probabilidade de não ser tão eficaz, mas que é maior no presencial porque estamos no contacto físico (...);”

P5 “No presencial porque estamos no contacto físico, apercebemo-nos de micro expressões de detalhes que às vezes no online não conseguimos;”

P6 “Considero que é igualmente válida, igualmente em relação à presencial dado que da experiência de há um ano para cá existem *feedbacks* de clientes (...).”

Categoria B – Identificar as vantagens e desvantagens da formação à distância; e a sua preferência quanto ao método síncrono ou assíncrono de ensino.

As relações sociais de interação, maior conhecimento e ampliação de *network*, podem ser minimizadas no modelo de ensino à distância, através do domínio das ferramentas adequadas para aplicação de dinâmicas de grupo e apresentação de trabalhos. O que sugere uma possível desvantagem no empobrecimento das relações sociais, vinculadas ao estado individual e ambiente físico restrito. Assim como no estudo aplicado pelo grupo CEGOS, o

método síncrono tem maior assertividade na formação a distância, por viabilizar momentos de troca e interação relacional entre os participantes e o formador.

F1 “E esse contacto informal de oportunidade que acaba por ser uma troca enriquecedora, no digital se perde (...)”;

P2 “(...) fazíamos normalmente o *kick off* à distância, eram mais curtas e não vale a pena as pessoas todas se deslocarem, para não se deslocar dos projetos ao *Kick off* do projeto”;

P2 “(...) Acho que para treinar determinadas competências o digital nem sempre é o mais eficaz”;

P3 “Vantagem de poder aproximar pessoas que estão em diversos pontos geográficos”;

P3 “A formação a distância não é um entrave...porque é sempre possível testar o grau de aprendizagem através das metodologias e ferramentas (...)”;

P4 “(...) Vejo pessoas a dizer que a formação à distância prejudica o relacionamento, não é a formação à distância é o confinamento”;

P5 “(...) As pessoas tem necessidade de socializar e mais além de partilhar, relacionar, até de contacto físico e isso não se consegue através da formação a distância”;

P5 “O desafio que o distanciamento trás é de mantermos esse planeamento e seguir a fazer isso tudo usando ferramentas digitais (...)”;

P6 “O prejuízo que pode surgir na minha perspectiva se as metodologias não forem adaptadas ao virtual, ou seja se, se quiser fazer formação em virtual usando as mesmas, os mesmos percursos e guiões vá, que se utilizam em presencial, isso não dá certo”.

O que podemos notar, é que adaptação e modificação do *Mindset* dos formadores, também possuem percursos distintos, alguns com tanta experiência de anos em atuação no mercado na área das formações profissionais que já realizavam, mas que só com a imposição drástica do confinamento, migraram para atuação no ensino a distância. Há ainda que observar que o fato de se manter o distanciamento, não impede o ganho de conhecimento e por consequência o ganho de competências.

P4: “Não gostávamos muito porque, porque tínhamos alguma crença limitadora (...)”;

P5 “O desafio que pode trazer é nós termos que aprender a mexer em ferramentas e usar ferramentas uma forma mais ágil”;

P6 “Referem efetivamente, mudança de *mindset* e ganho de competências no meu caso, mais comportamentais, que lhes facilitam eles próprios o trabalho, adaptação ao teletrabalho, então é idênticamente válido”.

O distanciamento obriga os participantes a estimularem as suas capacidades de autodisciplina e autodesenvolvimento, o que pode ser confortável para um, pode vir a ser um obstáculo para o outro na adaptação aos métodos. Por isso as formações a distância evoluíram muito mais em sua assertividade e diversidade tecnológica, mas ainda possuem limitações humanas que poderão ser superadas.

A aprendizagem à distância remete à autonomia por parte dos formandos em alinhar os seus percursos às suas necessidades e isso será sempre uma constante, seja na escolha das plataformas, dos instrumentos de aprendizagem, como nas aplicações ou até mesmo nos horários em que realizarão os estudos. O uso das tecnologias e da inteligência artificial estarão cada vez mais presentes e o ensino a distância sofrerá constantes modificações e evolução na busca de desenvolver *soft skills* e de apoiar as pessoas em seus ajustamentos e adequações aos diferentes e mutáveis ambientes organizacionais.

P2 “Co-responsabilizar o participante por aquilo que ele quer aprender (...)”;

F3: “Um formador no computador com um PowerPoint e isso não me parece que seja eficaz (...)”;

F4 “Temos aqui na formação à distância, temos um potencial gigante para fazer muita coisa gira e usar duramente e agilizar a tecnologia para nos ajudar a promover uma aprendizagem mais eficaz (...)”;

P5 “Tem que ver com o plano pessoal de progresso, não é, ou seja, tem a ver com ações que o próprio formando, seus objetivos, o que ele quer alcançar como resultados (...)”;

P5 “As ações que ele se compromete a si próprio a desenvolver e a pôr em prática para desenvolver essas mesmas competências emocionais”;

F6 “O distanciamento compele autonomia, mas para isso é preciso a pessoa ter competências, e estar preparado (...)”.

No caso prático citado por uma das participantes, numa formação online de formadores, está latente a relação interpessoal de nervosismo, a voz trémula e a ansiedade no exercício prático de demonstração do ganho de competências pedagógicas, onde competências de *soft skills* também são demonstradas a partir do equilíbrio emocional. Essa análise é trazida por Ceitil (2006), como sendo crucial a validação do ganho de competências a partir do comportamento observável. No entanto, no virtual está camuflada a percepção física destes comportamentos, o que restringe a atuação e o potencial desenvolvível de cada formando.

O fato de a estrutura da formação a distância possuir características e objetivos bem traçados, a estrutura das classes virtuais serem bem definidas, serem mais curtas e objetivas no cumprimento do tempo, direciona também o breve contato relacional, suprimindo seu papel na transmissão do conhecimento, porém, minimiza a oportunidade de desenvolvimento social e da interação afetiva que é vivenciada numa classe presencial em que as dificuldades são compartilhadas e o exercício da *soft skill* de empatia, comunicação é facilitado.

P1 “É o know how aplicado a aprendizagem é tanto mais eficaz se aí o 70x20x10(...)”;

P1 “Moldar o percurso tendo em conta aquilo que a abordagem, aquilo que são os objetivos e as competências que nós queremos adquirir, ou desenvolver no formando (...)”;

F2 “Pode não ser tão eficaz em alguns casos, estar a fazer no presencial, por exemplo, exposições em público, o treino da exposição em público, fazer no digital não é a mesma coisa que fazer no presencial (...)”;

P2 “O início foi desafiante, transformar uma experiência que habitualmente era em presencial, transformar tudo aquilo num processo a distância, em condições mais curtas, tivemos que adaptar as sessões (...)”;

P4 “(...) sentia falta do contato humano”;

P4 “Formação à distância traz os desafios no 20% que é a aprendizagem social”;

P4 “Não vejo motivo nenhum para que a formação a distância não possa explorar o 20%, existem estratégias, existem ferramentas para explorar o social (...)”;

P4 “Em salas de paradas no zoom, em salas a parte em grupos de dois ou três em conjunto, para se conhecerem, partilharem experiências e realizarem os exercícios (...)”;

P4 “(...) não há nada que impeça aprendizagem social numa formação à distância”;

P5 “(...) Na formação a distância não acho que haja o efeito negativo para troca social (...)”;

P5 “(...) Não prejudica acho que não há, ou seja, não fica pior do que esta relação pode não ser tão potenciadora”;

P5 “(...) Na presencial, elas se juntam no intervalo, intervalo a hora de almoço, no digital isso não acontece, depois sai fica na sua casa e, portanto, nesse sentido, eu acho que não é tão potenciador da relação”;

P5 “(...) As pessoas têm, necessidade de socializar e mais além de



compartilhar, relacionar, até de contacto físico e isso não se consegue através da formação a distância”;

P5 “O desafio que distanciamento trás é nos mantermos esse planeamento e conseguirmos fazer isso usando ferramentas digitais (...)”;

P6 “Trabalhamos com o modelo 70x20x10 aplicada a formação e é necessário a parte experiencial (...)”;

P6 “(...) A parte, a parte relacional e experiencial e do ponto de vista de reforço a formação”;

P6 “Concordo que a formação em classe virtual deve ser reforçada com *coaching* e ou *b-learning*, e outras formas de desafios de aplicação que possam surgir durante a formação, mais uma vez na lógica 70x 20x10”.

### **Categoria C – Abordagem 4REAL**

O desenvolvimento dos trabalhadores está alinhado ao apoio que recebem da organização, representado sempre, por quem as governam, por este motivo as formações profissionais à distância, estarão assim como qualquer outra, na necessidade de validação contextual. Ou seja, investir no capital humano é o que fará desenvolver a empresa (Gomes, 2008).

O desempenho dos trabalhadores pode ser influenciado através das formações, porém o desenvolvimento das *Soft Skills* é determinante para o alcance de melhores resultados e a sua medição pode ser realizada através do mapeamento de KPIs bem definidos, sendo este necessário para efetiva validação do ROI para as empresas e profissionais desenvolvidos.

P1 “Transformamos a performance, nós levamos a mudança de comportamento e não ficamos pela aquisição apenas do conhecimento (...)”;

P2 “O foco na performance”;

P2 “O mais importante de que tudo é o foco na performance (...)”;

P2 “Temos o passaporte de implementação e no final tem que ter, tem que ir obrigatoriamente apresentar evidências (...)”;

P2 “Obrigatoriamente apresentar evidências, evidências de que aplicou, validadas por uma outra figura tem o chamado *learning baddy* (...)”;

P2 “As pessoas levam a prática e têm evidências de que levaram à prática os objetivos que, aquilo que eu quero é sentir, sentir melhor comigo, não viver tão angustiada, claro que nós conseguimos”.

O desenvolver das *Soft Skills* na formação à distância é viável e evidenciado na prática de desafios impostos pelo percurso da formação, que visam apoiar a prática do saber fazer em detrimento do saber ser. Esses campos do domínio dos saberes são neste estudo fundamentais para desenvolver competências sociais de relacionamento e comunicação e no desenvolvimento dos formandos em relação aos seus próprios desafios de autoconhecimento e gestão das emoções.

P2 “(...) Domínio do saber fazer”;

P3 “Dos saberes, um bocadinho em todos, e ainda há um quarto de saber que normalmente nunca é muito focado e é igualmente importante que é o saber continuado (...)”;

P4 “Então são desafios realmente *on job*, do dia a dia”;

P4 “(...) Temos por exemplo a caderneta de competências”;

P4 “O passaporte de competências, onde a chefia da pessoa é convidada a ir validando se está a ver aquelas competências a serem desenvolvidas (...)”;

P4 “(...) Temos medição de KPIs”;

P4 “Temos várias coisas que nos garantem esta, esta conversão efetiva (...)”.

Os participantes relataram que algumas práticas são mais eficientes na abordagem presencial, por expor os formandos a vivência da experimentação e julgamento no ato do treino, e assim, ser possível ao formador identificar de maneira pontual cada sentimento e dificuldade apresentada no ato de uma apresentação, como foi exemplificado no *role play*, por um dos participantes deste estudo.

F2: “A ansiedade que as pessoas vivem para desenvolver determinadas competências, no digital eu acho que essa ansiedade fica ligeiramente diluída (...)”;

P2 “(...) Acho que para treinar determinadas competências o digital nem sempre é o mais eficaz”;

F4 “Apercebemo-nos de micro expressões de detalhes que às vezes no online não conseguimos”.

A abordagem *4REAL* que aqui nos auxilia como meio para acesso a validação da formação profissional a distância, valida o ganho de *soft skills*, a partir da personalização do percurso para desenvolver a competência que é reconhecida como necessária e co-responsabiliza os autores, trabalhador, parceiros e líder para o comprometimento em

alcançar os objetivos por eles apontados, o que maximiza a performance individual e reflete em resultados positivos para a organização (Nascimento, 2015).

P4 “Temos os *learning buddy*, que é, que é um colega chamado para o percurso para comprovar as competências, que estão a ser desenvolvidas (...)”;

P4 “(...) Garantimos a transferência efetiva da aprendizagem para a performance”;

P4 “Garante esta, esta produtividade através de uma série de ativos digitais que tem nomeadamente aplicação de competências a certificação de transferência do normal ou aplicação *on the Job* a validação por chefia”;

P4 “(...) O seu gestor, o seu chefe é chamado, em determinados momentos para dizer, eu estou a ver transformação ou se não”.

Relativamente à inteligência emocional, a validação do ganho desta competência é descrita pelos participantes como sendo intrínseca e de interesse individual de cada formando. A sua mudança de comportamento no ambiente de trabalho é validada pelos *feedbacks* dos líderes e pares, além da autoavaliação.

P2 “As pessoas levam a prática e têm evidências de que levaram à prática os objetivos que, aquilo que eu quero é sentir, sentir melhor comigo, não viver tão angustiada, claro que nós conseguimos”;

F3 “Não é tão visível aos olhos, é resiliência é um trabalho interno (...)”;

F3 “Mas quando são coisas mais internas nossas, pode não se ver tanto, tanto os resultados (...)”;

F3 “São processos, tem uma solução mais lenta, demoram mais tempo, os resultados são menos visíveis, são mais internos, têm uma implicação mais no bem-estar interno (...)”;

P5 “No caso das *soft skills*, estamos a falar de apropriação, é mesmo isso, estamos a falar de apropriação, e para que as pessoas apropriem, para que as pessoas queiram aquilo, vos faça sentido tem muito que ver com um paradigma da mudança ou não (...)”;

P6 “Participantes que referem efetivamente, mudança de *mindset* e ganho de competências (...)”;

P6 “(...) Portanto quando o próprio reconhece que houve ali uma mudança de paradigma”.

Os resultados desta abordagem são desenvolvidos em um percurso desenhado através de sessões de coaching, vinculados ao ganho de maturidade e autoconhecimento, num processo segundo os entrevistados, de perceção mais lento e ligado a necessidades

individuais de desempenho e ao mesmo tempo, como condição para atender as procuras de desempenho solicitadas pelo mercado. O que se caracteriza segundo Perrenoud (1999), num percurso individualizado, com métodos ativos e que fomenta a autogestão e o autoaprendizado.

P5 “Tem a ver com a transferência da aprendizagem para o local de trabalho, a personalização do percurso (...)”;

P5 “O próprio participante que tem que definir os seus objetivos, que resultados que ele pretende alcançar e depois no final, os validar à luz não é, até que ponto o percurso foi capaz de dar resposta a esses objetivos”;

P6 “Terem sessões de coaching por exemplo é possível nas sessões discutir um pouco de planos de ação e resultados, e aí a evidenciação de aquilo que a pessoa se propõe desenvolver e aquilo que efetivamente acontece, pode ser mais perceptível (...)”.

Para a identificação dos *GAPs* de competência a serem desenvolvidos, os responsáveis pelos percursos em conjunto com o cliente avaliam as procuras trazidas e sugerem percursos que brevemente serão direcionados, através do processo interno de um tema a ser escolhido, chamado internamente por sprint. Cada sprint possui 3 opções e a personalização é realizada pelo próprio formando. Esta identificação de lacunas de competência são procuras que sinalizam a composição do percurso a ser desenvolvido e que tipos de desafios serão propostos aos formandos, o que leva em consideração uma das *skills* mais valorizadas de acordo com o estudo da CEGOS em Portugal, que é a comunicação.

F6: “Normalmente os *GAPs* de competências são identificados nas próprias organizações. Através dos sistemas de avaliação de desempenho ou através de sistemas aonde existe como critério na integração de um colaborador na organização”.

Relativamente aos modelos síncronos e assíncronos de aprendizagem, o síncrono foi mais citado como sendo assertivo para o ganho de competências relacionadas com a afetividade, estreitamento das relações sociais em geral. E o assíncrono eficaz na captação do conhecimento, porém menos efetivo na relação de ganha-a-ganha social e desempenho relacional. Não prejudicial no que diz respeito a efetiva aquisição de *soft skills*, já que mesmo à distância os processos de ensino e aprendizagem, podem ser testados e avaliados em ambiente virtual. Foi também relatado que o método assíncrono pode vir a impulsionar o desempenho pessoal e profissional, que de acordo com Parry (1996), no modelo de competência, envolve o conhecimento, as habilidades e as atitudes, o CHA pode ser desenvolvido a partir do desenho realizado pelo formando na construção do seu próprio conhecimento e ter como consequência maior autonomia e produtividade.

P4 “Eu diria que nenhum deles sozinho, nem o síncrono e nem o assíncrono, ou seja, para uma formação à distância ser eficaz, temos que conseguir integrar os dois métodos”;

P5 “Síncrono, temos o formador reunido com o seu grupo de participantes e portanto, a oportunidade que temos de fazer partilhar, de discutir, debater, questionar de concordar, discordar, de fazer treino prático, e feedback (...)”.

Os participantes referenciaram o modelo 70x20x10 como sendo a base utilizada para o ganho das competências desenvolvidas nas formações profissionais à distância, visto que essa metodologia afirma que a capacidade de aquisição de conhecimento cognitivo do ser humano é moldada por 70% de prática, 20% de interação social e 10% de conhecimento teórico expositivo. O que vem a validar este modelo *on the job* como palco de atuação de experimentação do saber.

P4 “Aprendemos ao fazer é os 70% e os 20% aprendemos por aprendizagem social, aprendemos com os outros, com as relações com a nossa socialização com outros, e 10% apenas 10%, tem a ver com aprendizagem formal, ou seja, alguém que nos transmite”;

P6 “Trabalhamos com o modelo 70x20x10 aplicada à formação e é necessário a parte experiencial (...)”;

P6 “(...) A parte, a parte relacional e experiencial e do ponto de vista de reforço à formação”;

P6 “Concordo que a formação em classe virtual deve ser reforçada com *coaching* e ou *b-learning*, e outras formas de desafios de aplicação que possam surgir durante a formação, mais uma vez na lógica 70x 20x10”.

No que se refere a avaliação da eficácia deste modelo de formação a distância, é válido ressaltar que, assim como em muitos projetos de diferentes áreas, a avaliação dos outputs ou ganhos correlatos pode vir a deixar a desejar com relação às métricas desenvolvidas e aos resultados futuros de transformações alcançadas. No caso desta instituição em análise, as duas formadoras que atuam na gestão pedagógica sinalizaram que a avaliação da eficácia está sendo reestruturada e estará brevemente sendo aplicada uma avaliação para validação do ROI.

F1 “Estamos a trabalhar para conseguir subir na pirâmide de avaliação, de Kirck Patrick, do ponto de vista da avaliação da eficácia da formação. KPIs mais definidos no início para depois conseguir comparar no fim (...)”;

P3 “Entre a avaliação de entrada e a avaliação de saída, nós medimos o grau de sucesso relativamente aquela ação em concreto”;

P3 “(...) inquéritos de avaliação de entrada e de saída”.

A avaliação de entrada e de saída do percurso formativo no caso estudado, é facilitado pelos processos de avaliação chamados *assessments*, assim como o *feedback* e a certificação de aquisição de competências, que são os instrumentos de validação deste processo de aprendizagem e de efetivo desenvolvimento das skills na formação profissional a distância.

P1 “O passaporte de implementação acaba por ser uma evidência de que efetivamente os resultados estão a acontecer e que as pessoas estão implementar (...)”;

P1 “Caso o passaporte de implementação efetivamente dê evidências de que as competências estão a ser aplicadas, há um certificado de competências”;

P2 “Temos o passaporte de implementação e no final tem que ter, tem que ir obrigatoriamente apresentar evidências do ganho de competências (...)”;

P2 “(...) Através do passaporte é dado normalmente na sessão de encerramento e da ficha de avaliação que passamos”;

P4 “O passaporte de competências, onde a chefia da pessoa é convidada a ir validando se está a ver aquelas competências a serem desenvolvidas (...)”;

P4 “Nesta metodologia, há uma caderneta de competências, um passaporte de competências, onde as pessoas vão ter que ir registando evidências de desenvolvimento da competência (...)”.

A efetiva mudança de comportamento é a métrica balizada pelos responsáveis de cada formando, bem como, pelos especialistas que desenvolvem e acompanham o seu percurso. O percurso 4REAL se certifica como sendo um eficaz modo de formação profissional a distância, pela validação da transferência do conhecimento teórico, traduzido no ambiente prático de trabalho e validado pelos formandos, seus parceiros e líderes, por meio de evidências na performance, vindo a cumprir seu papel no desenvolvimento do desempenho dos trabalhadores. Essa perspectiva também é validada pelos estudos do Ceitil (2006), com a avaliação sendo aplicada a partir da observação *in loco* do comportamento a ser modificado a partir do ganho de novas competências.

F1 “Disponibilizamos um percurso para aquilo que nós chamamos de *learning buddy*, o *learning buddy* é uma pessoa escolhe, dentro da sua organização, dentro do seu contexto, pode ser família, tem acesso a um percurso de 100% assíncrono, digital através da nossa plataforma (...)”;

P3 “Permite ir ao encontro de necessidades concretas e por isso resolver questões de forma mais direta (...)”;

P3 “As empresas procuram pessoas que realizem ações, tarefas, funções do ponto de vista prático e em ambiente de trabalho (...)”;

P3 “(...) altera o comportamento significativamente”.

Considera-se que a abordagem *4REAL* ou qualquer outra que possua em sua razão de existir, fundamentos concretos para desenvolvimento não só individual, através do ganho de competências, mas e principalmente benefícios seguros no que diz respeito às organizações e sociedade, a partir do efetivo ganho de resultados e melhorias do contexto de trabalho, na eficiência dos processos e na eficácia das relações, são valoradas para o aumento do domínio das *Soft Skills* (Pereira & Ramos, 2018).

Por ser uma abordagem focada em acelerar o ganho de competências no ambiente de trabalho, a *4REAL* tende a influenciar as empresas clientes a adotarem uma cultura de aprendizagem, o que é reforçado por Bernardes (2008), que adverte como sendo essencial a sua função da formação, ser inerente ao contexto de trabalho, para que seja efetiva e para que cumpra com o objetivo proposto (Almeida *et al.*, 2008).

#### Categoria D – Vantagem Competitiva e Empregabilidade

No que diz respeito à vantagem competitiva fomentada pelas mudanças constantes impostas pelos mercados concorrentes, as organizações deste século têm mudado a sua maneira de valorar os seus recursos, passando a creditar maior assertividade do seu desempenho ao capital humano e não só ao capital financeiro (Pereira & Ramos, 2018). Esta preocupação do retorno do investimento em formação (Little, 2014), na maximização não no aprendizado simplesmente, mas na aplicação prática, na resolução de conflitos, problemas e na assertividade das relações no ambiente de trabalho, é citada pelos participantes e evidenciada na base de iniciativa para criação da abordagem aqui estudada, a *4REAL*.

P1 “Por outro lado, nós sentimos que o mercado e os clientes cada vez mais estavam focados no retorno da aprendizagem e na evolução efetiva da performance e não apenas na formação, pela formação (...);”

P1 “A abordagem *4REAL* surge como uma resposta a essa realidade, cada vez mais digital que vivemos atualmente, mas por outro lado o foco nos resultados (...);”

P1 “Transformamos a performance nós levamos a mudança de comportamento e não ficamos pela aquisição apenas do conhecimento (...);”

P2 “O mais importante de que tudo é o foco na performance (...);”

P2 “Obrigatoriamente apresentar evidências, evidências de que, evidências de que aplicou, validadas por uma outra figura tem o chamado learning baddy (...);”

P2 “As pessoas levam à prática e têm evidências de que levaram à prática os objetivos que, aquilo que eu quero é sentir, sentir melhor comigo, não viver tão angustiada, claro que nós conseguimos (...);”

P3 “É possível ver as pessoas a resolverem o seu caso em concreto, exemplo, eu não sabia isto e afinal já sei resolver”;

P3 “Do ponto de vista das soft skills, também se pode medir, estamos a falar de um contexto muito próprio onde as pessoas podem revelar determinadas competências (...)”;

P3 “(...) com ganhos em qualquer tipo de competências, mas penso que se torna mais evidente quando se tratam das *hards skills*, tem uma aplicação em contexto de trabalho”;

P3 “Permite perceber se as pessoas conseguiram lidar melhor com as suas emoções perante numa situação de stress a uma situação de necessidade de resolução de um problema”.

O investimento por parte das empresas na formação profissional a distância, garante o acesso ao conhecimento necessário não só cognitivo, mas principalmente ao desenvolvimento estratégico por meio da identificação de uma metodologia eficiente, que garante a atuação da empresa neste novo mundo mais digital. Essa análise nos leva a perceber que o direcionamento para uma melhor performance empresarial e para a tão sonhada sustentabilidade, se debruça no fato de algumas empresas se posicionarem à frente das outras que ainda não migraram para o digital e tão pouco, encontraram alternativas para que seus trabalhadores se adaptem às atuais mudanças de ambientes (Almeida *et al.*, 2008).

Neste estudo, a empregabilidade foi pouco mencionada por se tratar de uma abordagem aplicada a pessoas que já estão atuantes no mercado de trabalho, mas a preocupação com o desenvolvimento real e com o retorno do investimento, fica evidente a partir do momento em que as organizações valorizam a formação profissional a distância e aposta no percurso aplicado, personalizado e de corresponsabilização liderado/líder, como forma de se manterem inovadoras e criativas em seus processos.

P1 “Nossos *targets* não são desempregados (...)”;

P2 “Como nossos percursos são contratados na maioria por empresas, as pessoas já possuem esta empregabilidade”;

P3 “Isto pode ajudar na empregabilidade no sentido em que cada vez mais há uma procura por experiência e aplicação em contexto real e não só laboratorial ou científico académico”;

P4 “(...) Ainda não temos dados nos permitam dizer nada”;

P5 “Da empregabilidade dos participantes não sei responder (...)”;

P5 “Não tenho dados sobre isso não tenho então concluir, que fazer formações for realmente o nível de empregabilidade é isso? Acho que se melhora o comportamento do participante, a atitude, então isso vai se



refletir no ambiente de trabalho (...);

P6 “Normalmente, eu sobre isso não tenho dados objetivos, a minha experiência é normalmente com pessoas que já estão empregadas e que vão desenvolver competências para funções que já desempenham (...).”

Outra questão que nos leva a refletir, é que a possível garantia de permanência e retenção dos profissionais qualificados, que através do seu desenvolvimento assumem maior desempenho refletindo nos resultados gerados, é certamente o maior norteador para o contínuo investimento nas formações. O desenvolvimento de *soft skills* potencializa a atuação prática experiencial no contexto de trabalho e valida o ganho de competências, fomentando maior produtividade e por meio da atualização constante dos recursos e da inovação, potencializa a vantagem competitiva (Klaus *et al.*, 2007).

P1 “Se a formação cumprir o seu propósito que é mudar o comportamento, alinhado com aquilo que é o objetivo da empresa, que foi o que nos contratou, a partir daí o colaborador tem maior probabilidade de ser retido (...);”

P6 “Penso que qualquer tipo de formação, ao reforçar competências que a pessoa efetivamente experimente na prática é natural que isso aumente o seu, o seu currículo e não é? a aumentar o seu currículo pode reforçar a sua empregabilidade”.

Os registos limitados de dados sobre a empregabilidade dos que já passaram por percursos nesta abordagem 4REAL, não viabilizaram a percepção do impacto sobre o aumento da empregabilidade dos formandos, até o momento desta pesquisa. Porém, os participantes observaram que o ganho de *soft skills* é refletido como positivo no ambiente de trabalho e impulsiona o relacionamento interpessoal e a gestão das emoções, o que lhes favorecem nas avaliações de desempenho e pode vir a ser a garantia de uma maior empregabilidade.

P1: “O facto do percurso 4REAL está assim estruturado (Real, Efficient, Adapted, Learning), desta forma efetivamente, essa potencia os resultados (...);”

P1 “Se a formação cumprir o seu propósito que é mudar o comportamento, alinhado com aquilo que é o objetivo da empresa, que foi o que nos contratou, a partir daí o colaborador tem maior probabilidade de ser retido (...);”

F1 “Eles têm um conjunto que nós internamente chamamos de *practips*, mas também chamamos de desafios de implementação”;

F1 “Vão testar o que estão a aprender, ok, seja, porque vão ter uma conversa com um colega para obter *feedback* sobre como é que eles gerem o stress por exemplo (...);”

F1 “Nós os desafiamos a implementar com este conjunto, com essas iniciativas de micro práticas(...)”;

F1: “Sentimos que o mercado e os clientes cada vez mais estavam focados no retorno da aprendizagem e na evolução efetiva da performance (...)”;

P1 “Também sabemos que um comportamento e um hábito demoram vários dias a mudar e, portanto, não é numa formação muitas vezes de 2 dias, compacta que se mudam hábitos, é preciso mais tempo, é preciso experimentar, é preciso errar, é preciso obter feedback, não é?”;

P2 “Como os nossos percursos são contratados na maioria por empresas, as pessoas já possuem esta empregabilidade”;

P3: “A procura por pessoas que consigam realizar concretamente, resolver problemas objetivos (...)”;

P3 “Permite perceber se as pessoas conseguiram lidar melhor com as suas emoções perante uma situação de stress a uma situação de necessidade de resolução de problemas”;

F4: “A ideia de certificação de competências e não certificação de presença pode e deve impactar a empregabilidade (...)”.

As afirmações acima reafirmam o ganho de competências através da habilidade relacional, que favorece o que Almeida (2008), chama de desenvolvimento competitivo e influencia para um bom ambiente de trabalho (Klaus et al., 2007).

A análise e validação do modelo de aquisição de competências aqui estudado, se dá através da utilização em conjunto de um mix de abordagens adaptadas a cada contexto de trabalho e a prática experiencial *on the job*, como maneira de acelerar a performance.

P1 “E, portanto, o facto do percurso 4REAL está assim estruturado, desta forma efetivamente essa potencia estes resultados (...)”;

P1 “Vai de encontro a uma tendência que nós assistimos cada vez nível de mercado, seja qual for a formação o que nós queremos são soluções personalizadas e não globais (...)”;

P2 “Porque é focada na performance, vai ter impacto na produtividade (...)”;

P2 “Quando são áreas mais, mais do domínio do desenvolvimento pessoal propriamente, claro que às vezes estão ligadas indireta e de uma forma indireta? mas claro que o objetivo último é sempre que influencia produtividade”;

P3 “As empresas procuram pessoas que realizem ações, tarefas, funções do ponto de vista prático e em ambiente de trabalho”;

P3 “Quando há uma formação 4REAL e ela é vocacionada para os contextos de trabalho objetivos, eu penso que isto tem vantagens em termos de capacidade de demonstrar a capacidade de resolver (...)”;

P3 “Isto pode ajudar na empregabilidade no sentido em que cada vez mais se procura experiência e aplicação e contexto real e não só laboratorial ou científico académico (...)”;

P4 “Pensada na performance, é como que nós garantimos uma transferência do ser de saber para, para, para o fazer (...)”;

P4 “O 4REAL, foi pensado a partir da produtividade, ou seja, as questões as perguntas que estiveram na base do desempenho”.

A perspetiva acima se enquadra na justa medida em que as empresas procuram potencializar suas ações e recursos com objetivo de melhorar seus resultados e obter vantagens competitivas. A habilidade de alta performance independente do cargo ou status que uma pessoa ocupa, está ligada à inteligência emocional, refletida em uma postura de autorresponsabilidade, autossugestão e os resultados e conquistas individuais e em grupo. De acordo com Ferry (2017), aquele que possui um comportamento consistente em relação aos compromissos e consciente de si, dos outros e do contexto em que está inserido.

A performance é uma habilidade específica, que gera maior capacidade de tomar decisões ágeis e com flexibilidade. Agilidade essa, como mencionado anteriormente por uma das desenvolvedoras do 4REAL, é uma das *skills* que julga importante para a contratação dos formadores. A capacidade de adaptação e de flexibilidade também fazem parte do conjunto de competências que garantem uma boa performance e empregabilidade (Soto, 2002). Desenvolver essas *skills* é fundamental, já que algumas características podem determinar um perfil muitas vezes desejado pelos empregadores, por entender que os resultados estarão ligados a uma gestão estratégica de RH às diretrizes da empresa. A resiliência, a inteligência emocional, o autoconhecimento, e a motivação, são notoriamente elementos que influenciam para que possa haver maior envolvimento e conseqüentemente maior performance (Ferry et al., 2017).

No que diz respeito à avaliação da formação, o feedback é adotado como procedimento ao final de cada formação, de acordo com a tabela de controlo da instituição (Anexo IV). De entre o período de janeiro de 2020 a fevereiro de 2021, foram certificados 165 formandos em percursos 4REAL online, sendo a menor média 3, no curso de excelência e comunicação interpessoal e a maior média 4, no curso de negociação e conflito à distância. O que acentua o interesse e a creditação das organizações em desenvolver os seus recursos, com objetivo de assegurar a sustentabilidade, valorização e adaptabilidade ao contexto de mercado (Almeida *et al.*, 2008).

De acordo com a fala da formadora 1, que também atua como desenvolvedora do programa cá estudado, há hoje um esforço interno para validar o ganho de competências, de

acordo com os níveis de avaliação desenhados na escala de *Kirkpatrick*, a partir das formações profissionais a distância, onde procuram desenvolver uma ferramenta que ainda não está em aplicação.

P1 “Estamos a trabalhar para conseguir subir na pirâmide de avaliação de *Kirkpatrick*, do ponto de vista da avaliação da eficácia da formação (...);”

P1 “Por outro lado, 75 dias após a conclusão da formação, o formando vai receber um questionário a perguntar em que medida de facto a formação impactou na sua atividade cotidiana (...);”

P4 “Vir a ser o método de avaliação da formação, validar as competências e não validar apenas a presença (...).”

As avaliações são as métricas que visam compreender o que de fato foi alcançado no percurso da formação e se os objetivos propostos foram alcançados. A preocupação apresentada pela responsável pelo programa se justifica no estudo de Gomes (2015), onde o aumento da performance está diretamente ligado ao cumprimento dos objetivos traçados pela organização e forma de gerir de maneira estratégica os recursos humanos.

## **6. Conclusão e Perspetiva de trabalho Futuro**

O presente estudo pretendeu de uma forma objetiva e sucinta perceber como é que as formações profissionais a distância, influenciam no ganho de competências e essas por sua vez, no desempenho dos profissionais, sendo correto afirmar que segundo a literatura as formações profissionais, sejam elas síncronas ou assíncronas, cumprem com o seu papel na condução de um percurso cada vez mais individualizado no que diz respeito a atender a necessidades de desenvolvimento individual, tendo por consequência o ganho de *skills* que os apoiam no desempenho do trabalho (Ramos, 2003).

Naquilo em que se debruça este estudo, a formação profissional a distância, assim como qualquer outra dinâmica diferente do que era praticado anteriormente, leva a mudança e conseqüentemente quebra de paradigmas. Neste caso, a capacitação e a inserção de métodos e ferramentas adaptadas a esta modalidade de ensino a distância, foi experienciada de maneira a exigir mais dos formadores. Assinale-se a capacidade de adaptação e flexibilidade para o domínio no uso das novas ferramentas tecnológicas e expansão de consciência da necessidade de aprender a aprender para que pudessem evoluir e realizar a migração para um ensino cada vez mais digital (Perrenoud, 1999).

Desta forma, evidencia-se cada vez mais a relevância da componente prática de caráter inter-relacional que existe na educação profissional, como estratégica no ganho de novas competências, sendo fundamental para a eficácia da formação profissional a distância. As práticas da formação profissional visam atender a procura do mercado por profissionais eficientes, no desenvolvimento das competências socioemocionais essenciais ao desempenho desses profissionais e a sobrevivência das organizações. (Nascimento, 2015). Essas práticas também se manifestam na geração de maior conhecimento e adaptabilidade dos trabalhadores, bem como, na satisfação e produtividade dos mesmos, o que facilmente se reflete na adaptação das empresas aos diversos contextos de mercado (Ramos, 2003).

De acordo com o autor Vitor da Fonseca, em seu livro *Aprender a aprender* (1998), as mudanças impostas pela globalização e novas necessidades emergentes da sociedade, estão a impulsionar o modo de gerir os recursos humanos, exigindo uma nova visão, menos engessada e míope que dará lugar cada vez mais a uma aprendizagem reflexiva. Isto se volta para a resolução de problemas na sociedade dinâmica e moderna, com desafios que só poderão ser afinados através de competências cognitivas, não só focadas em fazer mais com menos, ou reduzir custos, nem na prática de um trabalho seguro e numa rotina estável, ao contrário, investindo cada vez mais em seus recursos e potencial de adaptabilidade e empregabilidade. É ao basear-se nas competências cognitivas para o êxito individual e empresarial através da maximização das suas capacidades de aprender a aprender, garantidas pelas skills de flexibilidade e adaptabilidade que reconverterão as novas profissões, funções e trabalhos do novo século (Fonseca, 1998).

O desafio para os anos que se seguem é revelado pela velocidade da IA em gerir os novos paradigmas de vida, entre o ser eficiente, adaptável e as necessidades individuais de desenvolvimento de competências que nem sempre são moldadas pelos mesmos objetivos impostos pelos mercados e empresas. O conhecimento deste novo século e a capacidade do ser humano de aprender a aprender, pode ser para nós estudiosos e pesquisadores do desenvolvimento humano a mais valia no desenvolvimento a partir das *Softs Skills* adaptabilidade e flexibilidade, que garantirão maior harmonia nas relações e maior assertividade produtiva que as empresas buscam como diferencial competitivo.

Os resultados dessa pesquisa não podem ser generalizados, por se tratar de um número reduzido de amostra e não pode ser considerada definitiva, pela razão de estar alicerçada no ganho de conhecimento. Sendo assim, está em constante evolução e adaptação aos modelos de aprendizagem e hábitos que moldarão e se modificarão de acordo com o avanço tecnológico e o uso da IA pelas próximas gerações.

Para tanto, a nossa pesquisa oferece algumas indicações de estudos futuros que possam responder a efetiva validação do ganho de competências socio relacionais, a partir do uso das tecnologias como facilitadoras do processo de mapeamento, comprovação prática da evolução, mudança do comportamento dos perfis formados, das avaliações que venham a demonstrar os resultados das competências anteriormente analisadas em comparação com as que foram desenvolvidas. Munindo assim, as organizações, gestores, líderes de recursos humanos de uma certificação adequada para a melhor gestão das pessoas e da melhor tomada de decisão.

Em conclusão, entende-se que as *Soft Skills* são competências essenciais ao bom desempenho dos profissionais e, o seu desenvolvimento é fator determinante para as organizações na superação dos desafios impostos pelas mudanças frenéticas do mercado.

A aprendizagem a distância ocupa parte importante do percurso desta investigação com o objetivo geral de validação de sua eficácia, sendo cumprido e validado no ganho de competências através da formação profissional, por meio de métodos e ferramentas adequadas à prática no ambiente de trabalho.

Do ponto de vista da vantagem competitiva e da empregabilidade, as *Soft Skills* exercem influência como competências que aceleram a adaptabilidade e assertividade dos processos, para um próximo estudo, podem ser melhor exploradas vindo a utilizar métricas triangulares de análises que possam validar os *outputs*, em um determinado espaço de tempo após a conclusão das formações a distância e suas intervenções.

Como sugestão, uma empresa que almeja fomentar maior sustentabilidade e assertividade na gestão de pessoal, acompanhar a velocidade das mudanças do mercado, sem sair de “casa”, o método de formação profissional a distância é a alternativa viável. Porém, este processo pode ser mais assertivo se envolver a figura de um *coaching* ou mentor, com o objetivo de desenvolver maior autoconhecimento e autoconsciência das *skills* necessárias a maior performance, em conjunto com o uso da tecnologia, da IA, para desenvolver maior competência emocional e atender aos resultados desejados pela empresa.

## 7. Referências Bibliográficas

- Almeida, A. J., Alves, N., Bernardes, A., & Neves, A. d. S. (2008). Estruturas e práticas de formação profissional das médias e grandes empresas em Portugal. VI congresso Português de Sociologia - Universidade Nova de Lisboa, Faculdade de Ciências Sociais e Humanas - Lisboa,
- Almeida, M. D. (2020). *OCDE Alerta para possíveis consequências da pandemia na Educação*. <https://observador.pt/2020/09/08/ocde-alerta-para-possiveis-consequencias-da-pandemia-na-educacao/>
- Arruda, K. M. J. P.-R. d. C. J. (2020). A OIT e o “contrato social”: a importância de trabalhar por um futuro melhor. *Pensar. Revista de Ciências Jurídicas.* , 25 (2)(2), 1-8.
- Bardin, L. (2006). *Análise de Conteúdo*. Lisboa, Edições 7ª ed.
- Bardin, L. (2016). Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70; LDA, 2009. *Brasil. Ministério da Educação. Cursos e Instituições*. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/pec-g/cursos-e-instituicoes.>, 5.
- Bernardes, A. (2008). Políticas e práticas de formação em grandes empresas - Situação atual e perspectivas futuras. . 6, 57 - 70.
- Bilhim, J. A. F. (2009). *Gestão Estratégica De Recursos Humanos* (4ª ed.). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e políticas.
- Boyatzis, R. G., D. (2017). *Emotional and Social Competency Inventory*. Korn Ferry.
- Cardim, J. (1999). O Sistema de Formação Profissional em Portugal, CEDEFOP - Centro Europeu para o Desenvolvimento da Formação. 1.
- Cardim, J. (2009). *Gestão das Formações nas Organizações*. Lisboa: Lidel - Edições Técnicas.
- Castaman, A. S., Szatkoski, E. J. R., Society, & Development. (2020). Educação a distância no contexto da educação profissional e tecnológica: considerações em tempos de pandemia. *Research, Society and Development.* 9(7), e491974399-e491974399.
- CEGOC. (2020). *Decoding the Future of Learning: post lockdown — European Overview*. CEGOS, Consultant. Retrieved 22/10/2020 from <https://www.cegoc.pt/decoding-the-future>
- Ceitel, M. (2006). *Gestão e Desenvolvimento de Competências*. Lisboa: Edições Sílabo Lda.
- Cunha, M. P., Marques, C. A., Gomes, J. F. S., Cardoso, C. C., Rego, A., & Cunha, R. C. (2015). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (3ª ed.). Lisboa: Sílabo.
- da Silva, D. P. A., Figueiredo Filho, D. B., & da Silva, A. H. (2015). O poderoso NVivo: uma introdução a partir da análise de conteúdo. *Revista Política Hoje*, 24(2), 119-134.
- Del Prette, Z. A., & Del Prette, A. (2018). *Competência social e habilidades sociais: manual teórico-prático*. Editora Vozes Limitada.
- Digitale, S. (2020). *Solidarietà Digitale al servizio della scuola*. 11/03/2020. <https://solidarietadigitale.agid.gov.it/#/>
- Duarte, N. (2001). As pedagogias do "aprender a aprender" e algumas ilusões da assim chamada sociedade do conhecimento. *Universidade Estadual Paulista*. <https://doi.org/https://doi.org/10.1590/S1413-24782001000300004>
- Dutra, J. S., Fleury, M. T., & Ruas, R. (2008). *Competências: conceitos, métodos e experiências*. São Paulo: Atlas.
- EATA. (2020). *Promover o conhecimento e a pesquisa em Análise Transacional*. Retrieved 25/10/2020 from <https://eatanews.org/about-eata/>
- Ferry, K., Boyatzis, R., & Goleman, D. (2017). *The secret ingredient*. Korn Ferry, Hay Group., Ed. Sábado.
- Fonseca, V. (1998). *Aprender a aprender: A educabilidade cognitiva*. Lisboa: Editorial Notícias.
- Goleman, D. (2006). *Inteligência Emocional. O Melhor de Si* (Sábado, Ed.). Espanha.
- Gomes, P.C., C., Rego, A., Cunha, R. C., Cardoso, C. C., & Marques, C. A. (2015). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Sílabo ed.

- Gomes, D., Espíndola, M. B., Cruz, R. M., & Andrade, D. F. (2020). Efetividade da formação profissional ofertada na educação a distância: validação teórica de um instrumento. *Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação*, 28(108), 762-783. <https://doi.org/https://doi.org/10.1590/S0104-40362019002701667>
- Gomes, J., Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cabral Cardoso, C., & Marques, C. (2008). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano*. Lisboa - Edições Sílabo.
- Gondim, S. M. G., Morais, F. A., & Brantes, C. d. A. A. (2014). Competências socioemocionais: fator-chave no desenvolvimento de competências para o trabalho. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 14 (4), 394-406. <http://submission-pepsic.scielo.br/index.php/rpot/index>
- Hermogenes, L. R., Santos, M., Nascimento, P. F., & Teixeira, L. F. (2020). A importância das digital skills em tempos de crise: Alguns aplicativos utilizados durante o isolamento social devido à pandemia do covid-19. *Augustus*, 25(51), 198-218.
- IEFP. (2018, 30/10/2020). *Formação Profissional* Instituto de Emprego e Formação Profissional. Retrieved 30/10/2020 from <https://www.iefp.pt/>
- Kirkpatrick, D., & Kirkpatrick, J. (2006). *Evaluating training programs: The four levels*. Berrett-Koehler Publishers.
- Klaus, P., Rohman, J., & Hamaker, M. (2007). *The hard truth about soft skills* (Vol. NY 10022). New York: Collins Publishers. <http://www.harpercollinsebooks.comHarper>
- Little, B. (2014). Best practices to ensure the maximum ROI in learning and development. *Industrial and Commercial Training*, 46(7), 400-405. <https://doi.org/10.1108/ICT-08-2014-0051>
- Martins, R. (2020). Descodificar o futuro da Aprendizagem. *Human Resources Portugal* 24 - 27 <https://doi.org/https://static.cegoc.pt/wp-content/uploads/2020/11/27113100/Human-Resources-Ricardo-Martins.pdf>
- McClelland, D. C. J. A. p. (1973). Testing for competence rather than for" intelligence.". 28(1), 1.
- Nascimento, G. (2015). *Formação: Uma estratégia de desenvolvimento organizacional e individual. Gestão de Recursos Humanos para gestores, pag 199-246.*
- OCDE. (2020). *Perspectives économiques de l'OCDE, Rapport intermédiaire* - <https://www.oecd.org/coronavirus/pt/>. Paris: OCDE, Numéro 107.
- Olabuenga, R. J. I. (1996). "Análisis de contenido" en *Metodología de la investigación cualitativa*. Bilbao: Universidad de Deusto.
- Parry, S. B. (1996). The quest for competencies. *Industrial and Commercial Training*, 33(7), 48-54. <https://doi.org/10.1108/00197859010006004>
- Pereira, D., & Ramos, M. d. C. P. (2018). Educação e formação em contexto organizacional. *HOLOS*, Ano 34, vol 3, 456-470. <https://doi.org/https://doi.org/10.15628/holos.2018.6757>
- Perrenoud, P. (1999). Formar professores em contextos sociais em mudança: prática reflexiva e participação crítica. *Revista Brasileira de Educação*, 12, 5-21.
- Piaget, J. (1998). *De la pédagogie*. Odile Jacob.
- Ramos, M. C. P. (2003). *Ação social na área do emprego e da formação profissional*. Lisboa: ed. Universidade Aberta.
- Soto, E. (2002). *Comportamento Organizacional "O impacto das Emoções"*. São Paulo, BR. Thomson.
- Summit, P. S. (2021). *Compromisso Social do Porto - Plano de Ação do Pilar Europeu dos Direitos Sociais*. 2021portugal.eu - <https://www.2021portugal.eu/pt/cimeira-social-do-porto/>. Retrieved 15 de Maio 2021 from
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de Caso-: Planejamento e métodos*. Bookman editora.



## ANEXOS

### Anexo I - Guião de Entrevista Semiestruturada

**Tema:** “FORMAÇÃO PROFISSIONAL A DISTÂNCIA E SUA RELEVÂNCIA NA AQUISIÇÃO DE SOFT SKILLS NO CONTEXTO DA PANDEMIA POR COVID-19”.

**Objetivo Geral:** “Perceber o quanto as formações profissionais em ambiente virtual exercem influência na aquisição de competências sociais, emocionais e relacionais, nomeadamente as *Soft skills*, essenciais ao trabalho em equipa, ao relacionamento interpessoal e desenvolvimento socioemocional no contexto de isolamento imposto pela pandemia do COVID-19.”

No âmbito do Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos da Universidade do Porto, na Faculdade de Economia – FEP, esta entrevista é dirigida aos profissionais que atuam na área das formações profissionais do grupo Cegoc.pt e pretende-se analisar como é possível desenvolver *Soft skills*, em função da adaptabilidade e avanço tecnológico estando à distância. Como as formações profissionais em ambiente virtual, cumprem o seu papel no desenvolvimento das competências relacionais e socio emocionais. Qual a relevância no ganho das *Soft skills* e numa possível maior empregabilidade.

Identificação do Bloco	Objetivos Específicos	Exposição/Perguntas
<b>1 ° GERAL</b>  - Legitimação da entrevista  - Apresentação da pesquisa  - Motivação do entrevistado	- Explicitar os fundamentos e objetivos da entrevista;  - Garantir os critérios deontológicos: Confidencialidade, idoneidade e anonimato  - Motivar o entrevistado;  - Solicitar autorização para o registo gravação/áudio da entrevista.	- Expor em linhas gerais a pesquisa de Investigação;  - Perceber um pouco mais sobre cada entrevistado;  - Indicar os objetivos da entrevista;  - Assegurar o carácter confidencial das informações prestadas;  - Pedir autorização para gravar a entrevista;  - Informar ao entrevistado, que sem o seu contributo seria impossível o êxito do trabalho;  - Agradecer a colaboração.

<p><b>2º Desenvolvedores da formação</b></p> <p><b>Caracterização dos participantes que desenvolveram a formação “4REAL”</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Género;</li> <li>- Idade;</li> <li>- O tempo de serviço na instituição;</li> <li>- Função;</li> <li>- Formação profissional;</li> <li>- Formação especializada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Há quanto tempo trabalha na instituição?</li> <li>- Qual a sua função?</li> <li>- Qual o seu nível académico?</li> </ul>
<p><b>2º A Desenvolvedores da formação</b></p> <p><b>Conhecer o percurso e experiência profissional na área de formação dos (Desenvolvedores da formação) da 4REAL</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar o percurso profissional e a experiência na área de formação;</li> <li>- Tempo de experiência na área de formações;</li> <li>- Formação específica em EAD;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Como chegou até à área de formação?</li> <li>- Há quanto tempo atua na área de formações?</li> <li>- Qual a principal competência, no âmbito das <i>soft skills</i>, que os formadores devem possuir para serem admitidos na CEGOC?</li> <li>- Qual a sua experiência com formações à distância?</li> <li>- Possui alguma certificação para atuar com EAD?</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conhecer as competências/conhecimentos dos responsáveis sobre o ensino à distância;</li> <li>- Identificar as vantagens e desvantagens da formação à distância;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Em que medida considera a formação a distância eficiente no ganho de competências?</li> <li>- Em que medida a formação a distância pode prejudicar a aprendizagem ou ganho de conhecimento relacional, já que a troca em ambiente físico não existe?</li> <li>- Como é percebida a conversão dos conhecimentos adquiridos em ganho de competência?</li> <li>- Considera a formação profissional a distancia, suficiente para o desenvolvimento de competências relacionais e socioemocionais?</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conhecer a perceção dos responsáveis sobre a formação 4REAL;</li> <li>- Perceber como são evidenciados os ganhos de competências comportamentais no modelo 4REAL de formação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O que motivou a criação desta formação (4REAL)?</li> <li>- Do que você mais gosta na formação 4REAL?</li> <li>- Qual código/registo da formação?</li> <li>- Como o tomador deste serviço avalia a sua eficácia?</li> <li>- Em que medida considera que a</li> </ul>

		<p>formação 4REAL influencia na produtividade?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Quais as competências que julga? por <i>soft skills</i>?</li> <li>- Quais competências a 4REAL se propõe a desenvolver?</li> <li>- Como é evidenciado que o participante da 4REAL adquiriu a competência da inteligência emocional?</li> <li>- Como vê a relação do distanciamento com o desenvolvimento de competências resolutivas?</li> <li>- Em que medida julga que a 4REAL tem influência no comportamento dos participantes?</li> <li>- Quais os critérios para identificar os GAPS de competência a serem desenvolvidos?</li> <li>- Quais os parâmetros de competências, identificados antes e após a formação 4REAL?</li> <li>- Como se dá a personalização da formação 4REAL?</li> <li>- Do domínio dos saberes (Saber-saber, saber-fazer e saber-ser), qual desses estaria mais relacionado aos objetivos da formação 4REAL?</li> <li>- Qual o método de aula (Assíncrono ou Síncrono) é mais eficiente para o ganho de <i>soft skills</i>?</li> <li>- Em relação à empregabilidade, há alguma relação entre esta formação?</li> <li>- Quantos dos participantes que a fizeram, estão a trabalhar?</li> </ul>
<p>3º</p> <p><b>Caracterização dos participantes (FORMADORES)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Género;</li> <li>- Idade;</li> <li>- O tempo de serviço na instituição;</li> <li>- Função;</li> <li>- Formação profissional;</li> <li>- Formação especializada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Há quanto tempo trabalha na instituição?</li> <li>- Qual a sua função?</li> <li>- Qual o seu nível académico?</li> </ul>

<p><b>3º A</b></p> <p><b>Conhecer o percurso e experiência profissional na área de formação dos (FORMADORES)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar o percurso profissional e a experiência na área de formação;</li> <li>- Tempo de experiência na área de formações;</li> <li>- Formação específica em EAD;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Como chegou até à área de formação?</li> <li>- Há quanto tempo atua na área de formações?</li> <li>- Qual a sua principal competência, no âmbito das <i>soft skills</i>?</li> <li>- Qual a sua experiência com formações à distância?</li> <li>- Possui alguma certificação para atuar com EAD?</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conhecer as competências/conhecimento do formador sobre o ensino à distância;</li> <li>- Conhecer a opinião do formador sobre a metodologia do ensino à distância;</li> <li>- Identificar as vantagens e desvantagens da formação à distância;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Em que medida considera a formação a distância eficiente no ganho de competências?</li> <li>- Em que medida a formação a distância pode prejudicar a aprendizagem ou ganho de conhecimento relacional, já que a troca em ambiente físico não existe?</li> <li>- Como é percebida a conversão dos conhecimentos adquiridos em ganho de competência?</li> <li>- Considera a formação profissional a distancia, suficiente para o desenvolvimento de competências relacionais e socioemocionais?</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conhecer a percepção do formador sobre a formação 4REAL;</li> <li>- Perceber como são evidenciados os ganhos de competências comportamentais no modelo 4REAL de formação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Em que medida considera que a formação 4REAL, influencia na produtividade?</li> <li>- Quais as competências que julga por <i>soft skills</i>?</li> <li>- Quais competências a 4REAL propõe desenvolver?</li> <li>- Como é evidenciado que o participante da 4REAL, adquiriu a competência da inteligência emocional?</li> <li>- Como vê a relação do distanciamento com o desenvolvimento de competências resolutivas?</li> <li>- Em que medida julga que a 4REAL, tem influência no comportamento dos</li> </ul>

		<p>participantes?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Quais os critérios para identificar os GAPs de competência a serem desenvolvidos?</li> <li>- Quais os parâmetros de competências, identificados antes e após a formação 4REAL?</li> <li>- Como se dá a personalização da formação 4REAL?</li> <li>- Do domínio dos saberes (Saber-saber, saber-fazer e saber-ser), qual desses estaria mais relacionado aos objetivos da formação 4REAL?</li> <li>- Qual o método de aula (Assíncrono ou Síncrono) é mais eficiente para o ganho de soft skills?</li> <li>- Em relação à empregabilidade, há alguma relação entre esta formação?</li> <li>- Quantos dos participantes que a fizeram estão a trabalhar?</li> </ul>
--	--	--

## Anexo II - Passaporte de Implementação

### O meu Passaporte de Implementação




### O que é este documento?

Está a realizar um percurso **focado na transferência da aprendizagem para o local de trabalho**. Ou seja, pretendemos que os resultados obtidos vão além da compreensão das ferramentas e da conclusão das atividades e se centrem na performance.

O **Passaporte de Implementação** é o documento que permite demonstrar que colocou a aprendizagem adquirida em prática, após transferir os conhecimentos e competências para o seu local de trabalho. Nele vai poder **registar e planejar** as suas ações, os seus resultados e para concluir, as **evidências que comprovam esses resultados**.

Vamos pedir-lhe que, mais tarde, realize o upload do Passaporte de Implementação no seu espaço pessoal da LearningHub (dar-lhe-emos todas as instruções quando for necessário).




### Quem irá ver este documento?

Durante o percurso de aprendizagem **pode partilhar este documento** com um colega, com o seu tutor, formador e até com o seu gestor. **Cabe-lhe a si** decidir quem o irá ajudar a chegar ao seu objetivo com base no que deseja alcançar.

Porém, **o seu gestor irá acompanhá-lo** ao longo deste programa **para o apoiar na transferência das aprendizagens**. Como tal, partilhar com ele os registos e planos que colocar neste documento será importante. Sugerimos a realização de curtas reuniões para, em conjunto, consolidarem o que é mais significativo para o seu desenvolvimento no seio da sua organização.

No final do programa a Cegoc irá analisar a consistência das evidências apresentadas através da **LearningHub**. Entraremos em contacto consigo para lhe dar feedback e, se necessário, pedir-lhe solicitar esclarecimentos adicionais.




### Decida o que vai implementar


**Qual é o meu objetivo?**  
Imagine-se daqui a 3 a 6 meses, no seu contexto e quotidiano profissional (ambiente, conforto, resultados...) como é que este percurso de aprendizagem pode contribuir para a melhoria da sua performance?

Invista alguns minutos na definição do que pretende alcançar

> O que quero?

Clique aqui para inserir texto

**Nota:** Ao longo do seu percurso irá receber alguns emails que o convidam a concretizar determinados desafios e que visam facilitar a sua progressão no objetivo.



### As minhas reflexões ao longo do percurso de aprendizagem

Ao longo do percurso, utilize este espaço para tomar notas de ideias, iniciativas, boas práticas, etc., que considere relevantes para a concretização do seu objetivo.



### O meu registo de informação (i)

**Quais as evidências da implementação associadas aos seus objetivos?**  
Por favor, preencha esta última secção do Passaporte de Implementação ao longo do percurso de aprendizagem. No final será desafiado a enviar-nos este documento preenchido através da LearningHub.

Os meus objetivos de desenvolvimento	Ações			Follow-up	
	Descrição	Início	Fim	Resultado alcançado	Evidências



### O meu registo de informação (ii)

Os meus objetivos de desenvolvimento	Ações			Follow-up	
	Descrição	Início	Fim	Resultado alcançado	Evidências



### Anexo III - Grelhas de Análise de Conteúdo

Categoria A	Indicadores	Unidades de Registo
-------------	-------------	---------------------

<p><b>Conhecer o percurso e experiência profissional na área de formação dos Desenvolvedores da formação e dos Formadores da 4REAL</b></p>	<p>- Identificar o percurso profissional e a experiência na área de formação;</p> <p>- Tempo de experiência na área de formações;</p> <p>- As Soft Skills que para as desenvolvedoras são importantes na contratação dos Formadores X Soft Skills que os formadores consideram mais importantes</p>	<p>P1 “Eu trabalho na CEGOC desde 2001 (20 anos) e quando fui contratada fui contratada como formadora estagiária”;</p> <p>P1 “Ok, e dou formação. Dou menos formação e faço mais gestão, mas dou formação também”;</p> <p>P2 “Eu sou consultora da CEGOC já de facto a imensos anos a cerca de 30 anos (...)”;</p> <p>P2 “(...) sou responsável da área de formação pedagógica inicial de formadores”;</p> <p>P2 “(...) mas tenho o meu cargo também a área de digital Team”;</p> <p>P3 “Foi das primeiras entidades com que comecei a fazer formação, aproximadamente os mesmos 20 anos de experiência formativa”;</p> <p>P3 “Contabilidade e auditoria (...)”;</p> <p>P4 “uma licenciatura, um mestrado e uma pós-graduação em gestão de recursos humanos a licenciatura em psicologia, o mestrado e pós-graduação em gestão de recursos humanos”;</p> <p>P4 “Experiência profissional, portanto, já trabalho, já nem sei deste quando... desde 2003 e comecei na formação em 2006 e 2007, e na CEGOC estou desde 2015”;</p> <p>P4 “eu sou responsável pela área de consultoria de recursos humanos e a responsável pelas áreas de formação em recursos humanos (...)”;</p> <p>P4 “(...) capacidade de agilidade, adaptarmos flexíveis de procurarmos novas ferramentas, capacidade de conseguimos simplificar processos para alcançar melhores resultados”;</p> <p>P5 “Eu trabalho há 20 anos, sou consultora e formadora, tenho licenciatura e pós-graduação”;</p> <p>P5 “(...) meu percurso foi estava na faculdade a tirar psicologia social e das organizações, logo fui contratada pela CEGOC como estagiária e estou a 20 anos”;</p> <p>P6 “Eu estou a 30 anos na CEGOC”;</p> <p>P6 “Sou consultora o que significa fazer consultoria e formação, mas a formação surge agregada a consultoria e sou <i>executive coaching</i>, e também um mestrado em psicologia no a área da resiliência”.</p> <p>P1 “(...) Nosso formador tem que ter o CAP e privilegiamos sempre formadores com experiência profissional (...)”;</p> <p>P1 “(...) mas tem a experiência de quem já esteve no terreno e, portanto, consegue sentir, permita-me a expressão, consegue sentir as dores dos formandos”;</p> <p>P1 “(...) estamos a falar de competências que todos nós precisamos né (...)”;</p> <p>P1 “(...) mas de facto daí privilegiamos quem tem por um lado não só as competências pedagógicas, mas como formação específica nessa área, muitas vezes a psicologia, a sociologia ou algum tipo de certificação, sei lá, uma Certificação em coaching”;</p> <p>P2 “(...) Para nós é vontade de aprender e de saber sempre mais”;</p> <p>P3 “Liderança, trabalho de equipa, comunicação”;</p> <p>P4 “capacidade de agilidade, em termos de soft skills de uso nos termos da capacidade de nos adaptarmos flexíveis de procurarmos novas ferramentas e uma capacidade que eu que está dentro da agilidade mas que eu acho, que hoje em dia é essencial capacidade de conseguimos simplificar processos para alcançar melhores resultados”;</p> <p>P5 “Empatia, capacidade de me colocar no lugar dos outros perceber quais são as necessidades dos outros e ajudar os outros a irem mais além, comunicação a curiosidade”;</p> <p>P6 “Gostar de pessoas e de trabalhar com elas”;</p>
--	---	---



	<p>- Formação específica para atuar no ensino a distância ou Educação a distância - EAD;</p>	<p>P1 “Isso depende um bocadinho do que é que nós entendemos por formação a distância (...)”;</p> <p>P1 “(...) minha experiência com formação à distância foi no desenvolvimento de módulos de e-learning, ok”;</p> <p>P1 “(...) nós tivemos uma certificação interna, ahhh, uma primeira certificação interna de como conduzir classes virtuais em 2019”;</p> <p>P1 “(...) depois tivemos um reforço dessa certificação interna em março, abril do ano passado”;</p> <p>P2 “(...)nós tivemos e sim no início da pandemia tivemos e sim uma certificação realizada pela pelo grupo, pelo grupo CEGOS, uma certificação para a entrega de classes virtuais”;</p> <p>P3 “Sim, eu fiz uma certificação na CEGOC de virtual trainer”;</p> <p>P4 “Sim, algumas para programas específicos também”;</p> <p>P5 “Sim, embora eu tenha começado, a entrar no ensino à distância sem essa formação específica, ou seja entrei para ensinar a distância (...)”;</p> <p>P5 “(...)entretanto esta formação já aconteceu a formação do e-formador”;</p> <p>P6 “Sim, tenho uma, uma Certificação do grupo CEGOS para trabalhar à distância como, como formadora em classes virtuais”.</p>

Categoria B	Indicadores	Unidades de Registo
<p><b>Ensino a Distância</b></p>	<p>- Conhecer as competências/conhecimentos dos responsáveis sobre o ensino à distância;</p>	<p>P1 “ (...)a formação a distância de 15 anos atrás não tem nada a ver com a formação à distância de hoje em dia”;</p> <p>P2 “(...)não cheguei completamente virgem digamos assim ao confinamento em termos do digital”;</p> <p>P2 “(...) o início foi desafiante, desafiante em todos os aspetos”.</p> <p>P2 “Para mim, que tenho 30 anos de experiência a dar formação em sala, é facto que a gestão do tempo era uma coisa que já me estava na pele e ainda ando as voltas (...)”;</p> <p>P2 “ (...) nós já construímos percursos no digital”;</p> <p>P2 “Relacionados a soft skills, quando temos que fazer treino, não é tão eficaz nesta perspetiva. Nós fazemos, mas acho que é mais fácil no presencial, por exemplo para fazer roleplay (...)”;</p> <p>P2 “(...)estar a fazer no presencial, por exemplo, exposições em público, o treino da exposição em público fazer digital não é a mesma coisa que fazer no presencial”;</p> <p>P2 “(...) Quanto a troca e a parte relacional, quando o grupo é muito bom consegue-se perfeitamente fazer essa, criar essa interação e essa ligação emocional por várias pessoas”;</p> <p>P3 “É eficiente, com as adaptações que se justificam para esta metodologia, ela tem tanta eficácia como na formação presencial”;</p> <p>P3 “(...) No mesmo no mesmo espaço virtual, de vários pontos do mundo até pode dar ganhos, em termos de relação e de aprendizagem Intercultural e relacional”;</p> <p>P3 “(...) Experiência ou conhecimento e depois ela é traduzida, através de casos práticos”;</p> <p>P3 “A formação presencial tem suas vantagens que a distância não consegue suprir na totalidade”;</p> <p>P4 “Na CEGOC já fazemos formação à distância à muito tempo e sempre foi uma preocupação garantirmos a eficácia desta (...)”;</p> <p>P5 “(...) Pode ser uma medida total ou parcial, depende muito, muito das metodologias que não são usadas na formação à distância”;</p> <p>P5 “(...) No contexto específico da formação à distância as metodologias que utilizamos são muito importantes particularmente nas soft skills”;</p> <p>P6 “À distância minha experiência é desde o COVID, portanto é abril de 2020 é março, tem um ano e foi mediante a situação do COVID a formação (...)”;</p> <p>P6 “Considero que é igualmente válida, igualmente em relação à presencial dado que da experiência de há um ano para cá existem feedbacks de clientes (...)”;</p> <p>P6 “referem efetivamente, mudança de mindset e ganho de competências no meu caso mais comportamentais, que lhes facilitam eles próprios o trabalho, adaptação ao teletrabalho, então é identicamente válido”;</p> <p>P6 “O prejuízo pode surgir na minha perspetiva se, as metodologias não forem adaptadas ao virtual ou seja se se quiser fazer formação em virtual usando as mesmas as mesmas os mesmos percursos e guiões vá, que se utilizam em presencial”;</p> <p>P1 “Eles têm um conjunto que nós internamente chamamos de <i>practips</i>, mas também chamamos de desafios de implementação (...)”;</p> <p>P1 “(...) testar o que estão a aprender, ok, seja, porque vão ter uma conversa com um colega para obter feedback sobre como é que eles gerem o stress”;</p> <p>P1 “(...) desafiámos a implementar com este conjunto, com essas iniciativas de micro práticas”;</p>

- Perceber a opinião dos formadores quanto à eficácia e ao ganho das Soft Skills na Formação Profissional a Distância

- P1 “(...)Disponibilizamos um percurso para aquilo que nós chamamos de learning buddy”;
- P1 “Tem acesso a um percurso de 100% assíncrono, digital através da nossa plataforma(...)”;
- P1 “(...)recolha de evidências de que estão a conseguir alcançar esses objetivos”;
- P1 “(...)se as classes virtuais forem bem estruturadas e foram pensadas, ou seja, eu tirar um bocadinho o que melhor da tecnologia têm ao nosso dispor”.
- P1 “(...) não há grande perda desde que a formação esteja bem estruturada e preveja esses momentos de troca e de participação”;
- P3 “Do ponto de vista das soft skills, também se pode medir estamos a falar de um contexto muito próprio onde as pessoas podem revelar determinada competências (...)”;
- P4 “Enquanto eu não sabia utilizar bem o zoom e o Adobe Connect na e quais são as práticas pedagógicas que eu possa implementar, o que eu fazia era vinha para ação aqui, colocava o PowerPoint e falava”;
- P4 “ (...) eu já consigo fazer tudo o que fazia dentro de uma sala de formação, já consigo fazer online”;
- P4 “Consigo fazer trabalhos de grupo, consigo fazer sessões de brainstorming, consigo fazer sessões de *design thinking* (...)”;
- P4 “Ter now how sobre as ferramentas é extremamente importante”;
- P4 “O líder vai fazer um assesement ao início do percurso, faz o assesement ao meio e faz o assesement no final, assesement – 360”;
- P4 “uma formação à distância com diferentes ativos digitais é que garante, garante a eficácia”;
- P4 “A formação profissional a distância é eficaz sim, desde que, que integre vários ativos pedagógicos”;
- P4 “(...) utilizar vários ativos digitais funciona a distância, criar percursos que sejam pedagogicamente completos...”
- P4 “ (...) explorem, explorem todo o potencial de aprendizagem explore completamente o referencial 70x20x10”;
- P4 “Não basta fazer uma formação síncrona ou assíncrona, temos que encontrar diferentes ativos digitais diferentes instrumentos Pedagógicos”;
- P4 “ (...) na formação à distância, temos um potencial gigante para fazer muita coisa gira e usar duramente e agilizar a tecnologia para nos ajudar a promover uma aprendizagem mais eficaz”;
- P5 “Na formação à distância as metodologias que utilizamos são muito importantes particularmente nas soft skills”;
- P5 “No caso das soft skills, estamos a falar de apropriação, é mesmo isso, estamos a falar de apropriação, e para que as pessoas apropriem para que as pessoas queiram aquilo, vos faça sentido tem muito que ver com um paradigma da mudança ou não(...)”;
- P5 “No presencial porque estamos no contacto físico, apercebemo-nos de micro expressões de detalhes que às vezes no online não conseguimos”;
- P5 “Os modelos híbridos, entre presencial e online são na minha perspectiva os modelos mais completos (...)”;
- P5 “É diferente eu acho que não prejudica acho que não há ou seja não fica pior do que esta relação pode não ser tão potenciadora”;
- P5 2 ? Suficiente não, não acho porque, as pessoas te, necessidade de socializar e mais além de partilhar, relacionar, até de contacto físico e isso não se consegue através da formação a distância(...)”;

- Identificar as vantagens e desvantagens da formação à distância; E sua preferência quanto ao método síncrono ou assíncrono de ensino.

P6 “Participantes que referem efetivamente, mudança de mindset e ganho de competências (...)”;  
P6 “(...) lhes facilitam eles próprios o trabalho e adaptação em tempo confinamentos, tele trabalho e não só, portanto na minha opinião é identicamente válido”;  
P6 “Metodologias que se utilizam em presencial não funciona a distância (...)”;  
P6 “Se as pessoas não estiverem equipadas (...)”;  
P6 “(...) não tiveram recursos eletrônicos vá e digitais para funcionarem a distância ou não souberem fazê-lo ou não gostarem de fazer a disponibilidade para estar na formação a eficácia diminui”;  
P6 “O preparo para a utilização de outras metodologias e refazer os scripts, refazer os guiões”;  
P6 “Há eficácia da formação a distância, de alguma maneira e se o 4REAL nos permite observar ganhos de competências”;  
P3 “A aplicação direta em ambiente de trabalho e por isso com a aplicação direta no ambiente de trabalho significa que alguém nos objetivos e a percepção da aplicação prática desta deste conhecimento é muito mais eficaz (...)”;  
P4 “ (...) já experimentaram coisas, já nos vêm colocar dúvidas, já nos vêm com a questões sobre aquilo que tivemos a falar na outra ação, e isto não acontece em formação presencial. Mas a formação à distância tem a oportunidade de experienciar, isto sempre”;  
P5 “Tem que ver com o plano pessoal de progresso, não é, ou seja, tem que haver com ações que o próprio formando não é, seus objetivos que ele quer alcançar resultados (...)”;  
P5 “As ações que ele se compromete a si próprio a desenvolver e a pôr em prática para desenvolver essas mesmas competências emocionais”;  
P2 “Co-responsabilizar o participante por aquilo que por aquilo que ele quer aprender (...)”;  
P4 “A formação à distância permite consolidar melhores modelos de aprendizagem 70 20 10, explorar as diferentes dimensões, dimensões da aprendizagem”;  
P6 “Para o ganho de competências comportamentais, na minha perspetiva ela não acontece no imediato OK, ela acontece a longo prazo ou não é um longo prazo, mas enfim é mais lenta(...)”;  
P6 “(...) Ela existe pela aplicação no dia-a-dia pela forma como eu trabalho muito com líder, como o líder se relaciona com a sua equipa a maneira como a equipa perceciona mudanças do estilo do seu líder”;  
P6 “No coaching, quando a própria pessoa manifesta naquilo que diz. Ah já percebi já estou a ver isso de outra maneira (...)”;  
P6 “(...) Portanto quando o próprio reconhece que houve ali uma mudança de paradigma”.

P1 “(...) Entretanto a formação evoluiu muito e hoje em dia uma parte quando falamos formação digital, falamos de um misto de atividades síncronas e assíncronas”;  
P1 “(...) Solicitavam formações presenciais em alguns casos blended e muito excecionalmente digitais. E a tendência é oposta hoje em dia, ninguém quer presencial e toda a gente quer digital”;  
P1 “(...) muitas vezes esse plano prático ele existia, mas não era o desejado, na medida em que ainda não havia a cultura de aprendizagem online”;  
P1 “(...) nós éramos obrigados a revisitar conceitos”;  
P2 “(...) fazíamos normalmente o kick off e fazíamos a distância, eram mais curtas e não vale a pena as pessoas todas se deslocarem, para não se deslocar dos projetos ao Kick off do projeto”;

P3 “Vantagem de poder aproximar pessoas que estão em diversos pontos geográficos”;

P2 “(...) Acho que para treinar determinadas competências o digital nem sempre é o mais eficaz”;

P1 “E esse contacto informal de oportunidade que acaba por ser uma troca enriquecedora, no digital perde (...)”;

P1 “Hoje como tudo é digital a autodisciplina está melhor e sentimos que as pessoas fazem mais nos tempos previstos as atividades assíncronas e o feedback que nós temos é um feedback, bastante positivo”;

P2 “O início foi desafiante, transformar uma experiência que habitualmente era em presencial, transformar tudo aquilo num processo a distância, em condições mais curtas, tivemos que adaptar as sessões (...)”;

P2 “(...) Sessões mais curtas”;

P2 “(...) Programas adaptados”;

P2 “(...) O tempo no digital é diferente do tempo no presencial”;

P2 “Treinar determinadas competências o digital nem sempre é o mais eficaz (...)”;

P3 “presencial tem suas vantagens que a distância não consegue suprir na totalidade”;

P3 “A formação a distância não é um entrave... porque é sempre possível testar o grau de aprendizagem através das metodologias que e ferramentas (...)”;

P3 “(...) a distância não é propriamente um entrave”;

P3 “Entre a avaliação de entrada e a avaliação de saída, nós medimos o grau de sucesso relativamente aquela ação em concreto”;

P3 “(...) Que identifica a necessidade a um programa e esse programa visa suprir, a suprir essa necessidade, quais são os conhecimentos ou as competências que existem, quais são aquelas que se pretendem atingir”;

P3 “E depois medir o grau de sucesso, através desse, desse formulário (...)”;

P3 “O síncrono, eu acho que há ganhos, relacionados com essa capacidade de interação mais direta”;

P4 “(...) os clientes não aderiram muito a formação a distância e nós também não, não gostávamos muito porque, porque tínhamos, tínhamos alguma crença limitadora”;

P4 “(...) sentia falta do contato humano”;

P4 “Eu própria tive alguma resistência no início sentia que não tinha a mesma a mesma eficácia”;

P4 “(...) não há dúvida nenhuma que a formação a distância é não só tão eficaz como é mais eficaz do que a formação presencial”;

P4 “ (...) Na presencial, a sua atenção está dispersa entre a formação e a socialização. Na formação a distância, está atenta aqui, está atenta ao ecrã, não tem não tem aqui a distração adicional”;

P4 “(...) um aumento da concentração das pessoas naquilo que está naquilo que está a acontecer é eficiente isto provoca um aumento da eficácia também destas, destas sessões”;

P4 “Formação à distância traz os desafios no 20% que é a aprendizagem social”;

P4 “Não vejo motivo nenhum para que a formação a distância não possa explorar o 20%, existem estratégias, existem ferramentas para explorar o social (...)”;

P4 “Em salas de paradas no zoom, em salas a parte em grupos de dois ou três em conjunto, para se conhecerem, partilharem experiências e realizarem os exercícios (...)”;

P4 “(...) não há nada que impeça aprendizagem social numa formação à distância”;

P5 “os modelos híbridos, entre presencial e online são na minha perspectiva os modelos mais completos”;

P5 “(...) Na formação a distância não acho que haja o efeito negativo para troca social (...)”;

P5 “(...) não prejudica acho que não há ou seja não fica pior do que esta relação pode não ser tão potenciadora”;

P5 “(...) Na presencial, elas se juntam no intervalo, intervalo a hora de almoço, no digital isso não acontece, depois sai fica na sua casa e portanto nesse sentido, eu acho que não é tão potenciador da relação”;

P5 “(...)as pessoas tem, necessidade de socializar e mais além de compartilhar, relacionar, até de contacto físico e isso não se consegue através da formação a distância”;

P5 “O desafio que distanciamento trás é nós mantermos esse planeamento e conseguirmos fazer isso usando ferramentas digitais (...)”;

P5 “O desafio que pode trazer é nós temos termos que aprender a mexer em ferramentas e usar ferramentas uma forma mais ágil (...)”;

P5 “Acho que o digital aí, traz um desafio porquê acho que se deixou sequer de fazer o básico que é telefonar, não é temos que marcar reuniões para tudo (...)”;

P5 “Eventualmente perder um bocadinho a espontaneidade das coisas agilidade (...)”;

P5 “Síncrono, temos o formador reunido com os seus o seu grupo participantes e portanto a oportunidade que temos de fazer partilhar de discutir, debater, questionar de concordar, discordar, de fazer treino prático, treino prático, e feedback (...)”;

P6 “A formação profissional a distância é igualmente válida (...)”;

P6 “O prejuízo que pode surgir na minha perspectiva se, as metodologias não forem adaptadas ao virtual, ou seja se, se quiser fazer formação em virtual usando as mesmas, as mesmas, os mesmos percursos e guiões vá, que se utilizam em presencial, isso não da certo”;

P6 “O distanciamento até pode ser um facilitador, porque, porque, porque as sessões a distância tem uma duração mais curta e um rigor maior no cumprimento dos horários”;

P6 “O distanciamento compele autonomia, mas para isso é preciso a pessoa ter competências, e estar preparado(...)”;

P6 “Síncrono e assíncrono, ambos podem ser antes podem ser altamente eficazes, mas as metodologias não devem ser idênticas”;

P6 “O síncrono é mais eficaz, permite a, volto ao 70x20x10, ao permitir partilhar (...)”;

P4 “ As pessoas que põe mais em prática aquilo que são os conhecimentos que estão que estão adquirir, nós garantirmos esta conversão, do que nos modelos presenciais (...)”;

P4 “Eu diria que nenhum deles sozinho, nem o síncronos e assíncronos, ou seja para uma formação à distância eficaz, temos que conseguir integrar os dois”;

P5 “Através de desafios de implementação prática, através de desafios, que lançamos as pessoas para implementarem as aprendizagens para o local de trabalho”;

P5 “ Essa é a melhor forma de medir através de planos de ação em que as pessoas definem que resultados quem alcançar, quais as ações que vão pôr em prática para alcançar esses resultados e depois partilham evidências desta implementação e falam sobre isso (...)”;

P5 “Uma outra forma de fazer e também a partir das boas práticas”;

P6 “Não considero que a formação seja suficiente para a mudança e aquisição e aquisição e transferência para a prática com, com os plenos resultados (...)”;

P6 “Trabalhamos com o modelo 70x20x10 aplicada a formação e é necessário a parte experiencial (...)”;

P6 “(...) A parte, a parte relacional e experiencial e do ponto de vista de reforço a formação”;

P6 “Concordo que a formação em classe virtual deve ser reforçada com coaching e ou b-learning, e outras formas de desafios de aplicação que possam surgir durante a formação, mais uma vez na lógica 70x 20x10”.

Categoria C	Indicadores	Unidades de Registo
<b>Abordagem 4REAL</b>	<p>Conhecer a perceção dos responsáveis sobre a formação 4REAL;</p> <p>Perceber como são evidenciados os ganhos de competências comportamentais no modelo 4REAL de formação</p>	<p>P1 “E a cerca de quatro anos atrás o grupo CEGOS desenvolveu a abordagem 4REAL (...)”;</p> <p>P1 “(...) começamos a incluir algumas classes virtuais ou algumas aulas virtuais, eles eram na sua gêneses blended”;</p> <p>P1 “(...) hoje em dia são todos eles digitais”;</p> <p>P2 “O foco na performance”;</p> <p>P2 “(...) Para que ele próprio colete evidências que aplicou e podemos relatar essas evidências porque através das evidências é útil para ele é útil para nós, nós no sentido de confirmar”;</p> <p>P2 “(...) sempre planos de ação que as pessoas vão ver, vão ver e depois devolve-me, partilham devolvem no sentido de partilhar conosco aquilo que implementaram”;</p> <p>P1 “Passaporte de implementação acaba por ser uma evidência de que efetivamente os resultados estão a acontecer e que as pessoas estão implementar(...)”;</p> <p>P1 “Caso passaporte implementação efetivamente deem vidências que as competências estão a ser aplicadas, a um certificado de competências”;</p> <p>P1 “É o now how aplicado a aprendizagem é tanto mais eficaz se aí o 70x20x10(...)”;</p> <p>P1 “10% da mudança de comportamentos advém de aprendizagem formal, em sala. Ok. 20% da aprendizagem social que pode ser em sala por exemplo, um trabalho de grupo ou pode ser por exemplo com estas entrevistas do learning buddy ou com (practip) que é o desafio os participantes a ir falar com outra pessoa dentro da organização, estamos a promover a aprendizagem social e depois os outros 70 % no posto de trabalho ao fazer e dei este programa de micro desafios ou practips...”</p> <p>P1 “Se eu quero mesmo transformar a performance, eu preciso de mais tempo, de mais interações, de feedback, e de outro tipo de estrutura e é um bocadinho que a abordagem 4REAL(...)”;</p> <p>P1 “Moldar o percurso tendo em conta aquilo que a abordagem, aquilo que são os objetivos e as competências que nós queremos adquirir (...)”;</p> <p>P1 “Transformamos a performance nós levamos a mudança de comportamento e não ficamos pela aquisição apenas do conhecimento (...)”;</p> <p>P2 “O foco na performance”;</p> <p>P2 “Ele próprio coleta evidências que aplicou e podemos relatar essas evidências porque através das evidências é útil para ele é útil para nós (...)”;</p> <p>P2 “Efetivamente consegui desenvolver, sempre com planos de ação que as pessoas vão ver, vão ver e depois devolve-me (...)”;</p> <p>P2 “(...) partilhar conosco aquilo que implementaram”;</p> <p>P2 “O mais importante de que tudo é o foco na performance (...)”;</p> <p>P2 “Passaporte implementação e no final tem que ter, tem que ir obrigatoriamente apresentar evidências (...)”;</p> <p>P2 “Obrigatoriamente apresentar evidências, evidências de que, evidências de que aplicou, validadas por uma outra figura tem o chamado learning baddy (...)”;</p> <p>P2 “As pessoas levam a prática e tem evidências de que levaram à prática os objetivos que, aquilo que eu quero é sentir, sentir melhor comigo não viver tão angustiada, claro que nós conseguimos (...)”;</p> <p>P2 “ (...) através do passaporte e é dado normalmente na sessão de encerramento e da ficha de avaliação que passamos”;</p> <p>P2 “ (...) domínio do saber fazer”;</p>

		<p>P3 “Através de exercícios práticos, dos desafios practips (...)”;</p> <p>P3 “Experiência ou conhecimento e depois ela é traduzida, através de casos práticos, onde evidenciam que adquiriram as competências para resolver aqueles casos em concreto (...)”;</p> <p>P3 “ (...) a prática permite aferir o grau de apreensão desse conhecimento”;</p> <p>P3 “ (...) eu diria que do ponto de vista das soft skills é mais concreto, porque nós realizamos casos concretos aplicados ao contexto direto laboral”;</p> <p>P3 “É possível ver as pessoas a resolverem o seu caso em concreto, exemplo, eu não sabia isto e afinal já sei resolver”;</p> <p>P3 “Do ponto de vista das soft skills, também se pode medir estamos a falar de um contexto muito próprio onde as pessoas podem revelar determinadas competências (...)”;</p> <p>P3 “(...) com ganhos em qualquer tipo de competências, mas penso que se torna mais evidente quando se tratam das hard skills, tem uma aplicação em contexto de trabalho”;</p> <p>P3 “ Permite perceber se as pessoas conseguiram lidar melhor com as suas emoções perante numa situação de stress a uma situação de necessidade de resolução de um problema”;</p> <p>-P3 “ (...) altera o comportamento significativamente”;</p> <p>P3 “ (...) inquéritos de avaliação de entrada e de saída”;</p> <p>P3 “ (...) eu quero-te medir esta ou aquela competência, em função das tarefas que realizo”;</p> <p>P3 “ (...) esta metodologia é muito vocacionada para essa, essa demonstração de capacidade, a nossa preocupação é de ir ao encontro das necessidades particulares de cada pessoa”;</p> <p>P4 “ (...) para dar informação e depois para desafiar a ação e depois as pessoas vão para o local de trabalho”;</p> <p>P4 “ Vão para o seu local de trabalho vão pôr as coisas em prática, nós colocamos desafios para realizar entre as sessões”;</p> <p>P4 “Porque nós temos uma série de desafios que as pessoas e por exemplo os nossos percursos 4REAL...”</p> <p>P4 “ (...) a grande preocupação é a certificação de competências</p> <p>P4 “ Temos várias vários tipos de ativos que utilizamos para garantir esta conversão (...)”;</p> <p>P4 “ Isto passa por uma série de desafios, que eles têm que fazer e colocar na nossa plataforma, desafios práticos (...)”;</p> <p>P4 “Então são desafios realmente on job, do dia a dia”;</p> <p>P4 “(...) Temos por exemplo a caderneta de competências”;</p> <p>P4 “O passaporte de competências, onde os, a chefia da pessoa é convidada a ir validando se está a ver aquelas competências a serem desenvolvidas (...)”;</p> <p>P4 “Temos os learning buddy, que é, que é um colega, chamado para o percurso para comprovar que as competências, que estão a ser desenvolvidas (...)”;</p> <p>P4 “(...) Temos medição de KPIs”;</p> <p>P4 “Temos várias coisas que nos garantem esta, esta conversão efetiva (...)”;</p> <p>P4 “O 70x20x10, é um modelo que explora a capacidade de aprendizagem do ser humano</p> <p>P4 “Aprendemos ao fazer é os 70% e os 20% aprendemos por aprendizagem social aprendemos com os outros com as relações com a nossa socialização com outros e 10% apenas 10% tem haver com aprendizagem formal, ou seja alguém que nos transmite”;</p> <p>P4 “(...) garantimos a transferência efetiva da aprendizagem para a performance”;</p> <p>P4 “Na CEGOC é como transformamos skills em performance é esta é esta nossa, nosso propósito hoje em</p>
--	--	---



		<p>dia</p> <p>P4 “Garante esta, esta produtividade através de uma série de ativos digitais que tem nomeadamente aplicação de competências a certificação de transferência do normal ou aplicação on Job a validação por chefia”;</p> <p>P4 “ (...) o seu gestor seu chefe é chamado, em determinados momentos para dizer, eu estou a ver transformação ou não”;</p> <p>P4 “4REAL, todas as softs Kills em que se quer ver resultados concretos no trabalho, são, são elegíveis para uma abordagem 4REAL”;</p> <p>P4 “Não é tão visível aos olhos dos outros, não é um trabalho em casa, o meu é resiliência é um trabalho interno...”</p> <p>P4 “Mas quando são coisas mais internas nossas pode não se ver tanto, tanto os resultados...”</p> <p>P4 “São processos tem uma solução mais lenta demoram mais tempo resultados são menos visíveis, são mais internos tem uma tem uma implicação mais no bem-estar interno</p> <p>P4 “Pedimos ao próprio para fazer uma autoavaliação no início, pedimos para fazer no final e convidamos também a pedir feedback aos pares, para darem a sua perspetiva, fazemos assesemts (...)”;</p> <p>P4 “Aplicação dos desafios realização dos desafios, que nos vão andando aqui o sinal se a pessoa está a conseguir evoluir está a conseguir incorporar as novas competências (...)”;</p> <p>P4 “Fazer um diagnóstico ao início, chamar outros participantes da vida do formando, os seu gestor, colegas de trabalho, para nos dar evidencias sobre a certificação de competências”;</p> <p>P4 “Nesta metodologia, é o uma caderneta de competências, um passaporte de competências, onde as pessoas vão ter que ir registando evidências de desenvolvimento da competência...”</p> <p>P4 “Eu só termino o curso, só completo o percurso, quando mostro evidências que desenvolvi aquelas aquelas competências(...)”;</p> <p>P5 “Em questão da personalização também tem que ver com o percurso desenhados à medida ou seja o 4REAL permite isso, permite desenharmos cursos de aprendizagem a medida das necessidades dos objetivos e do ritmo dos próprios participantes”;</p> <p>P5 “ Os três domínios são respondidos nesta metodologia, em particular com enfoque no saber ser e saber fazer</p> <p>P5 “4REAL pode mobilizar mais os participantes. Porque tem sempre, assenta na lógica da aplicação da aprendizagem assenta na lógica da aplicação da aprendizagem (...)”;</p> <p>P5 “(...) Nesse sentido são desafios, desafios e como objetivo aumentar o seu comprometimento, estimular a transferência da aprendizagem para o contexto real, nessa perspetiva acho que a formação a distância pode ser mais impactante”;</p> <p>P5 “A identificação dos GAPS de competência (...)”;</p> <p>P5 “O próprio participante que tem que define seus objetivos, que resultados que ele pretende alcançar e depois no final, os validar a luz não é, até que ponto o percurso foi capaz de dar resposta a esses objetivos”;</p> <p>P5 “Todos os cursos têm objetivos para alcançar, objetivos pedagógicos que decorre naturalmente dos objetivos operacionais, que as pessoas tem de alcançar no seu dia-a-dia”;</p> <p>P5 “Um outro indicador é até que ponto alguns meses mais tarde aquele participante está no seu dia-a-dia no contexto real de trabalho a aplicar isso pode medir-se por exemplo através de um follow-up, de momentos a ser seguido”;</p> <p>P5 “Tem haver com a transferência de aprendizagem para local de trabalho, a personalização do percurso (...)”;</p>
--	--	--

		<p>P6 “O 4REAL influencia pelo facto de estar, estar construído de uma forma que pode ser flexibilizado a cada formando o percurso formativo (...)”;</p> <p>P6 “ (...) Quando os formandos durante um conjunto de 3 sprints ou de 3 propostas online de módulos online, escolhem um, ao escolherem um, estão a personalizar o seu percurso”;</p> <p>P6 “ (...) desafio para aplicar a sua prática são as suas escolhas customizadas”;</p> <p>P6 “Terem sessões de coaching por exemplo é possível nas sessões discutir um pouco de planos de ação e resultados, e aí a evidenciação de aquilo que a pessoa se propõe desenvolver e aquilo que efetivamente acontece, pode ser mais perceptível.</p> <p>P6 “Dos domínios dos saberes, para mim é saber-saber e saber-estar (...)”;</p> <p>P3 “Bocadinho em todos, e ainda há um quarto de saber que normalmente nunca é muito focado e é igualmente importante que ela? o saber continuado”;</p> <p>P3 “Portanto é um saber continuado e portanto é muito muitas vezes de atualização de conhecimentos e nesse caso que o 4REAL mais para o saber fazer”;</p> <p>P4 “No futuro que eu imagino é as organizações começarem a procura de certificações de competências”;</p> <p>P4 “Pessoas que têm, que têm competências validadas e não apenas que têm um certificado a dizer que estiveram no curso A, B ou C (...)”.</p>
--	--	---

Categoria D	Indicadores	Unidades de Registo
<p><b>Vantagem Competitiva e Empregabilidade</b></p>	<p>- Perceber se o ganho das Soft Skills tem influência para a empregabilidade dos formandos e se pode gerar maior vantagem competitiva para as empresas.</p>	<p>P1 “O fato de envolvermos este learning buddy, pode por um lado, responsabilizar o formando, mas também co-responsabilizar a chefia do formando para obtenção de resultados”</p> <p>P1 “Por levar a quase que ajuda a organização a criar uma cultura de aprendizagem(...)”;</p> <p>P2 “Porque é focada na performance, vai ter impacto na produtividade (...)”;</p> <p>P4 “O 4REAL, foi pensado a partir da produtividade, ou seja, as questões as perguntas que estiveram na base do desempenho</p> <p>P1 “Por outro lado, nós sentimos que o mercado e os clientes cada vez mais estavam focados no retorno da aprendizagem e na evolução efetiva da performance não apenas na formação, pela formação (...)”;</p> <p>P1 “A abordagem 4REAL surge como uma resposta a essa realidade, cada vez mais digital que vivemos atualmente, mas por outro lado o foco nos resultados (...)”;</p> <p>P1 “Também sabemos que um comportamento e um hábito demora vários dias a mudar e portanto não é numa formação muitas vezes de 2 dias, compacta que se mudam hábitos, é preciso mais tempo, é preciso experimentar, é preciso errar é preciso obter feedback, não é?”;</p> <p>P1 “E, portanto, o facto do percurso 4REAL está assim estruturado, desta forma efetivamente esse potência estes resultados (...)”;</p> <p>P1 “Vai de encontro a uma tendência que nós assistimos cada vez nível de mercado, seja qual for a formação o que nós queremos são soluções personalizadas e não globais (...)”;</p> <p>P1 “Outro lado 75 dias após a conclusão da formação, o formando vai receber um questionário a perguntar em que medida que te fato a formação impactou na sua atividade cotidiana (...)”;</p> <p>P1 “Por exemplo do que acontece no mercado podem influenciar os resultados de uma empresa (...)”;</p> <p>P1 “Nossos <i>targets</i> não são desempregados (...)”;</p> <p>P1 “Se a formação cumprir o seu propósito que é mudar o comportamento, alinhado com aquilo que é o objetivo da empresa, que foi o que nos contratou, a partir daí o colaborador tem maior probabilidade de ser retido (...)”;</p> <p>P2 “Como nossos percursos são contratados na maioria por empresas, as pessoas já possuem esta empregabilidade”;</p> <p>P2 “Quando são áreas mais, mais do domínio do desenvolvimento pessoal propriamente, claro que às vezes estão ligadas indireta e de uma forma indireta, mas claro que o objetivo último é sempre que influencia produtividade”;</p> <p>P3 “Permite ir ao encontro de necessidades concretas e por isso resolver questões de forma mais direta (...)”;</p> <p>P3 “O facto de estar em ambiente de trabalho em contexto real tem sempre vantagens (...)”;</p> <p>- Até eles já sabiam não terminar de contexto, mas o contexto modificou-se...</p> <p>P3 “As empresas procuram pessoas que realizem ações, tarefas, funções do ponto de vista prático e em ambiente de trabalho”;</p> <p>P3 “Quando há uma formação 4REAL e ela é vocacionada para os contextos de trabalho objetivos, eu penso que isto tem vantagens em termos de capacidade demonstrar a capacidade de resolver (...)”;</p>

		<p>P3 “Para tanto eu consigo melhor demonstrar que sou capaz de resolver e por isso como cada vez mais se procura pessoas que consigam realizar concretamente, resolver problemas objetivos (...)”;</p> <p>P3 “Isto pode ajudar na empregabilidade no sentido em que cada vez mais procura experiência e aplicação e contexto real e não só laboratorial ou científico académico (...)”;</p> <p>P3 “Foi feito por isso a partida, todos a não ser que alguém por causa da pandemia esteja a trabalhar numa empresa que, entretanto, fechou (...)”;</p> <p>P4 “Mas o formador normalmente define quais são os critérios para esta certificação quais são as evidências que devem ser demonstradas (...)”;</p> <p>P4 “Pensada na performance, é como que nós garantimos uma transferência do ser de saber para, para, para o fazer (...)”;</p> <p>P4 “A ideia de certificação de competências e não certificação de presença pode e deve impactar a empregabilidade”;</p> <p>P4 “Vir a ser o método de avaliação da formação, validar competências e não e não validar apenas a presença (...)”;</p> <p>P4 “(...) Ainda não temos dados nos permitam dizer nada”;</p> <p>P5 “Eu acho que influencia precisamente pela, pela componente que tem de transferência não é (...)”;</p> <p>P5 “Centrada na questão da transferência, e tudo o que tem que ver com transferência naturalmente torna-se altamente a probabilidade fica assim efeito (...)”;</p> <p>P5 “ Da empregabilidade dos participantes não sei responder (...)”;</p> <p>P5 “Não tenho dados sobre isso não tenho então concluir, que fazer formações for realmente o nível de empregabilidade é isso? Acho que se melhora o comportamento do participante, a atitude, então isso vai se refletir no ambiente de trabalho (...)”;</p> <p>P6 “Normalmente, eu sobre isso eu não tenho dados objetivos, a minha experiência é normalmente com pessoas que já estão empregadas e que vão desenvolver competências para funções que já desempenham”;</p> <p>P6 “Penso que qualquer tipo de formação, ao reforçar competências que a pessoa efetivamente experimente na prática é natural que isso aumente o seu, o seu currículo e não é a aumentar o seu currículo pode reforçar a sua empregabilidade”.</p>
--	--	--

## Anexo IV – Certificado de competência

**CERTIFICADO DE IMPLEMENTAÇÃO**

Certificamos que

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ ou em prática a aprendizagem \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ apresentadas, validadas pelo responsável, que comprovam o alcance dos resultados desejados e a transferência da aprendizagem para o local de trabalho.

Data: xxx



**BEYOND KNOWLEDGE\***

## Anexo V - Tabela de Registo dos Feedbacks

C186	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z	AA	AB	AC	AD	AE	AF	AG	AH	AI	AJ	F	
																																						Cliente
137	INTRA - CLIENTES	sim - UP	Gerir e controlar o seu tempo	Online	01.06 a 15.07.2020	15	4	3	4	3					4	4	4	4			3	4	4	4	3	8	8										F	
138	INTRA - CLIENTES	sim - UP	Gerir e controlar o seu tempo	Online	01.06 a 15.07.2020	15	2	3	2	3					3	4	4	4			4	3	3	3	7	9												F
139	INTRA - CLIENTES	sim - UP	Gerir e controlar o seu tempo	Online	01.06 a 15.07.2020	15	4	4	4	4					4	4	4	4			3	3	4	4	9	9												F
140	INTRA - CLIENTES	sim - UP	Gerir e controlar o seu tempo	Online	01.06 a 15.07.2020	15	4	4	4	4					4	4	4	4			4	3	4	4	10	10	3.53	5	10	150	0.20	0.40					F	
141	INTRA - CLIENTES	sim	Programa de Transformação Comercial: Módulo "Técnicas de Aprese	Online	27.01 a 24.03.2020	19	4	4	3	3	4	4	4							4	3	4	4	9	9												F	
142	INTRA - CLIENTES	sim	Programa de Transformação Comercial: Módulo "Técnicas de Aprese	Online	27.01 a 24.03.2020	19	4	4	3	4	4	4	4							3	3	4	4	3	8	9	3.71	2	18	342	0.50	1.00					F	
143	INTER	sim	Negociação e gestão de conflitos à distância	Online	02 a 09.11.2020	8.5	4	4	4	4	4	4	4							4	4	4	4	4	10	10	4.00	1	4	34	1.00	1.00					F	
144	INTER	sim	Excelência e Comunicação Interpessoal	Online	21.10 a 27.11.2020	14	3	3	3	3	3	3	3							3	3	3	3	3	3			3.00	1	2	28						F	
145	INTER	sim	Liderança e gestão de equipas	rique	12.2019 a 18.02.20	17	4	4	4	4	4	4	4							4	4	4	4	4	10	10												F
146	INTER	sim	Liderança e gestão de equipas	rique	12.2019 a 18.02.20	17	4	3	4	3	4	4	4							4	4	4	4	4	10	10												F
147	INTER	sim	Liderança e gestão de equipas	rique	12.2019 a 18.02.20	17	4	4	4	4	4	4	4							4	4	4	4	4	8	8	3.94	3	4	68	0.67	0.67						F
148	INTER	sim	Assertividade	Online	25.11 a 18.12.2020	10.5	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4				4	4	4	4	9	9												F	
149	INTER	sim	Assertividade	Online	25.11 a 18.12.2020	10.5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4				4	4	4	4	10	10	3.80	2	4	42	1.00	1.00						F
150	INTRA - CLIENTES	sim	eFormadores	Online	18.11 a 2.12.2020	10	4	4	4	3	4	3	4							4	4	4	4	9	9												F	
151	INTRA - CLIENTES	sim	eFormadores	Online	18.11 a 2.12.2020	10	4	4	4	4	4	4	4							3	4	4	4	10	10													F
152	INTRA - CLIENTES	sim	eFormadores	Online	18.11 a 2.12.2020	10	4	4	4	4	4	4	4							3	3	4	4	10	10													F
153	INTRA - CLIENTES	sim	eFormadores	Online	18.11 a 2.12.2020	10	4	4	4	4	4	4	4							3	4	4	4	10	10													F
154	INTRA - CLIENTES	sim	eFormadores	Online	18.11 a 2.12.2020	10	4	4	4	4	4	4	4							4	4	4	4	10	10													F
155	INTRA - CLIENTES	sim	eFormadores	Online	18.11 a 2.12.2020	10	4	4	4	3	4	4	4							4	4	4	4	8	8			3.89	6	7	70	0.83	0.83					F
156	INTRA - CLIENTES	sim	eFormadores	Online	18.11 a 02.12.2020	10	3	3	3	4	4	4	4							3	3	3	3	6	8													F
157	INTRA - CLIENTES	sim	eFormadores	Online	18.11 a 02.12.2020	10	4	4	4	4	4	4	4							4	3	4	4	10	10													F
158	INTRA - CLIENTES	sim	eFormadores	Online	18.11 a 02.12.2020	10	3	4	4	4	4	4	4							4	3	4	4	9	9			3.67	3	7	70	0.33	0.67					F
159	INTRA - CLIENTES	sim	Dinamizar Webinars e Classes Virtuais	Online	03.11 a 18.11.2020	7.5	4	3	4	3	4	4	4							4	4	4	4	9	9													P
160	INTRA - CLIENTES	sim	Dinamizar Webinars e Classes Virtuais	Online	03.11 a 18.11.2020	7.5	4	4	4	4	4	4	4							4	4	4	4	9	9													P
161	INTRA - CLIENTES	sim	Dinamizar Webinars e Classes Virtuais	Online	03.11 a 18.11.2020	7.5	4	4	4	4	4	4	4							4	4	4	4	10	10													P
162	INTRA - CLIENTES	sim	Dinamizar Webinars e Classes Virtuais	Online	03.11 a 18.11.2020	7.5	4	4	4	4	4	4	4							4	4	4	4	10	10													P
163	INTRA - CLIENTES	sim	Dinamizar Webinars e Classes Virtuais	Online	03.11 a 18.11.2020	7.5	4	3	4	4	4	4	4							4	4	4	3	7	7													P
164	INTRA - CLIENTES	sim	Dinamizar Webinars e Classes Virtuais	Online	03.11 a 18.11.2020	7.5	3	4	4	4	4	4	4							4	4	4	3	8	8													P
165	INTRA - CLIENTES	sim	Dinamizar Webinars e Classes Virtuais	Online	03.11 a 18.11.2020	7.5	3	4	4	4	4	4	4							3	3	3	4	8	8													P
166	INTRA - CLIENTES	sim	Dinamizar Webinars e Classes Virtuais	Online	03.11 a 18.11.2020	7.5	3	3	3	3	4	4	4							4	4	4	4	8	8			3.83	8	8	60	0.50	0.43					P
167																																						0
168																																						0
169																																						0
170																																						0
171																																						0
172			FEEDBACK	de jan de 2020 a 11 de 2021																																		0
173			Questionário de avaliação de satisfação																																			0
174		menor média	Excelência e Comunicação Interpessoal	3																																	0	
175		maior média	Negociação e gestão de conflitos à distância	4																																	0	
176																																					0	
177																																					0	
178			UP 4REAL - Grupo de cursos do grupo CEGOS (Varias linguas)/Coleção - Distingue-se dos percursos, por serem corporativos																																			0
179																																					0	
180																																					0	
181																																					0	