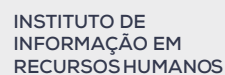


OS GUIAS PRÁTICOS DO DRH



DIGITALIZAÇÃO DA FORMAÇÃO

REDIGIDO POR:
NICOLE CARTAXEIRO E ISABEL MOÇO

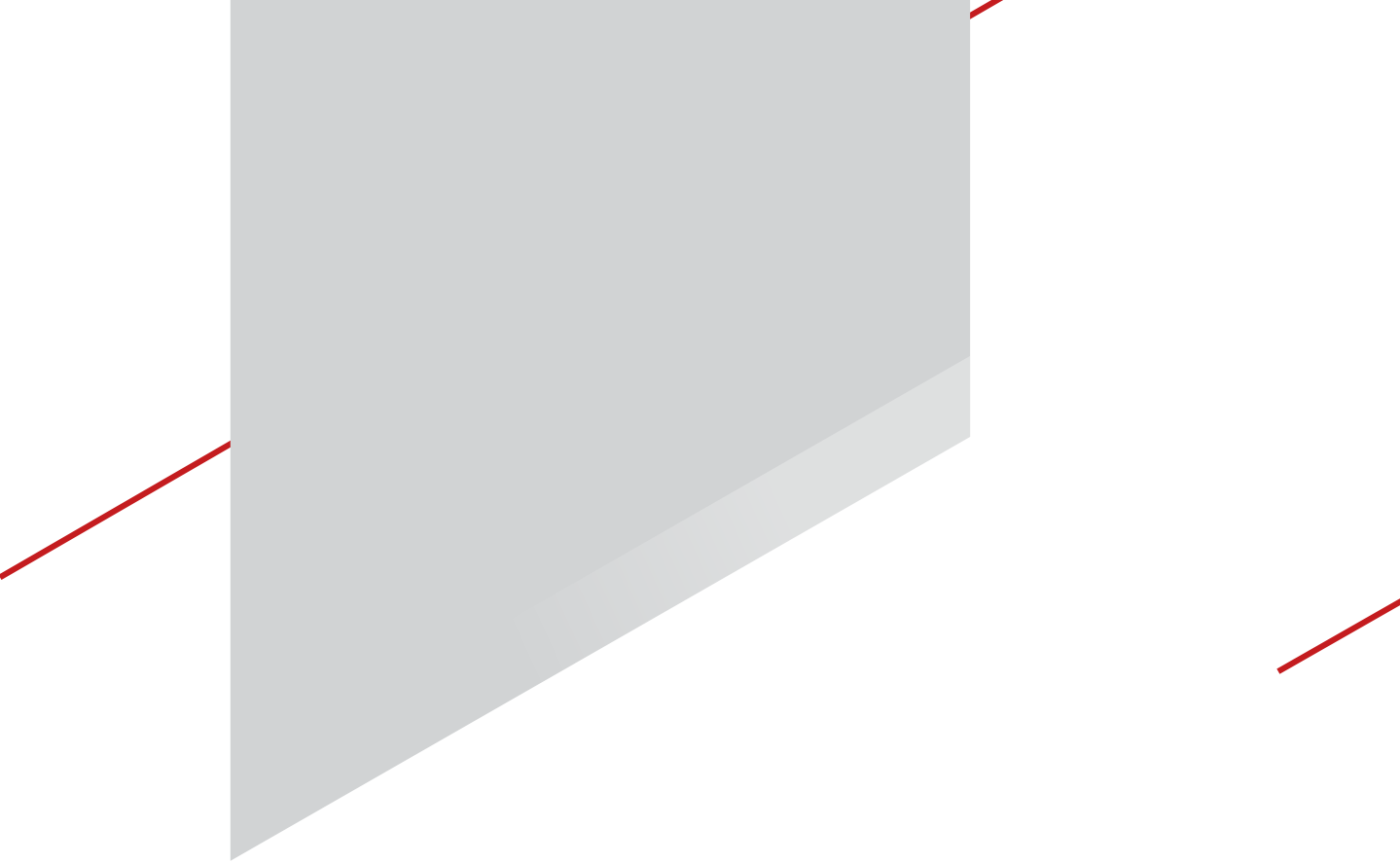


ue Universidade Europeia



GROW-ING





Digitalização da Formação

O papel e missão dos gestores de RH na gestão da formação está a evoluir rapidamente, o que exige que estes profissionais se mantenham informados sobre as tendências emergentes da área, que sejam flexíveis e adaptativos na adoção e seguimento de novas abordagens e tecnologias, já que o objetivo último é proporcionar um bom serviço aos colaboradores.

Sumário

Impõe-se a digitalização da formação? Nota introdutória	004.
Tendências na Formação e Impacto em Recursos Humanos	005.
Teorias de Aprendizagem na Formação de Adultos Pedagogia, Androgogia e Heutagogia	008.
Futuro da Formação Profissional na Era Digital	011.
Impacto da Inteligência Artificial Generativa (IAG) na Formação Empresarial	012.
Transição Digital na Gestão da Formação	014.
As redes sociais podem ser usadas para formação?	018.
A digitalização da formação quando temos atividades e profissões mais tradicionais e “manuais”	020.
Digitalização da formação - Modelo 70-20-10	021.
Formação Presencial em Contexto Digital	024.
O tradicional Ciclo de Formação é digitalizável ou pode incorporar digitalização?	025.
Roadmap para a digitalização a formação	027.
Avaliação da Formação com Modelo de Kirkpatrick	029.
O Orçamento	030.
Analytics na Gestão da Formação e Digitalização	032.
Checklist para avaliação da capacidade instalada para a transição digital da formação	033.
Referências Bibliográficas	036.
Entrevistas Práticas	038.
Fornecedores RH	044.

Impõe-se a Digitalização da Formação?

Nota introdutória



Pensar em transformação digital na formação passará necessariamente pela avaliação da maturidade digital – organização, cultura e pessoas, e no final deste Guia deixamos uma Checklist de avaliação da maturidade para a transição digital da formação, como orientação. Mas, transformar digitalmente a formação requer uma abordagem estratégica e estruturada, pelo que a elaboração deste guia partiu da análise de algumas frameworks para a gestão da mudança, precisamente com o objetivo de deixar algumas orientações para a prática. Assim, consideramos que como pontos de partida a quem deseje implementar uma transição digital da formação, resultado do contributo de diversas propostas:

- **Cultura Digital:** Qual a penetração digital no negócio, na estratégia e na cultura da organização? A transformação digital da formação está em linha com as mudanças existentes na organização ou é disruptiva? Qual o grau de maturidade digital da organização?
- **Consciência:** Existe realmente a necessidade de mudança? E o que a justifica?
- **Visão:** Existe uma visão clara do que se pretende mudar, como e porquê? Esta visão assenta na experiência que se vai proporcionar na formação?
- **Cenário:** O dispositivo de formação atual tem tido bons resultados? O que o favorece e no que pode ser melhorado/incrementado? A formação digital vai alterar ou complementar o modelo existente?
- **Desejo:** As pessoas envolvidas diretamente na formação, desejam essa mudança? E os destinatários da formação, desejam que ela seja diferente? Se não a desejam, que precisamos de fazer antes de qualquer mudança?
- **Conhecimento:** Sabemos como realizar esta mudança? Que Know-How temos ou precisamos de procurar?
- **Tecnologia:** A tecnologia de suporte existe? Vai existir (sem a garantia de que a tecnologia vai existir e que as pessoas estão habilitadas, é preciso equacionar o projeto)?

- **Habilidade:** Quem vai liderar e gerir esta mudança, tem skills e competências para o fazer? Como pode desenvolvê-las?
- **Acompanhamento:** Está planeada uma forma de acompanhar as mudanças que vão ocorrer, de as reforçar e realinhar os esforços durante o processo?

Com as respostas a todas estas questões, é ainda necessário comunicar claramente a visão, envolver stakeholders, capacitar as pessoas que trabalham na formação para apoio aos formandos e revisar e ajustar regularmente o projeto de transformação digital, com base no feedback e nos resultados.

Este guia destina-se a gestores de RH que gerem formação, genericamente ou em especialidade, com orientações muito práticas sobre o que fazer e como fazer. No entanto, uma premissa importante é que a organização tenha Growth Mindset impregnado na sua cultura.

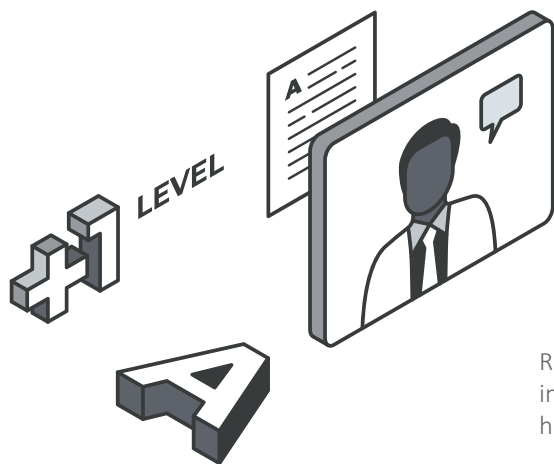
O conceito de “Growth Mindset”, popularizado pela psicóloga Carol Dweck por contraponto ao “Fixed Mindset”, centra-se na crença de que o indivíduo pode desenvolver o seu conhecimento, skills e competências através do esforço, formação e persistência. Considera-se, por isso, que há duas condições fundamentais a considerar, quando pensamos em formação no contexto das organizações que a preparam para os seus trabalhadores: a organização deve ter esta perspetiva, valorizar as colaboradores e proporcionar as condições, e as pessoas também devem adoptar esta postura.

Como podem as organizações favorecer/promover um “Growth Mindset” facilitador da transformação digital da formação?

- Promovendo uma cultura onde aprender e evoluir é reconhecido e valorizado.
- Adotando ferramentas digitais flexíveis e incentivando as pessoas a explorar e a sair da sua zona de conforto (tolerância ao erro é fundamental).
- Feedback permanente e focado, se possível recorrendo a plataformas digitais (quer para recolha de feedback quer para fornecer).
- Oferta formativa atualizada, significativa, relevante e flexível (em todas as dimensões: local, modo – ex: online ou presencial, horários,...).
- Promovendo a colaboração digital que apoie a aprendizagem não formal, por exemplo com grupos de discussão, fóruns ou chats onde os colaboradores possam trocar ideias e desafiarem-se uns aos outros – o aspeto lúdico pode ser importante e poderá até ser (se a cultura o admitir) com concursos, jogos, animações,...
- Estas são algumas ideias, mas em suma, o gestor de formação tem a possibilidade de moldar não apenas o que as pessoas aprendem, a forma como o fazem, mas também a mentalidade com que se acolhe e promove a aprendizagem.

Tendências na Formação e Impacto em Recursos Humanos

Algumas tendências têm marcado nos últimos anos, o entendimento e as práticas da formação, especialmente no contexto empresarial. Estas mudanças, hoje aceleradas, rápidas e prementes, impulsionadas pelos avanços tecnológicos e pela evolução das necessidades dos trabalhadores e das organizações, são exigências que cada vez mais se apresentam aos profissionais de Recursos Humanos em geral, e aos da formação em particular.



Registamos algumas dessas tendências na formação e as implicações correspondentes para o gestor de recursos humanos (RH):

Tendências		Implicações/Ações do Gestor de formação
Individualização da Aprendizagem	Os programas de formação têm tendência a tornarem-se cada vez mais adaptativos, ou seja, a ajustarem-se às necessidades e ao ritmo de aprendizagem de cada pessoa. Com a generalização do acesso à tecnologia e à análise de dados, as organizações estão a capacitar-se para criar itinerários de aprendizagem adaptados a cada colaborador. Estes podem ser baseados em antecedentes educacionais, competências existentes, estilos de aprendizagem e objetivos de carreira.	O gestor de RH precisa de investir em plataformas e ferramentas que permitam essa personalização, reconhecendo que cada colaborador pode ter necessidades de formação distintas e progressos diferentes. Os gestores de pessoas necessitam de ter sistemas robustos de gestão de talentos para rastrear e analisar o desenvolvimento individual, da equipa e da organização como um todo. Os planos de formação devem ser flexíveis e passíveis de serem ajustados sempre que necessário. Na sua construção deve estar sempre a ideia de que “one size doesn’t fits all”.
Inteligência Artificial	A Inteligência Artificial pode constituir-se como um recurso para personalizar a aprendizagem, oferecer suporte através de chatbots e otimizar os percursos de formação. Mas também pode ser uma ferramenta de descoberta e aprendizagem por si só.	
Microlearning	Há uma preferência crescente (trazida pelas novas gerações que entram no mercado de trabalho) por conteúdos de aprendizagem mais curtos e focados, muitas vezes entregues em “blocos” de 5-10 minutos. Dada a natureza frequentemente sobrecarregada e abrangente do trabalho na atualidade, as pessoas tendem a valorizar oportunidades de aprendizagem que possam ser consumidas rapidamente durante intervalos das tarefas, ou entre tarefas, nos transportes, em pausas...	Isto implica repensar e reestruturar os tradicionais programas de formação, tornando-os mais divisíveis e atrativos para “consumir”. A gestão de pessoas deve estar preparada para desenvolver ou adquirir conteúdos de formação em formatos concisos, como vídeos, quizzes ou infográficos, por exemplo. Isto pode requerer uma mudança na forma como o conteúdo é tradicionalmente criado ou comprado, mas pode ser uma adaptação requerida pela população da empresa.
Blended Learning	Combinação de aprendizagem presencial e online para proporcionar uma experiência mais promotora de satisfação e ajustada às necessidades da atual vida no trabalho. Combinar o melhor da aprendizagem presencial com o melhor da aprendizagem online, o que pode permitir uma experiência mais rica e diversificada.	Deve assegurar-se que existem e estão disponíveis os recursos e infraestruturas adequadas para suportar ambos os métodos de formação. Apesar de ser uma tendência, a população da empresa admite-o e aceita-o? Os formadores internos (especialmente estes, porque a fornecedores externos podemos “exigir” de outra forma) estão confortáveis e preparados para facilitar a metodologia mista? Os colaboradores têm os recursos (como dispositivos e acesso à Internet) necessários para participar em sessões online?

Tendências		Implicações/Ações do Gestor de formação
Formação Just-in-time e on the job	Formação “fornecida” no exato momento em que é necessária, hipotecando, em parte, o “tradicional planeamento a longo prazo muitas vezes suportado por ferramentas digitais. A aprendizagem no local de trabalho está a mover-se para um modelo onde a formação é fornecida exatamente quando é necessária, muitas vezes através de plataformas digitais. Pode ser no próprio local de trabalho, ou mesmo em “espaços” concebidos para esse efeito (espaço temporal e físico, por exemplo, pequenas salas individuais ou para grupos).	Isto exige um sistema de formação ágil a que o colaborador possa ter acesso, quando for necessário, com o conteúdo que é necessário, o que implica aos gestores de RH que gerem formação, muito mais agilidade, preparação e rapidez. O RH deve estar plenamente “dentro do negócio” e prever espaços (físicos, temporais,...) onde essas respostas possam acontecer, bem como estar sempre disponível e preparado para atender a essas necessidades dos colaboradores, em tempo real.
Aprendizagem Social e Colaborativa (aprendizagem não formal e informal)	Enfatiza a aprendizagem através da interação e colaboração entre colegas. A aprendizagem está a tornar-se mais centrada na comunidade, com colaboradores a aprender uns com os outros.	Promover ambientes que fomentem a partilha de conhecimentos e o trabalho em equipa é essencial. Além disso, tem de se garantir que existem e estão disponíveis e operacionais as plataformas, que apoiem esta forma de aprendizagem, como por exemplo, redes sociais corporativas. Pode criar-se espaços de trabalho colaborativos, físicos e/ou digitais, e incentivar a partilha de conhecimentos através de sessões de formação lideradas por pares ou mesmo mentoria.
Incorporação de tecnologias (Ex: Realidade Virtual (RV) e Realidade Aumentada (RA))	Uso de tecnologia imersiva para formação, especialmente em ambientes simulados. Estas tecnologias imersivas estão a tornar-se ferramentas poderosas, especialmente em sectores como saúde, engenharia e formação industrial.	Embora possa representar um investimento inicial mais elevado, a Realidade Virtual (RV) e a Realidade Aumentada (RA) podem oferecer formação altamente envolvente e prática, especialmente em áreas que envolvem maior grau de risco (ex: para tarefas complexas ou perigosas). O investimento em hardware e software pode ser significativo, mas o retorno em termos de formação prática e envolvente pode ser imenso. A implementação destas tecnologias/recursos, deve ser faseada e contar com um suporte contínuo, para todos os envolvidos (formando, formador, gestor de formação,...)
Gamificação	A utilização de elementos do design de jogos e sua aplicação aos contextos de aprendizagem, já não é novidade. A verdade é que mesmo os sistemas mais tradicionais de formação já contavam com esta lógica, mas na transição para o digital, é crucial aumentar a satisfação, o envolvimento e a retenção dos formandos.	Esta abordagem será tão mais eficaz, quanto se coaduna com outras experiências na empresa – ou seja, se o trabalhador viver num ambiente de permanente desafio, estimulação e competitividade, tão mais aderirá à lógica da gamificação na formação. No entanto, pode esse “racional” ser desencadeado pela própria formação.
Formação adaptativa	A vida das pessoas, dos negócios e das empresas, pode mudar de um dia para outro.	Em atividades/organizações altamente sujeitas a ciclos rápidos de mudança, pode ser relevante ter plataformas de aprendizagem que se adaptam automaticamente ao nível de habilidade e progresso do formando, oferecendo conteúdo personalizado e sistema de progressão ajustado à rapidez dessas mudanças.

Teorias de Aprendizagem na Formação de Adultos

Pedagogia, Androgogia e Heutogogia

Para percebermos o que é a aprendizagem para adultos vamos antes perceber a importância da pedagogia e quais os princípios que podemos retirar e aplicar na aprendizagem dos adultos. Posteriormente, repensemos estas abordagens nos processos de transformação digital.

A pedagogia é a educação de crianças e trouxe princípios transversais para todas as idades. A ideia da aprendizagem através do erro, do questionamento, e de experiências são algumas dessas ideias, porém tornou-se necessário um novo método de aprendizagem para adultos uma vez que a pedagogia “infantilizava” o processo de aprendizagem para os mesmos (Osorio, 2003).

Surgiu assim a aprendizagem para adultos, cujo nome é Andragogia. Neste modelo a responsabilidade da educação é partilhada entre o professor e o aluno (no caso, entre o formador e o aprendiz) uma vez que o professor/formador vai perceber que os adultos preferem compreender qual a aplicabilidade do que estão a aprender na sua vida e no seu dia a dia através de experiências. A transposição deste modelo para o contexto académico e empresarial pode aumentar a eficiência na aquisição de conhecimentos (Carvalho et al., 2010).

De acordo com Canário (1999), a aprendizagem de adultos deve ter em consideração seis princípios bases:

1. **Necessidade de conhecimento** - é necessário que os indivíduos saibam o porquê de aprender.
2. **Autodireção** - por sentirem que são indivíduos independentes precisam de sentir que têm controle do seu processo de aprendizagem.
3. **Experiência Prévia** - cada pessoa tem a sua bagagem que conta com diferentes experiências - estas vão moldar a sua forma de aprender.
4. **Vontade** - a vontade de aprender, no caso dos adultos, advém da sua perceção da importância do conhecimento que vão adquirir. Precisam de perceber como é que a formação vai ajudá-los a melhorar o seu dia a dia e trabalho.
5. **Orientação para a aprendizagem** - os adultos preferem aprender através da experiência, isto é, gostam de aplicar o que aprendem e perceber como é que o que estão a aprender os vai ajudar. O modelo “Maker Learning” (“mãos na massa”) ajuda-os a exercitar a capacidade de resolução de problemas e dá-lhes a confiança de que fora do âmbito de aprendizagem vão conseguir aplicar o que estão a perceber.
6. **Motivação** - os adultos necessitam de estar motivados e perceber o porquê de estarem a aprender para quererem aprender. A transposição da aprendizagem para o local de trabalho acontece apenas se quiserem.

Para além da Andragogia existe a Heutagogia que é a aprendizagem auto-direcionada. Este modelo sugere que muitas vezes é necessária uma aprendizagem mais rápida e flexível que permita ao adulto desenvolver a capacidade de ser autodidata e aprimorar as suas capacidades (Almeida, 2003). A heutagogia tem o aluno no centro da aprendizagem e o professor é um recurso utilizado pelo mesmo. O processo de aprendizagem é flexibilizado de acordo com o percurso planeado pelo aluno, o professor fornece os recursos e todo o processo é feito com base num sistema de negociações (Knowles, 1990).

De acordo com Ventura (2004), nas fases iniciais do processo de aprendizagem, as negociações podem ser feitas através de:

- Consulta;
- Proposição;

- Contraproposição;
- Argumentação;
- Avaliação;
- Tentativa de Conclusão.

Neste modelo as tarefas são adaptadas ao que é o interesse do adulto e como tal, após ler, analisar os temas, perceber o que é do seu interesse e relevante vai então negociar leituras e tarefas posteriores (Hase, Kenyon; 2000).

Bellan (2008) apresenta a relação entre os três modelos de ensino abordados até aqui, analisando a escolha dos conteúdos, métodos e papéis do professor e do aluno no contexto da aprendizagem (aqui, adapta-se ao contexto de formação, considerando como atores o formador e o formando).

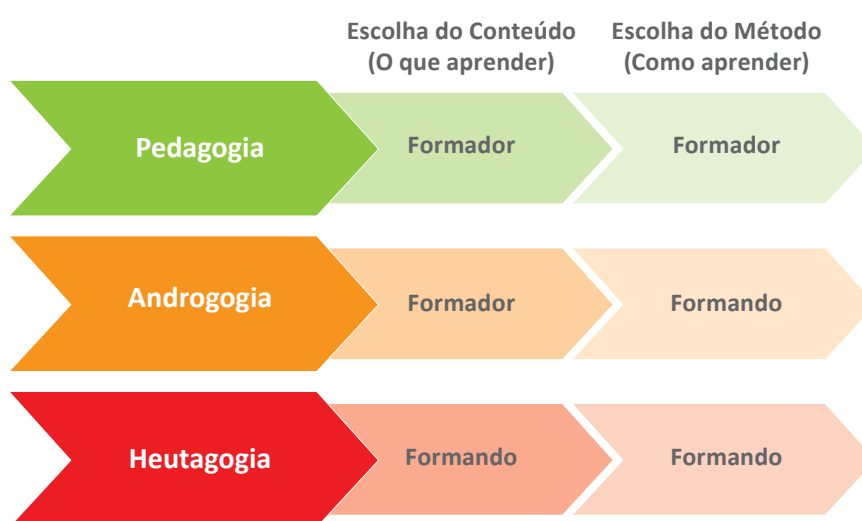


Figura 1- Comparação entre os Modelos de aprendizagem (Bellan, 2008, p18) (adaptado e aplicado à formação)

Cada um destes modelos exige um perfil diferente, quer de quem apoia a aprendizagem, quer de quem aprende, e como tal é crucial uma boa avaliação dos colaboradores para perceber quais se encaixam em qual modelo e quais as alterações de perfil para cada um destes mesmos modelos. Um aluno autodidata tem um perfil diferente de um aluno normal uma vez que faz toda a sua aprendizagem com base em pesquisa e noutros métodos, em vez de seguirem um programa. Esta diferença afeta também a forma de avaliações e no caso do aluno autodidata é feito um processo de negociação para perceber qual o melhor método para avaliar os conhecimentos a ser trabalhados (Coelho, Dutra & Marieli, 2016).

O Modelo 70-20-10 considera que os recursos humanos e as suas capacidades coletivas e individuais são determinantes na inovação, competitividade, mudança e eficácia de uma empresa como tal aposta na formação e desenvolvimento dos colaboradores (Johnson, Blackman & Buick, 2018).

Este modelo, já bastante disseminado e implementado, é um modelo de aprendizagem e desenvolvimento que nos diz que 70% da aprendizagem é feita através da prática e da experiência, 20% é feito através da aprendizagem relacional, isto é, através do contacto, partilha e reflexão com outros e por fim 10% é feita de forma formal por meio de workshops, e-learning e tradicionalmente. É uma abordagem que explora 100% do potencial de aprendizagem de cada um dos colaboradores, equipa e organização (mediante o estilo de formação). Pretende ter uma maior transposição do que é a formação para o contexto laboral uma vez que promove a mudança e é realizada neste mesmo contexto e demonstra ainda a importância e o impacto que as áreas de GRH e de L&D têm na empresa (McCall Jr. et al., 1988).



Figura 2- Modelo 70-20-10 e exemplos de aprendizagem.
Fonte: 70-20-10 Institute

Atualmente, o paradigma da formação está a mudar e cada vez mais é preciso adotar novas formas de realizar a mesma.

O modelo de Heutagogia e o de 70-20-10 são os que mais se enquadram nesta nova forma de pensar na formação, nomeadamente nas alterações trazidas à atividade, pela digitalização, o ensino à distância e self-paced traz uma facilidade para os colaboradores, que anteriormente referiam a falta de tempo como o principal obstáculo à formação.

A adoção das novas tecnologias para a formação e desenvolvimento de novas habilidades exige um novo perfil dos colaboradores como a abertura à mudança, para além disso é crucial que estes percebam a importância da aprendizagem ao longo da vida.

Numa altura em que o mundo está em constante mudança, a formação ao longo da vida e a adaptabilidade tornam-se um fator competitivo no mercado de trabalho (Coelho, Dutra & Marieli, 2016).

Futuro da Formação Profissional na Era Digital

O futuro da formação profissional promete ser tão desafiador quanto emocionante, com a rápida evolução da tecnologia e as mudanças no mercado de trabalho a desempenhar papéis importantes. As previsões são sempre complicadas, mas estamos em crer que quer empregadores, quer profissionais de recursos humanos, quer qualquer pessoa, deverá começar a preparar-se para:

Formação cada vez mais baseada em Competências - adquiridas e demonstradas;

Imersão Digital e Realidades Alternativas como a Realidade Virtual (RV) e a Realidade Aumentada (RA) que já hoje são ferramentas de uso disseminado;

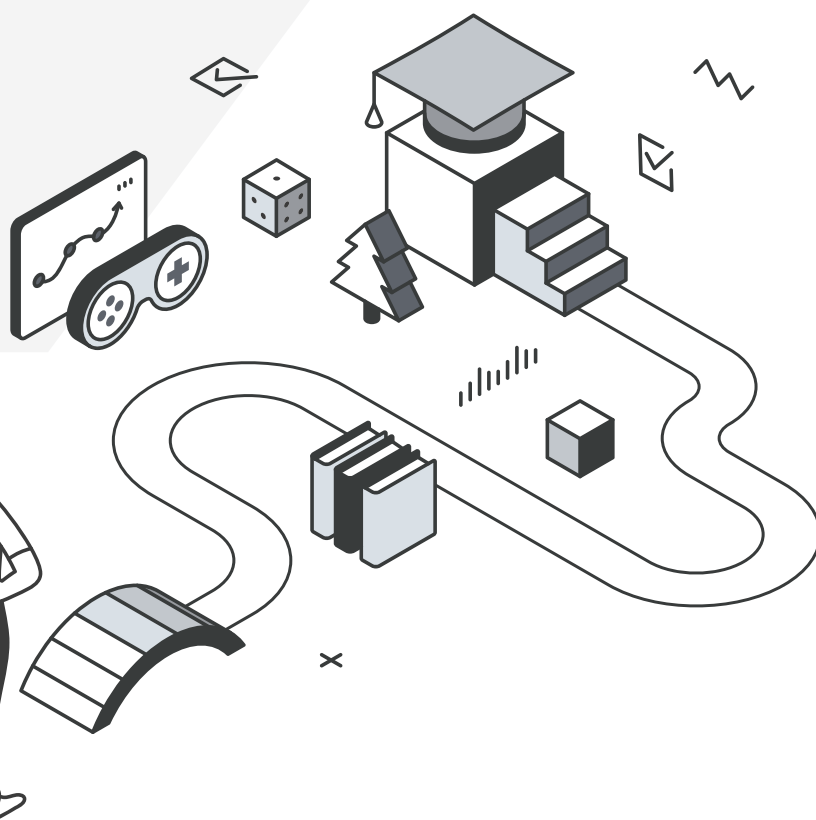
Novas lógicas e práticas trazidas pela democratização de acesso à Inteligência Artificial, nomeadamente a generativa;

Aprendizagem personalizada, percursos de aprendizagem individualizados e domínio do ritmo do aprendente;

A formação adotará cada vez mais a Formação Social e Colaborativa, pois o trabalho também se tem assumido cada vez mais colaborativo;

O Bem-estar e a Saúde Mental, também têm expressão na formação e na sua gestão;

Flexibilidade e a possibilidade do remoto, marcarão cada vez mais o quadro de exigências das novas gerações que chegam ao mercado de trabalho;



Em suma, para aqueles que ainda não compreenderam que a tecnologia marca e marcará todos os processos de gestão da formação, é tempo de se prepararem. Empregadores e técnicos de recursos humanos devem adotar uma abordagem proativa e flexível, disponibilizando-se a experimentar novos cenários, novas metodologias e ferramentas, focados sempre nas necessidades e bem-estar dos colaboradores.

Impacto da Inteligência Artificial Generativa (IAG) na Formação Empresarial

A Inteligência Artificial Generativa são sistemas que podem gerar conteúdos, respostas ou indicação de decisões, com base em vastas quantidades de dados. Esta capacidade/recurso pode trazer implicações profundas à formação profissional (organizada nas empresas).

Identificação proativa de necessidades de formação	Com a necessária disponibilização de dados, a IAG pode analisar tendências do setor, feedback dos clientes e dados internos, e podem ajudar a identificar lacunas de competências ou necessidades emergentes de formação, permitindo que as empresas se antecipem na preparação dos seus colaboradores.
Personalização da Formação	Com a IAG, os sistemas de formação podem adaptar-se automaticamente às necessidades e estilos de aprendizagem dos colaboradores. Com base no desempenho passado, feedback e outras métricas, a formação pode ser ajustada em tempo real para atender às necessidades de cada indivíduo.
Conteúdos dinâmicos e sempre atualizados	Os currículos estáticos, tradicionais, da formação, tendem a terminar. A IAG pode gerar conteúdos de/para formação em resposta às mudanças do setor, novas tecnologias ou desafios organizacionais. Se a resposta não for completamente ajustada, pode dar pistas e sugestões.
Assistentes virtuais de formação	A IAG pode alimentar assistentes virtuais que fornecem apoio personalizado, esclarecem dúvidas e guiam os colaboradores através de módulos de formação, tornando o processo mais interativo e adaptável.
Avaliação e feedback automatizados	Com base nos dados dos aprendentes, a IAG pode fornecer feedback imediato, ajudando os colaboradores a identificar áreas de melhoria e sugerindo recursos ou módulos adicionais para reforçar a aprendizagem.
Simulações e criação de cenários realistas	A IAG pode criar simulações e cenários de formação baseados em situações reais ou potenciais, permitindo aos colaboradores treinar em ambientes seguros e realistas, especialmente úteis para tarefas complexas ou de alto risco.
Eficiência e Redução de Custos	Com a capacidade de adaptar rapidamente os conteúdos e fornecer formação relevante, os recursos podem ser utilizados de forma mais eficiente, possivelmente reduzindo o tempo e os custos associados à formação.



Embora tenhamos elencado algumas vantagens de considerar a IAG na concepção e gestão da formação, a verdade é que ainda há diversos temas que merecem profunda reflexão, quer nas empresas, quer pelos profissionais das atividades formativas:

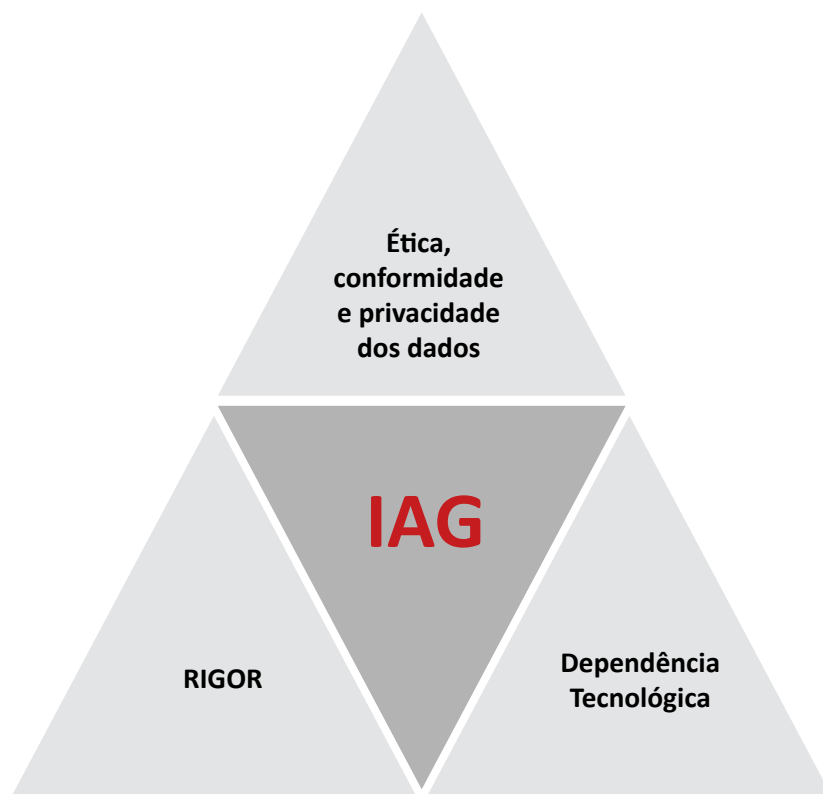


Figura 3 - Alertas face à utilização da IAG

Ética, conformidade e privacidade dos dados: A recolha e análise de dados dos colaboradores devem ser geridas com cuidado, respeitando a privacidade e garantindo que os dados não são utilizados de forma prejudicial.

Dependência Tecnológica: Apesar das vantagens, a IAG não deve ser um substituto do elemento humano – poderão articular-se e complementar-se, mas importante é a interação humana da formação para garantir.

Rigor: A IAG “trabalha” com base nos dados disponibilizados. Assim, a qualidade dos mesmos, é imprescindível para o ajustamento das propostas que apresenta às perguntas do utilizador. Por seu turno, este também pode ser um agente manipulador dos dados e das respostas, pelo que o rigor é fundamental.

Transição Digital na Gestão da Formação

A Era digital trouxe consigo uma mudança nas exigências, ao nível das competências necessárias. No entanto, literacia digital não é apenas saber usar um computador, mas sim compreender e aproveitar a vasta gama de ferramentas e recursos digitais à disposição. Para um gestor de formação, avaliar a literacia digital dos trabalhadores é essencial para identificar lacunas de competências e desenvolver programas de formação eficazes, que levem em conta o “estado da literacia digital de cada um per si, e da organização como um todo”, sendo uma tarefa complexa que envolve várias etapas. Para um gestor de formação, é crucial ter um plano bem estruturado para garantir uma mudança eficiente e eficaz, a começar desde logo por perceber essa “maturidade digital” com base na qual tem de trabalhar. Abordamos aqui a ideia de que antes de digitalizar a formação, há que digitalizar as competências, no pressuposto de assim se garantirá mais apetência pela formação e melhores resultados no futuro, com qualquer esforço de formação. Deixamos algumas orientações sobre como conduzir essa transição.

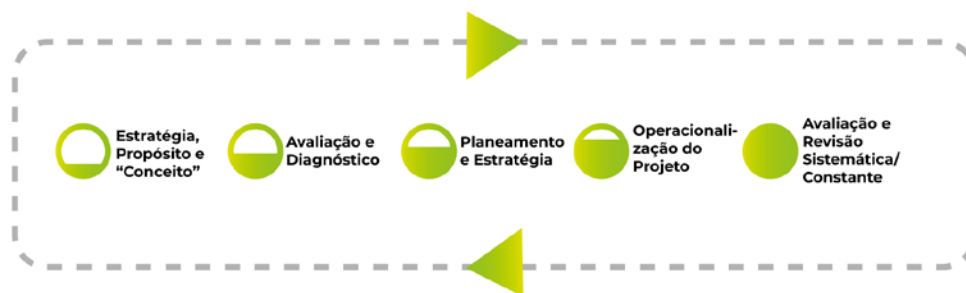


Figura 4 - Conduzir a transição digital

Estratégia, propósito e “conceito”

Antes de desencadear qualquer processo de transição, o gestor de formação deverá compreender muito bem o enquadramento desta mudança, na estratégia da empresa e na sua cultura. A digitalização da formação não deve ser, e não pode ser, um objetivo desarticulado com toda a vida da organização.

Avaliação e Diagnóstico

- Determinar o que significa “literacia digital” no contexto da sua organização, pois pode englobar uma variedade de competências, desde habilidades básicas de computador até capacidades avançadas em análise de dados ou programação.
- Listar as competências digitais essenciais para diferentes funções na organização. Por exemplo, enquanto um designer gráfico pode precisar de competências avançadas em softwares de edição de imagem, um gestor de vendas pode necessitar de habilidades em CRM ou análise de dados.
- Compreender e conhecer a situação de partida:
 - » a infraestrutura tecnológica;
 - » literacia digital das pessoas e da organização como um todo;
 - » as competências digitais existentes, manifestadas e as desejadas;
 - » imagem e perceções sobre a área da formação e da formação em si.



Para fazer este levantamento das condições de partida para uma transição digital, poderá recorrer-se a ferramentas de avaliação e medição, que permitam medir a literacia digital. Estas podem incluir questionários, testes práticos, simulações ou entrevistas. O importante é garantir que as ferramentas sejam relevantes para as competências que pretende avaliar, acessíveis em função dos recursos de que dispõe, mas também “usáveis” na população com que está a trabalhar. Levar a cabo este processo, que deve ser estruturado e consciente, poderá exigir que se cumpram alguns requisitos:

Contextualização da Avaliação	Certificar-se de que os trabalhadores compreendem o propósito da avaliação e de que esta não é um processo punitivo ou com outras intenções que não seja a medição da literacia digital. Deverá explicar-se que o objetivo é identificar oportunidades de formação para os ajudar a crescer profissionalmente.
Determinar níveis de proficiência	Nem todos os trabalhadores terão o mesmo nível de proficiência e domínio das competências digitais. Assim, deverão considerar-se diferentes níveis, como por exemplo: • Básico: A pessoa é capaz de realizar tarefas simples, como navegar na Internet ou usar software da empresa. • Intermédio: A pessoa está familiarizada com ferramentas digitais mais complexas e é capaz de utilizar plataformas específicas relacionadas com a função ou tarefas. • Avançado: A pessoa é capaz de explorar novas ferramentas digitais, automação, e automação, bem como revela um entendimento profundo de tecnologias emergentes.
Identificação de gaps	Com base nos resultados obtidos com a avaliação, deverá identificar-se as lacunas nas competências digitais. Estas lacunas oferecem oportunidades claras para a formação e devem ser a base do planeamento de qualquer processo de transição digital. Ou seja, preparar bem a transição digital da formação, é antes de mais, promover as competências e literacia digital da organização (no fundo, formar).

Planeamento e estratégia

Escolher plataformas e ferramentas, ou encontrar os fornecedores que as possam incorporar na sua prestação de serviços.

Decidir sobre um sistema de gestão da aprendizagem (LMS) ou procurar no mercado quem providencie esses serviços (em função da dimensão da empresa, pode não se justificar ter uma plataforma própria, mas tudo depende das disponibilidades financeiras ou das grandes finalidades da formação naquela empresa em específico).

Integrar no dia a dia ferramentas de videoconferência e outras plataformas digitais, com base nas necessidades identificadas e nos recursos disponíveis. Se as ferramentas digitais forem “usuais” na organização, mais facilmente poderão ser integradas nos processos formativos – não só por já existirem, mas porque há mais familiaridade e necessidade.

Determinar recursos incluindo orçamento, pessoas e tecnologia.



Elaborar um plano de formação que seja integrado com o plano global de formação, ou específico para este projeto de transição digital. Será imprescindível que o planeamento esteja alinhado com as necessidades de competências digitais identificadas. Este plano poderá considerar toda a gama de ações de desenvolvimento desde mentoria, workshops rápidos, sobre ferramentas específicas ou até cursos extensivos sobre temas digitais avançados.

Operacionalização do Projeto

Mapeadas as competências digitais atuais e estabelecido o plano de formação para colmatar os gaps de competências digitais existentes, há que preparar a execução desse plano, para o que se propõem de seguida alguns pontos a cumprir:

Objetivos	Devem ser atendidos os objetivos da digitalização, por exemplo, ampliar o acesso à formação, aumentar a flexibilidade, melhorar a retenção de conhecimento, etc.
Desenvolvimento e Design	Redesign de conteúdo – Os conteúdos para suportes digitais têm uma lógica diferente dos mesmos conteúdos para outro formato, por exemplo presencial. Terão, por isso de ser adaptados, podendo ser consideradas técnicas como microlearning, gamificação e aprendizagem interativa. Capacitação dos formadores – Conceber e conduzir formação em suportes digitais exige que os formadores estejam capacitados para utilizar as ferramentas digitais e para ensinar em ambientes online. Assim, um passo fundamental é garantir que essas competências existem nos formadores, quer sejam internos ou prestadores de serviços.
Kick-off e implementação	Realizar um teste piloto , com um pequeno grupo para avaliar recetividade, atitudes, resultados e identificar e corrigir problemas. Implementar a formação com recursos/suportes digitais para o público-alvo, garantindo suporte técnico e pedagógico durante o processo, de modo que as experiências iniciais sejam significativas e positivas. ¹
Acompanhamento e Feedback	Poderão ser utilizadas ferramentas analíticas para monitorizar e rastrear o progresso dos formandos, a taxa de conclusão dos cursos, e outros indicadores relevantes. A recolha de feedback regular, dos formandos e dos formadores, é uma forma exigível de acompanhar o progresso do projeto, entender o que está a funcionar bem e onde são necessárias melhorias. Daí deverão decorrer ações de ajuste no conteúdo, na metodologia ou nas ferramentas utilizadas.
Cultura e envolvimento	Como suporte de todo o projeto de transformação digital da formação, deverá continuamente promover-se a cultura digital em todos os aspetos da vida da organização. Será mais complexo este processo se não existir uma mentalidade de aprendizagem contínua e o reforço insistente da importância da formação digital. Paralelamente devem ser estabelecidos sistemas de recompensa e/ou reconhecimento , suficientemente atrativos para estimular os trabalhadores a desejarem formação digital e a envolverem-se.

O mais importante durante esta transição é manter uma comunicação aberta e transparente com todos os envolvidos. Manter as pessoas informadas sobre o que está a acontecer, porque está a acontecer e com que objetivos, é determinante.

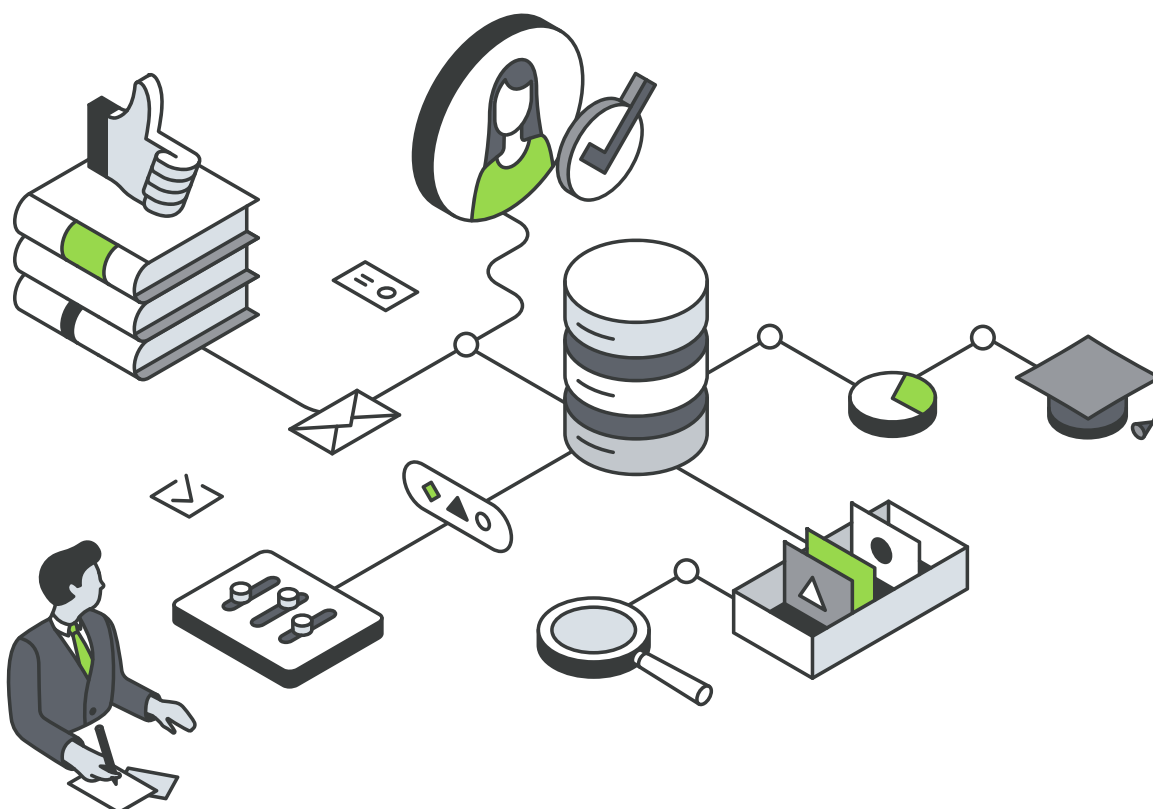
¹ Neste processo é fundamental ter presente o tipo de população com que trabalha. Naturalmente que se estivermos a trabalhar para uma população trabalhadora de indústria, tradicional, com uma população já mais envelhecida e pouco qualificada, haverá de ser completamente diferente de trabalhar este processo numa startup tecnológica, com população mais jovem e qualificada.

Mas não esquecer que os adultos aderem mais facilmente à aprendizagem se perceberem o que ganham com isso, e essa é uma questão importante – apostar no Marketing da formação, é um fator distintivo e que pode fazer a diferença. A transição para a formação digital requer um esforço coletivo, apoio e compreensão de todos os stakeholders, são cruciais para o sucesso.

Avaliação e revisão sistemática/constante

Um dos grandes desafios trazidos pelo permanente desenvolvimento tecnológico, com uma velocidade incrível e que muitas vezes é difícil de acompanhar, tem a ver o facto de podermos estar up to date com a tecnologia de manhã, e à noite já não estarmos. Isto não acontece só com as pessoas, mas com os negócios e as empresas, também. Assim, deve considerar-se que a tecnologia e as necessidades da organização estão em constante evolução e, por isso, a monitorização e avaliação permanentes são cruciais.

Realizar avaliações regulares das necessidades e dos resultados que se vão obtendo, são tarefas importantes nestes processos, visando garantir que os trabalhadores mantêm as suas competências digitais atualizadas e de acordo com as necessidades do trabalho e do negócio. Em resumo, a avaliação da literacia digital dos trabalhadores é uma tarefa acabada, mas é essencial para os gestores de formação. Este processo, não só ajuda a identificar oportunidades de desenvolvimento, como também garante que a organização como um todo está preparada para enfrentar os desafios da era digital.



As redes sociais podem ser usadas para formação?

As redes sociais transformaram-se em plataformas poderosas não apenas para a comunicação e socialização, mas também para a aprendizagem. Elas oferecem oportunidades únicas para a formação, proporcionando uma combinação de aprendizagem informal e colaborativa. A adesão e acompanhamento regular das redes sociais é hoje uma realidade para várias gerações presentes no mercado de trabalho. Ainda que as diferentes gerações utilizem redes diferentes, porque não as consideram (com os devidos limites, claro) como ferramenta para o esforço de desenvolvimento das competências das pessoas, e até para apoiar a transição digital. Deixamos algumas notas do que nos parece importante considerar nesta matéria:



Comunidades de Aprendizagem e Grupos de Discussão

Podem ser criados grupos, ou comunidades, em plataformas como Facebook, LinkedIn ou Slack, onde os formandos possam discutir tópicos, partilhar recursos e resolver dúvidas. Estes grupos podem complementar cursos formais, servindo como um fórum de apoio e interação. A criação destes grupos pode ser formal (pela entidade ou prestador de serviços) ou informal, lançando-se a ideia de o constituírem, antes, durante ou depois da formação.



Curadoria de Conteúdo

Poderão ser utilizadas plataformas como Pinterest ou Scoop.it para organizar recursos relacionados com tópicos específicos de formação. Os formandos, e as pessoas da entidade em geral, poderão ser convidadas, encorajadas e estimuladas a contribuir com os seus próprios recursos e a comentar o material partilhado.



Aprendizagem através de vídeos

Plataformas como YouTube ou Vimeo são ricas em conteúdos. Recorrer a eles pode passar por criar canais específicos para a formação, incorporá-los na própria formação ou usar listas de reprodução relevantes que sejam sugeridas “extra-formação”.



Microlearning através de Tweets

Pode usar-se o Twitter para partilhar dicas rápidas, factos interessantes, ou perguntas para reflexão. O formato breve e imediato do Twitter é ideal para aprendizagem em pequenas doses.



Webinars e sessões ao vivo

Plataformas como Facebook Live, Instagram Live ou YouTube Live podem ser usadas para transmitir aulas, workshops e sessões de Q&A em tempo real.



Partilha de experiências, vivências e estórias

Uma questão importante para o sucesso nos resultados da formação, é que haja uma correspondência direta entre a formação e a realidade experienciada no trabalho. Assim, os formandos deverão sempre ser estimulados a partilhar as suas experiências, sucessos e desafios – isso poderá ser feito nas redes sociais, dado que as estórias pessoais possam ser fontes de aprendizagem e inspiração para outros.



Jogos e desafios

A dimensão lúdica é importante na aprendizagem. Poderão ser organizados desafios, quizzes ou jogos através de redes sociais para motivar a participação e revisão dos conteúdos trabalhados na formação. Ferramentas como Kahoot ou Quizlet podem ser integradas nas redes sociais para criar experiências gamificadas.



Monitorização e feedback

As redes sociais podem ser usadas para recolher feedback sobre cursos ou sessões de formação. Por exemplo, ao monitorizar menções, hashtags ou comentários, pode estar-se a recolher informação sobre perceção de valor da formação, percebida pelos formandos.



Aprendizagem informal e networking

As redes sociais permitem que os formandos se liguem a especialistas, colegas ou comunidades relacionadas com sua área de interesse ou profissão. Isso deve ser estimulado como complemento à própria formação.



Atualizações e notícias

As redes sociais podem ser usadas para informar as pessoas sobre novos cursos, recursos ou atualizações.



Figura 5 - Recurso às redes sociais para a digitalização da formação

Ao incorporar as redes sociais na formação, é essencial acautelar-se das questões éticas e de privacidade. Nem todos os formandos podem sentir-se confortáveis com o uso das redes sociais para fins de aprendizagem, ou de suporte à aprendizagem, pois muitos as entendem como canais de lazer. Assim, é importante garantir que a participação seja voluntária e que sejam estabelecidas diretrizes claras para a interação online. As redes sociais, quando usadas estrategicamente, podem enriquecer a experiência de formação, tornando-a mais colaborativa, interativa e alinhada com as formas modernas de comunicação e aprendizagem – o digital.

A digitalização da formação quando temos atividades e profissões mais tradicionais e “manuais”

Digitalizar a formação em contextos organizacionais com trabalhadores cujas atividades são predominantemente manuais ou tradicionais apresenta desafios específicos, mas é possível e, quando bem feito, pode trazer benefícios significativos. Ainda assim, esta adoção exige que se atenda a questões como as que de seguida se elencam:

- Antes de tudo, é fundamental **compreender o perfil**, as necessidades e o contexto dos trabalhadores. Que tecnologias já utilizam? Que resistências podem ter à formação digital? Qual é o nível de literacia digital atual?
- Selecionar **ferramentas adequadas**, pois para algumas pessoas, a visualização prática pode ser mais eficaz. Neste sentido, vídeos demonstrativos, tutoriais ou simulações podem ser mais adequados do que textos extensos. A Realidade Aumentada, por exemplo, pode ser usada para sobrepor informações digitais a tarefas manuais reais.
- Combinação de abordagens (Blended Learning, por exemplo, como o caso de um módulo teórico que pode ser entregue online, seguido de uma sessão prática presencial).
- Criação de conteúdo intuitivo e interativo, que não sobrecarregue as pessoas com a necessidade de domínio de jargão técnico ou interfaces complexas.
- Formação em pequenas doses (Microlearning), para que os trabalhadores possam aprender no seu próprio ritmo e em momentos que lhes sejam convenientes.
- Formação no Local de Trabalho, recorrendo a dispositivos móveis, como tablets ou smartphones, para levar a formação diretamente ao local de trabalho. Assim, a aprendizagem pode ser aplicada imediatamente na prática.
- Feedback e suporte contínuos, para as pessoas poderem colocar dúvidas ou problemas. Isto pode ser feito através de chats, fóruns ou linhas diretas.
- Monitorização e avaliação, com ferramentas digitais que permitam monitorizar o progresso e a eficácia da formação, e recolher feedback para ajustar e melhorar, conforme necessário.
- Promover uma cultura de aprendizagem contínua, em que as pessoas percebam bem o que ganham por fazer formação, onde se inclui o domínio de algumas ferramentas. Pode destacar-se os benefícios da formação digital, tais como a flexibilidade, a capacidade de visitar conteúdos e a atualização constante de informações.
- Para o adulto trabalhador, os incentivos e o reconhecimento são importantes. Assim, poderão ser associados certificados, badges digitais de que as pessoas possam orgulhar-se.

É essencial manter o foco nas necessidades e no contexto desses trabalhadores, utilizando a tecnologia como um meio para melhorar e enriquecer a sua formação, e não como um fim em si mesma.

Digitalização da formação - Modelo 70-20-10



Como anteriormente foi referido, o modelo 70-20-10 é um conceito de desenvolvimento e aprendizagem profissional que sugere que os indivíduos obtenham: 70% da sua aprendizagem através de experiências no trabalho (aprendizagem experimental), em contexto “on-the-job”; 20% através das interações com os outros (aprendizagem social); e 10% através de cursos ou outros modelos formais (aprendizagem formal).

A digitalização da formação, com o uso crescente de plataformas de aprendizagem online, recursos digitais e tecnologias avançadas, pode ser abordada neste modelo. De seguida apresentamos alguns exemplos do que pode, cada uma destas dimensões, considerar.

70% - Aprendizagem Experimental

Simulações e Realidade Virtual: Ferramentas digitais, como a Realidade Virtual (RV) e a Realidade Aumentada (RA), podem criar ambientes simulados onde os colaboradores podem praticar habilidades em contextos realistas, potencialmente acelerando a aprendizagem experimental.

Feedback em tempo real: Através de plataformas digitais, os trabalhadores podem receber feedback instantâneo sobre as suas tarefas, contribuindo para uma aprendizagem mais rápida e eficaz no trabalho.

Plataformas colaborativas (de projeto, por exemplo): Ferramentas online que permitem a colaboração em projetos, ajudam os colaboradores a aprender através da prática e interação em tempo real com colegas e tarefas.

20% - Aprendizagem Social:

Redes sociais corporativas e fóruns de discussão: Plataformas como Yammer, Slack ou Microsoft Teams podem ser usadas para promover a aprendizagem social, onde os colaboradores podem partilhar conhecimentos, esclarecer dúvidas, fazer perguntas e aprender uns com os outros.

Mentoria e coaching digital: Através de videoconferências e outras ferramentas digitais, a mentoria e o coaching podem ocorrer independentemente da localização geográfica dos envolvidos.

Comunidades de prática online: Grupos especializados podem ser formados em plataformas digitais onde os profissionais partilham conhecimentos e discutem tópicos específicos, promovendo a aprendizagem peer-to-peer.

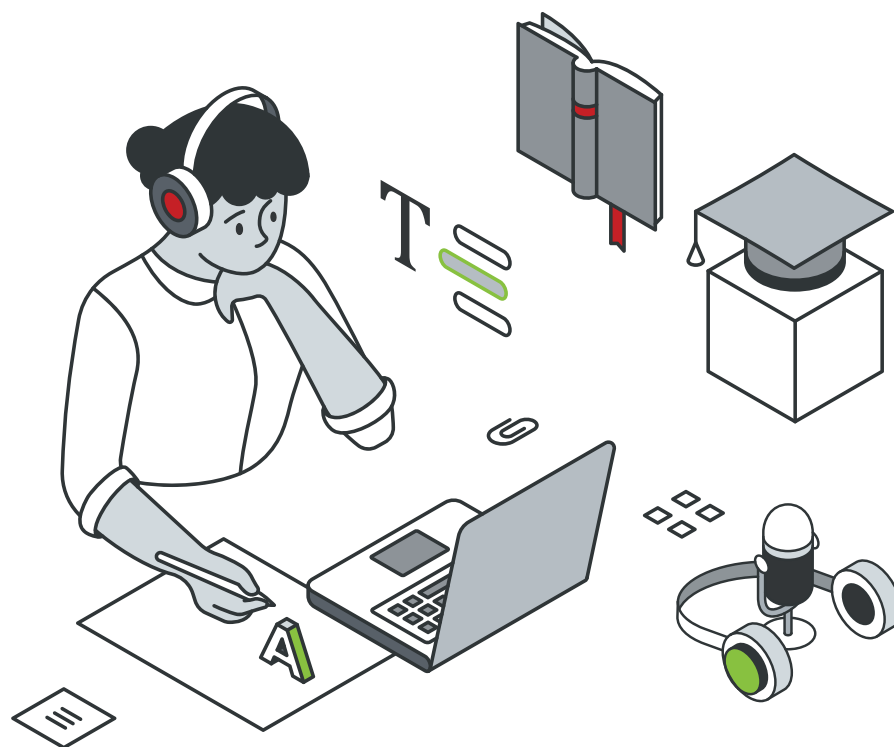
10% - Aprendizagem Formal:

Cursos Online e MOOCs: Com a digitalização, uma vasta gama de cursos online está disponível, permitindo aos colaboradores aceder a formação formal, externa, de forma flexível e à sua conveniência.

Microlearning: Segmentos curtos e diretos de conteúdo de aprendizagem, frequentemente disponíveis em dispositivos móveis, que os trabalhadores podem consumir ao seu próprio ritmo.

Plataformas LMS (Learning Management Systems): Embora seja uma opção que requer mais investimento e disponibilidades da parte do empregador, podem ajudar a gerir, rastrear e fornecer conteúdos de formação formal, de forma eficaz.

A digitalização da formação amplia e enriquece todos os componentes do modelo 70-20-10, facilitando o cumprimento dos objetivos da formação. Pode contribuir para uma aprendizagem mais personalizada, flexível e acessível, permitindo às organizações adaptar-se rapidamente às mudanças que se apresentam, quer internas quer externas.



Permite igualmente ter “mais uma forma” de garantir que os colaboradores estarão mais preparados com as competências de que, eles e a organização, necessitam. Há, assim, que ser consciente das oportunidades que traz, mas também que acarreta alguns constrangimentos que é necessário acautelar.

Vejamos:

	Oportunidades	Dificuldades/Limites
Aprendizagem de Base Experiencial (70%)	Simulações e Jogos: Ferramentas digitais podem oferecer simulações realistas que proporcionam aos formandos experiências práticas em ambientes controlados. Realidade Aumentada e Virtual: Estas tecnologias permitem que os formandos explorem cenários do mundo real de maneira virtual, oferecendo experiências práticas sem riscos associados. Feedback Imediato: As plataformas digitais podem fornecer feedback em tempo real, permitindo que os formandos ajustem e melhorem suas habilidades imediatamente.	Limitação da Experiência Prática: Nem todas as experiências de trabalho podem ser replicadas digitalmente, especialmente em profissões manuais ou que requerem interações humanas profundas. Sobrecarga Tecnológica: A excessiva dependência de ferramentas digitais pode distrair da aprendizagem experiencial real.
Aprendizagem de Base Social (20%)	Plataformas Colaborativas: Ferramentas como fóruns, chats e redes sociais corporativas facilitam a colaboração e a partilha de conhecimentos. Mentoria e Coaching Digital: Software especializado pode ligar mentores e aprendizes, independentemente da sua localização geográfica.	Falta de Interação Pessoal: A interação digital pode não substituir completamente a riqueza da comunicação face a face. Dificuldades em Estabelecer Relações Profundas: A construção de relações de confiança pode ser mais desafiadora em ambientes puramente digitais.
Aprendizagem Formal (10%)	E-learning Personalizado: Os conteúdos de aprendizagem podem ser adaptados às necessidades e ao ritmo do formando. Acessibilidade: A formação pode ser acedida de qualquer lugar e a qualquer momento, tornando-a mais flexível e conveniente. Analytics de Aprendizagem: Monitorização e avaliação do progresso do formando através de dados, para melhorar constantemente a oferta formativa.	Envolvimento e participação: Manter os formandos envolvidos em cursos online pode ser desafiador, especialmente sem a interação humana direta. Sobrecarga de Informação: Sem orientação adequada, os formandos podem sentir-se sobrecarregados com o volume de conteúdos disponíveis online.

Formação Presencial em Contexto Digital

A formação presencial pode incorporar elementos digitais, e esta combinação é frequentemente referida como formação “blended” ou mista (apenas por articular os modelos tradicionais de formação, com as possibilidades trazidas pela generalização de acesso às tecnologias). A ideia que está na sua base, é aproveitar o melhor dos dois mundos: a interação humana direta da formação presencial e as ferramentas e recursos da formação digital. Mas de que forma pode a formação presencial, incorporar elementos/ferramentas/técnicas digitais, e assim tornar-se numa experiência mais significativa e rica? Aqui ficam algumas possibilidades de como se pode operacionalizar esta possibilidade:

Recursos de Apoio Digitais: Durante uma sessão presencial, os formadores podem direcionar os participantes para recursos online como vídeos, e-books, ou simulações que complementam o conteúdo apresentado.

Uso de Dispositivos Móveis: Os formandos podem utilizar tablets ou smartphones para aceder a material complementar, inclusive dentro do espaço físico onde decorre a formação presencial, responder a questionários em tempo real ou participar de atividades interativas durante a sessão.

Realidade Aumentada e Virtual: Em sessões práticas, a Realidade Aumentada (RA) pode ser usada para sobrepor informações digitais ao mundo real, enquanto a Realidade Virtual (RV) pode oferecer simulações imersivas e muito próximas da realidade, o que poderá ser muito útil para formação técnica/operacional.

Quadros Interativos: Estes dispositivos permitem que os formadores mostrem conteúdo digital, interajam com ele e até permitam que os formandos participem, tornando a aprendizagem mais colaborativa.

Plataformas de Gestão da Aprendizagem (LMS): Mesmo em ações de formação predominantemente presenciais, um LMS pode ser utilizado para fornecer materiais de estudo, recolher trabalhos, avaliar o progresso dos formandos e facilitar a comunicação entre formandos e formadores.

Discussões e Fóruns Online: Após a formação presencial, os formandos podem continuar a discussão em fóruns online, permitindo uma reflexão e interação mais profundas sobre os conteúdos trabalhados.

Feedback Digital: As plataformas digitais podem ser usadas para recolher o feedback dos formandos após a formação, o que pode ajudar na melhoria contínua do programa de formação.

Gamificação: A introdução de elementos de jogo como pontos, badges digitais ou físicos, medalhas e classificações, pode ser implementada digitalmente para aumentar a motivação e envolvimento dos formandos.

Com estas formas de “atualizar e modernizar” a formação presencial – no fundo, digitalizar, ao integrar componentes digitais na formação presencial, as organizações podem proporcionar uma experiência de aprendizagem mais rica e variada, e até mais desejada, atendendo a que as novas gerações que estão a entrar no mercado de trabalho, são elas mesmas, digitais. Estas combinações oferecem flexibilidade, adaptabilidade e podem ser variáveis de promoção da retenção e compreensão dos conteúdos. Sobretudo nestes cenários, é essencial equilibrar o uso de tecnologia com a interação humana, onde a primeira deve ser entendida como uma ferramenta de apoio à aprendizagem.

O tradicional Ciclo de Formação é digitalizável ou pode incorporar digitalização?

Alain Meignant, um clássico e referência destas matérias da formação, propõe um modelo de ciclo de formação que inclui diferentes etapas, desde a identificação das necessidades até à avaliação dos resultados. Adapta-se esse modelo para uma breve exploração das possibilidades de digitalização em cada fase desse ciclo, em que o gestor de formação pode considerar as seguintes ações:



Figura 6- Ciclo de formação de Alain Meignant (adaptado)

Levantamento das Necessidades de Formação:

Ferramentas digitais de construção e/ou aplicação de inquéritos: Podem ser mobilizadas ferramentas digitais para elaborar e/ou conduzir inquéritos e entrevistas, permitindo recolher, de forma rápida e eficaz, feedback de uma ampla gama de stakeholders.

Análise de Dados: A utilização de software de análise de dados (quer quantitativos, quer qualitativos) para identificar tendências, lacunas de competências e áreas de foco, é hoje uma competência importante, pois permite maior rigor e poupança de recursos.

Definição de Objetivos e conteúdos:

Colaboração Online: Pode recorrer-se a plataformas de trabalho colaborativo para cocriar objetivos e conteúdos com os colaboradores, clientes, especialistas e formadores entre outros. Pode, nesta operação, incorporar inputs de pessoas com expertise, que estejam numa outra geografia.

Bibliotecas de conteúdos Digitais: Alguns recursos digitais pré-existentes, como MOOCs, e-books ou vídeos educativos, podem ser (re)utilizados para complementar ou inspirar o conteúdo da formação.

Conceção e Planeamento da Formação:

Plataformas LMS: Se passar pela estratégia da organização/formação, pode selecionar-se e configurar-se um Learning Management System (LMS) que permita organizar e disponibilizar o conteúdo, bem como monitorizar a evolução dos formandos.

Métodos de Ensino à Distância: Ao considerar a inclusão (numa lógica de transição suave) de métodos de formação à distância, como webinars, cursos online ou realidade virtual, a gestão da formação está a promover um ambiente digital mais amplo.

Realização da Formação:

Formação Blended: Podem combinar-se métodos presenciais e online, oferecendo flexibilidade e variedade aos formandos. Por exemplo, podem usar-se ferramentas digitais, mesmo na formação presencial.

Ferramentas Interativas: A utilização de ferramentas como quizzes, simulações, fóruns e chats podem constituir-se como um elemento importante para aumentar a interação e o envolvimento dos formandos.

Avaliação da Formação:

Feedback Digital: O feedback, por exemplo a avaliação da satisfação face à formação, pode ser recolhido através de plataformas online como Google, Teams, entre outras.

Análise de Desempenho: Rastrear e analisar o desempenho dos formandos em tarefas trabalhadas/exploradas na formação, pode ser uma tarefa facilitada com o recurso a ferramentas digitais.

Avaliação dos Resultados e Transferência de Aprendizagem:

Follow-ups Digitais: Através do simples e-mail, questionários online ou plataformas LMS, pode-se montar um procedimento para verificar a aplicação das aprendizagens no trabalho e identificar áreas de melhoria.

Comunidades de Aprendizagem: Encorajar e estimular a criação de grupos ou comunidades de sugestões, esclarecimentos ou mesmo só de recolha de feedback sobre a formação (online), poderá ser muito útil para que os formandos possam partilhar experiências, esclarecer dúvidas e discutir aplicação prática do que adquiriram na formação.

Melhoria Contínua:

Análise de Dados: Deverão ser recolhidos dados do início ao fim de todo o processo de gestão da formação. Todos os dados recolhidos (de preferência, digitalmente) podem apoiar o processo de identificação de pontos fortes e áreas de melhoria.

Atualização de Conteúdos: Há setores/atividades/profissões em que a necessidade de aprendizagem e reaprendizagem é muito rápida. Com base no feedback, nas ferramentas disponíveis e mais atualizadas e nas tendências emergentes, podem ser utilizadas plataformas digitais para atualizar rapidamente conteúdos e adaptar-se às necessidades em constante mudança.

Ao integrar a digitalização em cada etapa do ciclo de formação, o gestor de formação pode maximizar a eficiência, flexibilidade e relevância da formação, bem como melhorar o envolvimento e satisfação dos formandos. No entanto, é essencial que o foco permaneça na qualidade da aprendizagem e no cumprimento dos objetivos, e não apenas na implementação da tecnologia por si só.

Roadmap para a digitalização a formação

Como já referido anteriormente, o mais importante para um projeto de digitalização da formação, é que a organização tenha uma cultura, políticas e práticas que a venham a acomodar convenientemente nesse processo.

Digitalizar a formação numa empresa requer um processo estruturado e abrangente para garantir a eficácia e a adequação ao ambiente empresarial. No roadmap que apresentamos de seguida, poderá encontrar algumas pistas de um complexo e prolongado processo que, naturalmente, deve ser ajustado aos objetivos, condições, recursos e cultura de cada entidade.

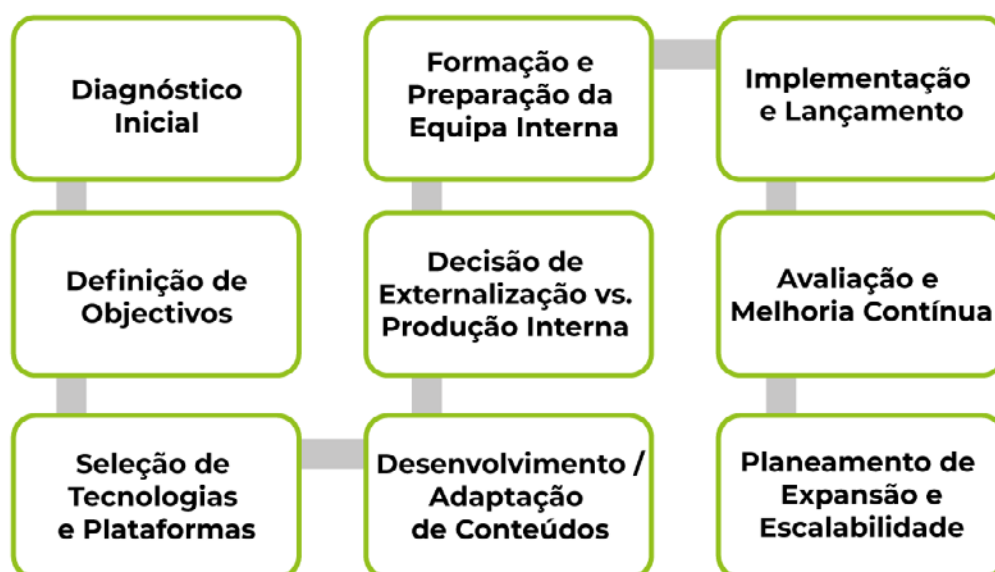


Figura 7- Roadmap para a digitalização do dispositivo de formação

Na sequência apresentam-se algumas considerações do que deve ser refletido e definido pelas organizações/Gestores de formação nas empresas que pretendem encetar este caminho de digitalização da formação.

Diagnóstico Inicial	● Avaliação do Estado Atual: Identifique os métodos de formação atuais, os conteúdos e os públicos-alvo. ● Necessidades e Gaps: Realize inquéritos ou entrevistas para compreender as necessidades de formação e as áreas em que a digitalização pode trazer mais valor.
Definição de Objetivos	● Clareza: Estabeleça objetivos claros para a digitalização. Quer oferecer formação mais flexível? Alcançar um público mais amplo? Reduzir custos? ● KPIs: Estabeleça indicadores que ajudem a medir o sucesso da iniciativa digital.
Seleção de Tecnologias e Plataformas	● Análise de Plataformas LMS: Examine diferentes sistemas de gestão de aprendizagem (LMS) que se alinhem com as necessidades da empresa. ● Integração com sistema(s) existente(s): Garanta que a plataforma escolhida seja compatível e integrável com os sistemas de IT existentes na empresa.
Desenvolvimento/ Adaptação de Conteúdos	● Revisão de Conteúdos: Avalie os conteúdos já anteriormente construídos na organização, e determine o que pode ser reutilizado, adaptado ou reformulado (sobretudo conteúdos do negócio e técnicos). ● Criação de Novos Conteúdos: Pode ser necessário criar materiais, especialmente para aproveitar as capacidades multimédia das plataformas digitais.
Decisão de externalização vs. produção interna	● Decida se a criação de conteúdos será feita internamente ou se será necessário recorrer a terceiros especializados.
Formação e preparação da equipa interna	● Formação de e-Formadores: Os formadores tradicionais podem precisar de formação sobre as melhores práticas de ensino online e sobre a utilização da tecnologia escolhida. ● Criação de um guia de boas práticas: Desenvolva um manual ou guia de boas práticas para auxiliar os formadores na transição, mas também os que se constituirão como formandos.
Implementação e Lançamento	● Piloto: Comece com um programa piloto para testar a plataforma, o conteúdo e obter feedback dos formandos. ● Comunicação: Informe a organização sobre as novas ofertas de formação digital, sublinhando os benefícios e a facilidade de uso.
Avaliação e Melhoria Contínua	● Monitorização de KPIs: Acompanhe regularmente os indicadores definidos. ● Feedback dos Formandos: Implemente sistemas para recolher feedback regular dos formandos, de forma a entender o que está a funcionar e o que precisa de ajuste. ● Atualizações Regulares: A tecnologia e as necessidades empresariais evoluem muito rapidamente. Revisite e atualize regularmente ferramentas, procedimentos e formas de aferir a validade.
Planeamento de expansão e escalabilidade	● Novos programas de formação: Com base nas necessidades identificadas e no sucesso dos cursos iniciais, considere expandir a oferta de cursos. ● Integração de novas tecnologias e ferramentas: Mantenha-se atualizado sobre as novas tecnologias de e-learning e integre-as conforme necessário. As mudanças são muito rápidas e deve manter-se sempre atualizado sobre o que “aparece” e pode facilitar a formação.

Avaliação da Formação com Modelo de Kirkpatrick

O Modelo de Kirkpatrick é uma estrutura amplamente reconhecida para avaliação de formação e tem quatro níveis: Reação, Aprendizagem, Comportamento e Resultados. Não faria sentido “pensarmos” na digitalização do dispositivo de formação de uma entidade, sem considerar esta etapa, e por isso disponibilizamos alguns apontamentos e sugestões.

Nível	1	2	3	4
Tipo	Reação ou satisfação: Mede a resposta dos participantes à formação	Aprendizagem ou aquisições: Avalia o que os participantes aprenderam	Comportamento ou transferência: Aprecia a transferência de aprendizagem para o local de trabalho	Resultados: Avalia os resultados alcançados em output da formação
O que se pode digitalizar	Ferramentas digitais para recolher feedback imediato após a sessão de formação.	Implementação de plataformas LMS que possam rastrear e reportar o progresso do formando, permitindo avaliações online e testes interativos.	Recorrer a ferramentas de monitorização digital para acompanhar o desempenho dos formandos no trabalho e plataformas sociais para incentivar a partilha de experiências.	Pode utilizar-se ferramentas analíticas para medir indicadores-chave de desempenho relacionados com a formação e dashboards digitais para visualizar o impacto da formação nos objetivos organizacionais.
Exemplo	Após, ou mesmo durante, um webinar, os participantes recebem automaticamente um link para um questionário online onde podem avaliar a qualidade do conteúdo, a interatividade da sessão, e a eficácia do formador (entre outros fatores).	Depois de completar um módulo de e-learning sobre gestão de projetos, o formando faz um teste online. O LMS rastreia o desempenho do formando, identifica áreas que precisam de mais estudo, e oferece recursos adicionais.	Os formandos podem usar uma plataforma digital para documentar a aplicação de novas habilidades no trabalho, com vídeos ou blogs. Além disso, fóruns de discussão ou chats podem ser “construídos” para os formandos partilharem desafios e sucessos com colegas.	Depois de uma formação sobre eficiência de vendas, um software de análise de dados pode ser usado para rastrear métricas como aumento nas vendas, redução do ciclo de vendas, e melhoria na satisfação do cliente. Um dashboard pode consolidar estas métricas e mostrar o ROI da formação.

Ao aproveitar a tecnologia e as ferramentas digitais em cada nível do Modelo de Kirkpatrick, os gestores de formação podem obter insights mais profundos e precisos sobre a eficácia da formação, enquanto oferecem flexibilidade e interatividade aos formandos.

O Orçamento

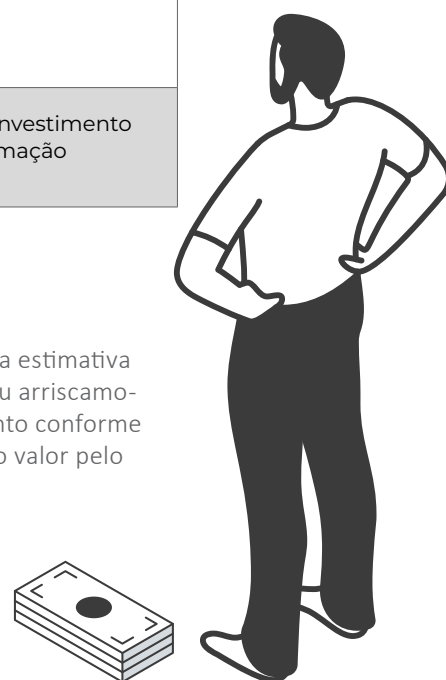
Criar um orçamento para digitalizar a formação numa empresa exige uma avaliação detalhada das necessidades, dos recursos existentes e das metas a serem alcançadas. Na ótica da gestão de RH, e da elaboração de um orçamento da transformação digital, apresentamos, de seguida, algumas rubricas que podem (e devem) ser ponderadas.

Investimento

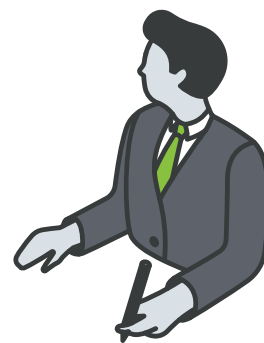
Avaliação da dimensão e possibilidades do projeto, bem como as condições de partida	• Diagnóstico do estado atual da formação na empresa para determinar o que precisa ser alterado ou atualizado • Consultas às Partes Interessadas - formadores, formandos e gestores para compreender as suas necessidades e expectativas. • Estabelecer claramente o que pretende alcançar com a digitalização da formação, o que ajuda a alinhar os recursos e os investimentos necessários.	Opção interna Opção externa
Recursos Tecnológicos	Infraestrutura tecnológica Sistema de Gestão de Aprendizagem (LMS) Software Adicional	Pode incluir servidores, segurança, largura de banda e dispositivos para os formandos. Custos de aquisição, implantação e manutenção de LMS. Como ferramentas de criação de conteúdo, videoconferência, entre outros.
Conteúdos	Adaptação de Conteúdos Existentes Produção de Novos Conteúdos	Pode haver custos associados à conversão de materiais de formação analógicos para formatos digitais. Seja através de recursos internos ou externalização. Pode incluir videografia, animações, simulações, entre outros.

Formadores (internos)	Formação de Formadores	Os formadores podem precisar de formação para adaptar-se ao formato digital.
Suporte Técnico		Considerar a necessidade de um helpdesk ou suporte técnico para resolver questões relacionadas com as dúvidas dos utilizadores da plataforma.
Comunicação e Marketing		Pode haver custos associados à promoção e comunicação dos novos programas de formação digital.
Monitorização e Avaliação	Ferramentas de Analytics	Para monitorizar o progresso e avaliar o sucesso dos programas. Pode haver custos associados à criação, distribuição e análise de inquéritos.
	Inquéritos e Feedback	
Custos Indiretos	Gestão de Mudança	Pode ser necessário investir em estratégias para gerir a resistência à mudança e garantir uma transição suave.
	Atualizações Futuras	Reserve um fundo para atualizações tecnológicas e de conteúdo.
Contingência	Reservar uma percentagem (por exemplo, 10%) do orçamento total para imprevistos ou custos adicionais não antecipados.	
ROI Antecipado	Estimar o retorno sobre o investimento (ROI). Considerando o investimento inicial e os benefícios previstos como redução de custos de formação presencial, maior retenção de conhecimento, entre outros.	

Depois de listar e detalhar todos os investimentos previstos, poderá obter-se uma estimativa total do orçamento necessário – neste momento, realismo e precisão é fulcral, ou arriscamo-nos a ter um projeto que não passará disso mesmo. Revisitar e ajustar o orçamento conforme necessário, alinhando-o com os objetivos estratégicos da empresa e garantindo o valor pelo investimento, é o seguimento de todo este trabalho – permanentemente!



Analytics na Gestão da Formação e Digitalização



A digitalização da formação e a análise de dados (analytics) aplicada à gestão da formação estão intrinsecamente ligadas e complementam-se mutuamente. A digitalização permite que as organizações recolham, armazenem e analisem uma grande quantidade de dados sobre os programas de formação, enquanto a análise de dados fornece insights valiosos para melhorar a eficácia e eficiência da formação. Vejamos a relação entre os dois:

Recolha de Dados Ampliada

A digitalização dos programas de formação através de plataformas como Sistemas de Gestão da Aprendizagem (LMS), permite rastrear uma variedade de métricas. Estas podem incluir a participação dos formandos, progresso, resultados dos testes, feedback e muito mais.

Análise em Tempo Real

As ferramentas de análise permitem a análise em tempo real. Isso significa que os gestores de formação podem obter insights quase instantaneamente, permitindo intervenções imediatas se algo não estiver a correr como esperado.

Personalização da Aprendizagem

Com base nos dados recolhidos, os programas de formação podem ser adaptados para responder às necessidades específicas de cada formando. Por exemplo, se os dados mostram que um formando tem dificuldades com um módulo específico, recursos adicionais podem ser fornecidos para ajudá-lo. Pode auxiliar, da mesma forma, a encaminhar o formando para os conteúdos que para ele serão relevantes e aplicáveis no seu trabalho.

Decisões Baseadas em Dados

Em vez de confiar apenas na intuição, os gestores de formação podem tomar decisões baseadas em dados concretos, melhorando assim a eficácia dos programas de formação.

ROI da Formação

A análise de dados permite calcular o Retorno sobre Investimento da formação, ajudando as organizações a incorporar e entender melhor o valor que a formação traz em relação ao seu custo.

Tendências e Previsões

Ao analisar os dados ao longo do tempo, é possível identificar tendências e fazer previsões sobre futuras necessidades de formação ou áreas em que será necessário investir.

Melhoria Contínua

A análise de dados fornece feedback contínuo sobre os programas de formação. Isso permite que as organizações façam ajustamentos e melhorias constantes e regulares, garantindo que os programas sejam sempre relevantes e eficazes.



Checklist para avaliação da capacidade instalada para a transição digital da formação

Estratégia e Planeamento

Visão e Estratégia

- ✓ A visão de formação digital está alinhada com os objetivos gerais da empresa?
- ✓ Existe um roadmap claro para a implementação e evolução da formação digital?

Orçamento

- ✓ O orçamento é adequado para cobrir todas as necessidades tecnológicas e de conteúdo?
- ✓ Existem fundos reservados para inovação ou atualizações futuras?

Integração com Outras Ferramentas

- ✓ Existe integração com sistemas de gestão de desempenho ou plataformas de recrutamento?
- ✓ Há uma centralização dos dados do formando, permitindo uma visão holística do seu progresso e desenvolvimento?

Cultura de desenvolvimento e crescimento

Formação de Formadores

- ✓ Existem sessões regulares para formar formadores sobre novas tecnologias e métodos pedagógicos?
- ✓ Os formadores têm acesso a recursos e apoio contínuo?

Apoio e Recursos

- ✓ Há um suporte técnico disponível durante todo o horário de trabalho (ou em que a formação decorre caso seja síncrona)?
- ✓ Existem materiais e guias de autoajuda para situações que possam ocorrer e sejam mais comuns?

Promoção Interna

- ✓ Existem campanhas internas para promover a utilização de recursos de formação digital?
- ✓ Há reconhecimento ou recompensas para os formandos com mais resultados?

Resistência à Mudança

- ✓ Existem sessões de esclarecimento ou workshops para abordar preocupações ou resistências?
- ✓ É recolhido feedback sobre preocupações ou desafios enfrentados pelos formandos?



Infraestrutura e Tecnologia

Sistema de Gestão da Aprendizagem (LMS)

- ✓ O LMS suporta múltiplos formatos de conteúdo (vídeo, texto, quizzes)?
- ✓ O LMS possui capacidades móveis, permitindo aprendizagem via smartphones ou tablets?
- ✓ É possível integrar o LMS com outras plataformas da empresa?

Dispositivos

- ✓ Todos (pessoas, estruturas e departamentos, por exemplo) têm igual acesso aos dispositivos?
- ✓ Há políticas para a atualização regular de dispositivos?

Conectividade

- ✓ A conexão à Internet suporta múltiplos utilizadores, simultaneamente e sem falhas?
- ✓ Existe um plano de contingência para falhas de conexão?

Plataformas de Videoconferência

- ✓ Estas plataformas suportam interatividade (por exemplo, chats, inquéritos, surveys,...)?
- ✓ São seguras, garantindo a privacidade dos dados dos utilizadores?

Conteúdo Digital

- ✓ O conteúdo é responsivo, adaptando-se a diferentes tamanhos de ecrã/suporte/device?
- ✓ Existem diretrizes para a criação de conteúdo digital? Normas a serem respeitadas (ex: imagem corporativa)?

Conteúdo e Currículo

Módulos Atualizados

- ✓ Existe um processo regular de revisão e atualização do conteúdo?
- ✓ Os formandos têm a oportunidade de sugerir atualizações?

Interatividade

- ✓ Os cursos online incluem gamificação para aumentar o envolvimento?
- ✓ Há oportunidades para aprendizagem colaborativa, como trabalhos em grupo ou fóruns de discussão?

Personalização

- ✓ O LMS permite percursos de aprendizagem personalizados, baseados nas necessidades individuais?
- ✓ Há conteúdo complementar para formandos que desejam ir além do currículo básico?

Acessibilidade

- ✓ Há opções de legendagem ou tradução para formandos que falam diferentes idiomas?
- ✓ O conteúdo é compatível para todo o tipo de suporte em que se pode aceder a ele?

Dados e Análise

Rastreamento e Relatórios

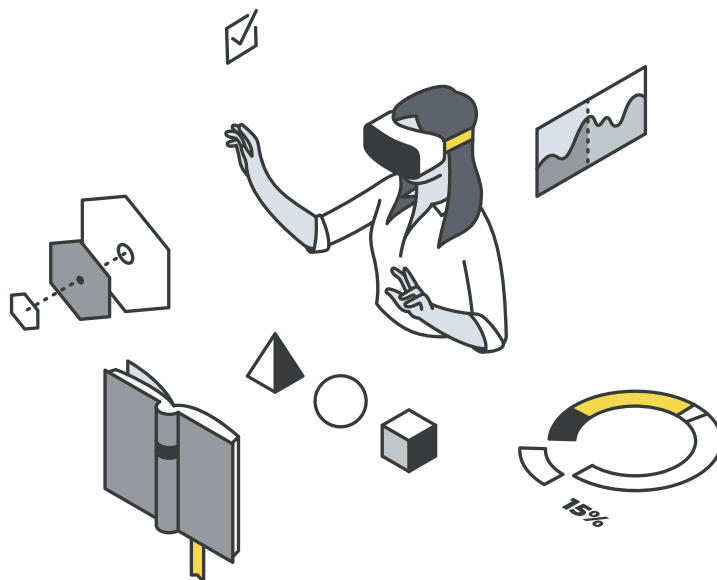
- ✓ É possível determinar métricas específicas, como tempo gasto em cada módulo ou tentativas de teste?
- ✓ Existem dashboards visualmente apelativos e intuitivos para análise?

Feedback dos Formandos

- ✓ Há incentivos para os formandos fornecerem feedback (lógica do prémio)?
- ✓ O feedback é analisado de forma regular, e usado para decisões futuras?

Analytics Avançado

- ✓ Existem ferramentas de analytics avançado para prever, por exemplo, quem pode precisar de mais apoio?
- ✓ São utilizadas análises comportamentais para melhorar a experiência do formando?



Referências Bibliográficas

- Almeida, M. E. B. (2003). Educação A Distância Na Internet: Abordagens E Contribuições Dos Ambientes Digitais De Aprendizagem. Educação E Pesquisa, São Paulo, V. 29, N. 2, P.327-340.
- Bellan, Z. (2008). Heutagogia. Aprenda A Aprender Mais E Melhor. Santa Bárbara d'Oeste: SOCEP Editora
- Blackman, D. A., Johnson, S. J., Johnson, S. J., Blackman, D. A., & Buick, F. (2016). THE 70 : 20 : 10 MODEL FOR LEARNING AND DEVELOPMENT : AN EFFECTIVE MODEL FOR CAPABILITY DEVELOPMENT ? The 70 : 20 : 10 Framework And The Transfer Of Learning.
- Canário, R. (1999). Educação De Adultos – Um Campo E Uma Problemática. Lisboa: Educa.
- Carvalho, J. A. De, Carvalho, M. P. De, Motta, M. A., & Aguiar, F. (2010). A APRENDIZAGEM DO ADULTO ANDRAGOGY : CONSIDERATIONS ABOUT ADULT LEARNING. 78–90.
- Cascio, W. F. (2019). Training trends: Macro, micro, and policy issues. Human Resource Management Review, 29(2), 284-297.
- Cerski, L. A. (2021). A Digitalização do Trabalho da Gestão de Recursos Humanos e o Seu Impacto Nos Gestores (Doctoral dissertation, Universidade do Porto (Portugal)).
- Coelho, P. A. M., Dutra, R. L., Marieli, J. (2016). Andragogia E Heutagogia: Paráticas Emergentes Na Educação. 97–107.
- Da Silva, L. B. P., Soltovski, R., Pontes, J., Treinta, F. T., Leitão, P., Mosconi, E., ... & Yoshino, R. T. (2022). Human resources management 4.0: Literature review and trends. Computers & Industrial Engineering, 168, 108111.
- Hase, S.; Kenyon, C. (2000). From Andragogy To Heutagogy. Ultibase.
- Hulla, M., Hammer, M., Karre, H., & Ramsauer, C. (2019). A case study based digitalization training for learning factories. Procedia manufacturing, 31, 169-174.
- Knowles, M. S. (1990). Andragogo Versus Pedagogo. Association Press, USA.
- Mccall, M. W., Jr., Lombardo, M. M., & Morrison, A. M. (1988). The Lessons Of Experience: How Successful Executives Develop On The Job. Lexington, MA: Lexington Books.
- Meignant, A., & Le Gorrec, P. (2001). Manager la formation. Ed. Liaisons.
- Osorio, A. R. (2003). Educação Permanente E Educação De Adultos. Lisboa: Instituto Piaget. Horizontes Pedagógicos.
- Ruona, W. E., Lynham, S. A., & Chermack, T. J. (2003). Insights on emerging trends and the future of human resource development. Advances in Developing Human Resources, 5(3), 272-282.
- Strutynska, O. V., Torbin, G. M., Umryk, M. A., & Vernyub, R. M. (2021, June). Digitalization of the educational process for the training of the pre-service teachers. CEUR Workshop Proceedings.
- Terziev, V., Dimitrovski, R., Pushova, L., Georgiev, M., & Denis, S. (2020). Change management and digital age training. Available at SSRN 3525698.
- Ventura, P. C. S. (2004). La Négociation Comme Élément D'Interprétation Dans La Communication, La Vulgarisation Et L'Éducation Em Science Et Technique. In: Congreso Mundial De Ciencias De La Educación.
- Viola, R. D. D. T. M. (2021). Digitalização e Competências do Gestor de RH: Um Estudo Exploratório (Doctoral dissertation, Universidade de Lisboa (Portugal)).

Webgrafia

<https://702010institute.com/702010-model/>



Entrevista

Ana Pinto

Responsável de Formação



Profissional na área da Formação e Desenvolvimento, Desenvolvimento Organizacional e Gestão do Talento - Gestão de Desempenho, Avaliação, Coaching e Mentoring.

Experiência em consultoria e empresas de diferentes nacionalidades e áreas de negócio.

Conte-nos como está organizado o vosso departamento de formação.

A área de formação da LEROY MERLIN - Campus LM, está organizada por grandes áreas de competência, com o objetivo de responder da melhor forma aos desafios do nosso negócio. A nossa visão pretende garantir uma abrangência total de medidas, que permitam que cada colaborador se desenvolva para ser a sua melhor versão.

No Campus LM existem 4 áreas: corporativa, liderança, negócio e competências aceleradoras. Cada uma das escolas conta com um conjunto de academias, que acompanham o ciclo de vida dos nossos colaboradores. As várias áreas alinham a sua oferta e operacionalização com a estratégia (nacional e internacional) da empresa, com as necessidades locais e individuais de cada colaborador.

Chegamos às nossas equipas de forma individual através da nossa plataforma digital e dos nossos Business Partners de RH, que no dia a dia acompanham o desenvolvimento dos nossos colaboradores.

A digitalização da formação permitiu-vos uma abordagem mais personalizada às necessidades de formação individuais dos vossos colaboradores?

Na LEROY MERLIN, cada colaborador é líder e responsável pelo seu próprio desenvolvimento. Por isso, as ferramentas digitais são fundamentais na nossa

realidade, para que cada um, independentemente da geografia, função ou nível de desenvolvimento, tenha acesso às medidas adequadas.

O Campus LEROY MERLIN (disponível em todos os telemóveis, de todos os nossos colaboradores) disponibiliza toda a oferta de formação que temos, desde a transversal à individual. A vertente individual do desenvolvimento dos nossos colaboradores é potenciada pela digitalização através de uma adequação, cada vez mais, da oferta de conteúdos a uma avaliação de necessidades e nível de maturidade de cada um. Cada colaborador, em conjunto com o seu manager, consegue ajustar o seu plano de desenvolvimento em função das suas necessidades, presentes e/ou futuras, .

Acreditamos que esta é uma estratégia de sucesso para a valorização da formação, uma vez que cada colaborador decide o seu caminho de aprendizagem individual.

Que ferramentas escolheram para adaptar o conteúdo formativo?

Na LEROY MERLIN somos mais de 6.000 líderes em Portugal, e, por esse motivo, apostamos numa metodologia assente, em larga escala, em conteúdos digitais. Atualmente, 70% das horas de formação dos nossos colaboradores são via digital.

Apostamos na metodologia de aprendizagem 70/20/10. Esta metodologia propõe que 70% da aprendizagem seja feita em contexto real, 20% Social e 10% em momentos formais de formação. A formação digital está,

maioritariamente, presente nos formatos 70 (contexto real) e 20 (social).

Tentamos responder de forma adaptada às necessidades específicas de cada um dos formandos:

Apostámos no desenvolvimento de conteúdos digitais fortes, através de uma fábrica de conteúdos, que tem como objetivo criar conteúdos relevantes e com impacto, alinhados com o dia a dia das nossas operações.

Para além disso, estabelecemos também, parceria com algumas plataformas que disponibilizam formação mais avançada em formato digital, para acesso a colaboradores de funções que necessitam de formação mais especializada.

Quais foram os principais desafios enfrentados durante o processo e como os superaram?

Hoje, mais do que nunca, as pessoas querem aprender com um propósito. Na nossa visão, e segundo os insights e tendências que acompanhamos, identificamos que os colaboradores retêm a informação quando as competências aprendidas são úteis para a sua carreira a médio/ longo prazo.

Tendo em conta este contexto, os desafios prendem-se sobretudo com: tornarmos a formação útil, evidenciando a sua importância; e garantirmos a disponibilidade para que a formação se concretize.

Acreditamos que a formação deve fazer parte do dia a dia e não deve ser encarada apenas como um acrescento. Trabalhamos diariamente para avaliarmos cada uma das formações no que diz respeito à sua utilidade e melhoria contínua. A nossa aposta passa por termos uma oferta diferenciada de qualidade e ajustada às diferentes necessidades de competências de cada colaborador. Só assim conseguimos ter uma oferta de formação diferenciadora e que responda aos desafios identificados.

Como a organização planeia evoluir os seus processos de formação no futuro?

Acreditamos que a evolução dos processos de formação deve responder a duas necessidades quase opostas - transversalidade e personalização. Com transversalidade diria que o nosso foco será garantir uma experiência que assegure homogeneidade de conhecimentos nas mesmas funções. Iremos continuar a apostar em processos digitais com base em percursos formativos com diferentes metodologias, ao longo do tempo.

No que diz respeito à individualização, de competências e pessoas, o nosso foco será alinhar cada vez mais os processos de aprendizagem às carreiras e ao processo de talent management, desenvolvendo as plataformas que garantem o apoio e suporte a este processo.

Deixe-nos 2 estratégias/conselhos para motivar a participação ativa e contínua dos colaboradores.

Se tivesse de eleger 2 estratégias para garantir a aprendizagem contínua nas organizações apontaria para:

1. Apostar na partilha interna de conhecimentos - formadores internos, tutores, mentores, coaches - permite que quem partilha também aprenda, manter o saber “em casa” e premiar os “champions da aprendizagem”;
2. Garantir as ferramentas digitais certas - que permitam medir impactos, um bom UX de quem aprende (fácil, intuitivo) e personalizar a experiência de cada um às suas necessidades - pessoais e profissionais.

Entrevista

Inês Cravo

Coordenadora do Departamento
Formação



Licenciada em Recursos Humanos e a frequentar um MBA Executivo, trabalha no Grupo Salvador Caetano há 8 anos no departamento de Formação e Desenvolvimento de Colaboradores. Participou na criação e difusão da Academi@ Ser Caetano e na conceção de Programas de Desenvolvimento Avançado em diversas áreas e funções. Certificada na ferramenta The Predictive Index – assesment comportamental.

Conte-nos como está organizado o vosso departamento de formação.

O Departamento de Formação do Grupo Salvador Caetano, gere toda a formação transversal do grupo e está organizado em volta de um projeto aglutinador de todas as práticas formativas: a **Academi@ Ser Caetano**.

A Academi@ Ser Caetano está assente em cinco marcas: Talento Pro, Talento Jovem, Talento Interno, Talento Sénior e Talento Partilhado.

O Talento Pro é uma marca dedicada à formação inicial de jovens, que pretende fazer formação profissional de qualificação em áreas de atuação do Grupo Salvador Caetano como pintura, mecatrónica automóvel, soldadura, comercial/vendas e receção e orçamentação de oficina. Pretendemos com esta tipologia de Formação formar talento para dar resposta às necessidades do GSC nas profissões identificadas. Neste momento, possuímos sete centros de formação de jovens: Braga, Porto, VN Gaia, Ovar, Carregado, Sintra e Setúbal que contam com cerca de 900 formandos. No final da formação, com duração de cerca de três anos, grande parte são integrados nas nossas empresas e os restantes satisfazem necessidades das empresas concorrentes que nos rodeiam, aliviando a pressão que estas possam fazer sobre os nossos profissionais. É com agrado que registamos uma taxa de empregabilidade desta tipologia de formação de cerca de 98%;

O Talento Jovem é um programa de trainees que fazem estágio (curricular, extracurricular, profissional...) no

GSC e começam logo de início na integração do ADN Ser Caetano, para que posteriormente, integrem as equipas já com a nossa cultura incutida. O Talento Jovem assume-se, também, como uma medida de identificação de talento para trabalhar no Grupo Salvador Caetano;

O Talento Interno é a formação e desenvolvimento do talento dos Colaboradores. Esta formação, que assenta num diagnóstico de necessidades de formação e desenvolvimento, é realizada em três formatos: presencial, digital e híbrida. Acompanhando as tendências globais de digitalização, possuímos uma plataforma de Learning Management System, que nos permite disponibilizar conteúdos de formação, de integração, alinhamento corporativo e de informação ao universo de colaboradores do GSC, não só das empresas que temos em Portugal, mas também, nos restantes países Europeus e nos países Africanos onde estamos implantados;

O Talento Sénior é representado pela retenção de conhecimento dos Colaboradores mais experientes e com um know how que queremos manter na Salvador Caetano. Reformados ou Colaboradores em fim de carreira são potenciais formadores das novas gerações. Acreditamos que é a melhor metodologia para passarmos e perpetuarmos o conhecimento “que não vem nos livros”, para além da valorização, reconhecimento e ocupação dos colaboradores;

O Talento Partilhado baseia-se num conjunto de parcerias com escolas, universidades e instituições de ensino que trazem vantagens para as empresas e para os próprios Colaboradores. É também uma forma de

estarmos sempre atualizados com novos temas e com as competências de mercado.

E é desta forma que contamos continuar a evoluir e fazer evoluir os Colaboradores do Grupo Salvador Caetano.

A digitalização da formação permitiu-vos uma abordagem mais personalizada às necessidades de formação individuais dos vossos colaboradores?

A digitalização da formação veio ajudar-nos em muitos aspetos. Um dos principais, prende-se com a diversidade geográfica das empresas e dos Colaboradores do Grupo Salvador Caetano. Por vezes, sentíamos dificuldade em envolver todos os Colaboradores, de norte a sul do país, nas ações de formação que organizávamos. Com a plataforma LMS – Academi@ Ser Caetano digital conseguimos ter cobertura nacional de todas as nossas Pessoas. Até já chegamos a Espanha e a alguns países de África, num total de cerca de 6500 colaboradores com licença de utilização da Academi@ digital. Outra das dificuldades que também conseguimos ultrapassar com o processo de formação digital foi a disponibilidade para formação... Nem sempre é possível retirarmos os Colaboradores das suas funções do dia a dia para participarem em formação. Isto levava a uma organização logística muito grande. No entanto com a digitalização da formação conseguimos que os Colaboradores realizem formação de forma autónoma, ao seu ritmo, conseguindo gerir o seu tempo da melhor forma possível, sem constrangimentos ou impactos negativos na produtividade.

Com Academi@ Ser Caetano digital, conseguimos segmentar os conteúdos por temas: ADN Ser Caetano, Alinhamento Corporativo, Filosofia Kaizen, Segurança da Informação, Microsoft Office 365, Desenvolvimento Pessoal (soft skills) e também em formações específicas, tendo em conta as funções ou grupos de funcionais com interesse nas temáticas.

Contemplamos também a integração de outras ferramentas de formação e aprendizagem na nossa Academi@ Ser Caetano digital. Disponibilizamos também um site interno a que chamamos de catálogo de oferta formativa, no qual os Colaboradores podem consultar as formações previstas e planeadas, os objetivos, conteúdos formativos de cada formação e quando se vão realizar. Posteriormente, podem proceder à inscrição em formação através de um Business Process Management,

que é iniciado pelo Colaborador, passando pelo responsável hierárquico para aprovação e que no final chega até nós, departamento de Formação.

Para além da identificação de necessidades de formação que fazemos anualmente, contamos também com uma ferramenta de avaliação e gestão de desempenho em que o Colaborador e responsável hierárquico fazem a avaliação de competências do Colaborador e sugerem ações de formação específicas para o seu desenvolvimento. Estes inputs são essenciais para definir o plano de formação para a empresa e o plano de desenvolvimento do próprio Colaborador. Todas as avaliações inerentes ao processo de avaliação da formação (quer de satisfação, quer de impacto) são também realizadas digitalmente. O processo administrativo de registo pedagógico da formação e assiduidades é realizado num software próprio e estes dados são tratados e disponibilizados às empresas através de dashboards em Power BI.

Com tudo isto e num universo de mais de 6 500 pessoas, podemos afirmar com certeza que a digitalização do processo de formação ajudou, sem dúvida, a formação singularizada dos nossos Colaboradores.

Quais foram os principais desafios enfrentados durante o processo e como os superaram?

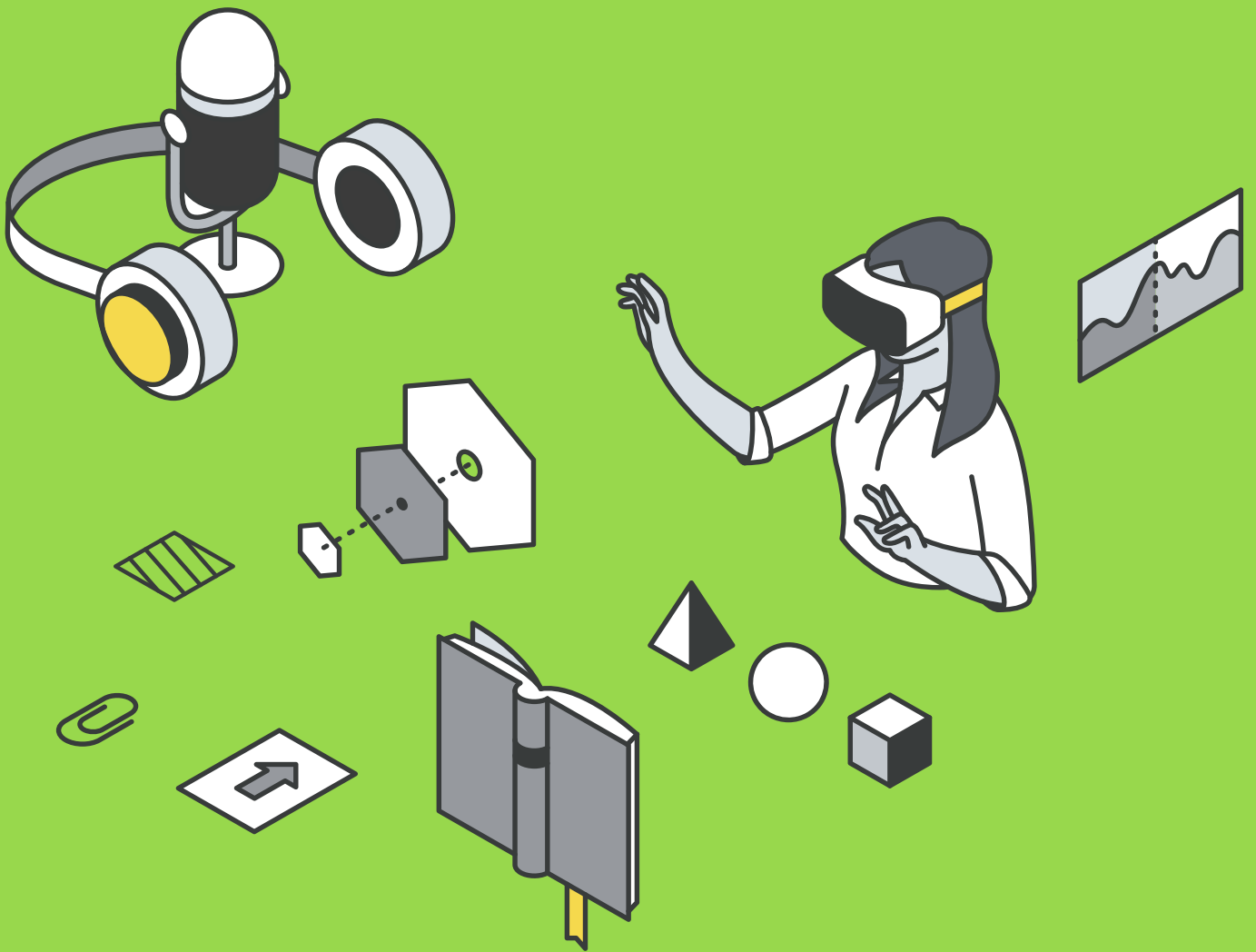
O facto de nem todos os Colaboradores terem computador e email profissional constituiu o principal desafio da digitalização do processo de formação. No entanto, conseguimos que esta plataforma fosse responsiva a nível de outros dispositivos e desta forma, os Colaboradores conseguem aceder à plataforma através de tablet ou smartphone, por exemplo. Assim, tornou-se possível que todos os Colaboradores tivessem acesso à Academi@ Ser Caetano digital. Também a iliteracia informática dos Colaboradores constituiu uma pequena barreira à implementação eficaz do processo formativo no digital. Conseguimos ultrapassar esta questão formando os Colaboradores no uso da plataforma. Os primeiros acessos foram realizados em sala de formação com o grupo de Colaboradores e com monitorização e suporte da equipa de Recursos Humanos. Para além destas barreiras que foram ultrapassadas, conseguimos uma adaptação rápida à mudança pois envolvemos os Colaboradores no processo de integração da plataforma e demos a conhecer as principais vantagens da digitalização do processo.

Como a organização planeia evoluir os seus processos de formação no futuro?

No nosso propósito está sempre presente a melhoria contínua (não fossemos nós impulsionadores da filosofia Kaizen). Sabemos que os nossos projetos de formação têm de acompanhar as evoluções do mercado e sobretudo colmatar as necessidades dos Colaboradores para dar resposta aos desafios do negócio e das empresas. Continuar a apostar na digitalização e em programas de formação interativos que incentivem a participação das Pessoas, com conteúdos formativos “à medida!”, não só na esfera profissional, mas também na esfera pessoal e com utilidade para o dia a dia do Colaborador enquanto cidadão. Dotar salas e espaços de formação com equipamentos tecnológicos que nos permitam ter Colaboradores a assistir em regime presencial e outros Colaboradores a assistir remotamente às ações de formação organizadas, tendo a amplitude geográfica desejada. Um dos nossos objetivos é também a formação com recurso à gamification – criar um percurso formativo didático, divertido e com alguma competitividade. É estratégico mapear o talento e as competências existentes no GSC, nomeadamente das lideranças e identificar as competências em défice de forma a anteciparmos quais as formações necessárias ao desenvolvimento dos Colaboradores. Continuar a apostar em programas de desenvolvimento avançado para diversas áreas e funções em alinhamento com a estratégia do Grupo Salvador Caetano, das empresas e do negócio. Estes são os principais objetivos a alcançar para evoluir este processo de formação e elevar o seu potencial.

Deixe-nos duas estratégias/conselhos para motivar a participação ativa e contínua dos colaboradores.

Diria que as principais sugestões para motivar a participação ativa dos Colaboradores é envolvê-los nos processos formativos, ouvi-los e perceber quais as suas principais necessidades, o que pretendem desenvolver e o que valorizam na transmissão de conhecimento... Para além disso incentivá-los a participar enquanto formadores ou criadores de conteúdos também é uma forma de participação no processo de formação. No fundo, acreditamos que todos os Colaboradores têm algo para partilhar ou ensinar e sabemos que se sentem motivados e satisfeitos quando são ouvidos! Por último, mas não menos importante, em qualquer processo de mudança os benefícios e vantagens têm de ser identificados e evidenciados para que a mesma seja bem aceite.





A revolução digital não poupou nenhum setor, e a formação corporativa não é exceção. À medida que as organizações procuram manter-se relevantes e competitivas, a digitalização da formação transformou-se numa peça fundamental do desenvolvimento organizacional, sendo fulcral integrar no percurso de aprendizagem dos colaboradores experiências de aprendizagem digitais tecnologicamente avançadas e pedagogicamente inovadoras que garantam a aquisição de conhecimento de forma ágil e eficiente.

O ISQe tem vindo a apostar na digitalização da formação e pretende destacar-se como pioneiro na conceção de experiências de aprendizagem inovadoras, digitais, imersivas e personalizadas. Com esta visão, temos permanentemente presente que cada organização é única, com uma cultura e objetivos de aprendizagem distintos, mas, acima de tudo, que cada colaborador tem as suas próprias necessidades, expectativas e motivações.

Acreditamos que a interseção da aprendizagem digital e da gestão de talento é imperativo. Como tal, adotámos como princípios base da nossa framework os aspetos chave do atual cenário de gestão de recursos humanos: a “employee experience” pretendida, elevado foco no colaborador, garantia de flexibilidade e o compromisso com a diversidade, equidade e inclusão, promovendo e estimulando uma cultura de desenvolvimento e aprendizagem contínua.

Para o ISQe, a tecnologia não é apenas uma ferramenta, mas um meio para uma mudança transformadora, que fortaleça colaboradores, impulse a retenção de talentos e permita construir equipas que atinjam resultados excecionais. Para além de disponibilizarmos soluções tecnológicas que visam gerir todo o ciclo de vida dos colaboradores desde o seu recrutamento, onboarding, avaliação de desempenho ou planos de carreira, temos vindo a promover LEP's (Learning eXperience Platform) através da nossa parceria com a Cornerstone on Demand, assim como em conteúdos de formação e-learning de catálogo ou desenvolvido à medida, de acordo com as necessidades de cada cliente.

O ISQe associa-se a este guia por ser um recurso valioso na exploração e partilha de conhecimento sobre os desafios da formação suportada em tecnologia, os modelos e processos que lhe dão suporte, as fases e os requisitos para a sua implementação, bem como o papel que representa na gestão de recursos humanos e na sua capacitação para um desempenho de excelência.

ISQe, Learning, Tecnologia e Inovação na Formação, SA
Avª Dr. Mário Soares, 35 – Taguspark, 2740-119 Porto Salvo
Tel: +351 302 099 800
E-mail: info@isqe.com
www.isqe.com
<https://www.linkedin.com/company/isqe/>
<https://www.instagram.com/isqe.engage.people/>
<https://www.facebook.com/ISQe.Engaging.People>



Vivemos num mundo cada vez mais rápido, em mudança constante, impulsionado pela crescente evolução tecnológica, com impacto claro na necessidade de novas competências.

A digitalização da formação como estratégia de aceleração do processo de aquisição de novas competências e de conhecimento tem provado a sua eficácia, bem como inúmeros benefícios.

Um dos principais benefícios da digitalização da formação é a flexibilidade, permitindo o acesso a conteúdos educativos a qualquer hora e lugar, de forma mais rápida e eficaz, e sem necessidade de deslocações, salas de formação, entre outros aspetos logísticos.

Outro ponto relevante é a variedade de recursos e metodologias disponíveis na formação digital. Desde cursos eLearning, vídeos explicativos e tutoriais interativos, até simulações e jogos educativos, tornando o processo de aprendizagem mais dinâmico e estimulante para o formando. Essa diversidade de recursos contribui, também, para uma melhor adaptação ao estilo de aprendizagem do formando, com impacto direto na eficácia da formação.

Na GROW-ING sabemos que, ao aproveitar as potencialidades das tecnologias digitais, podemos potenciar o desenvolvimento de profissionais mais qualificados e preparados para enfrentar os desafios do mundo contemporâneo. O foco nas pessoas e na sua aprendizagem, tem um impacto comprovado nos resultados das organizações, tendo resultados visíveis em temas como a produtividade, inovação ou qualidade do trabalho apresentado. O futuro passa por um uso cada vez mais expressivo da tecnologia ao serviço da aprendizagem.

Como iremos compreender pela leitura deste guia, mais do que uma tendência, importa definir uma estratégia de aprendizagem que dê resposta às necessidades de cada organização – e cada organização é única. Assim, importa, considerar a cultura da organização, o nível de literacia digital em que se encontra, o que pretende atingir, e, acima de tudo, qual o caminho a seguir e como será feita a gestão da mudança para que a mesma atinja os resultados pretendidos.

A GROW-ING tem, ao longo dos últimos anos, apoiado várias organizações na definição e implementação da sua estratégia de aprendizagem suportada no digital. A nossa Agile Content Factory tem permitido o desenvolvimento de conteúdos formativos impactantes, focados na experiência do formando e na eficácia do processo de aprendizagem, recorrendo a muitas das técnicas que serão apresentadas neste guia.

Neste sentido, a GROW-ING pretende, também, contribuir para o acesso a informação científica, de qualidade e atualizada sobre este tema, pelo que se associou a este guia, onde é explorado como a adoção das novas tecnologias está aliada à importância da aprendizagem ao longo da vida, através da formação e do desenvolvimento. Tal como em qualquer outra área, a formação suportada em tecnologia traz inegáveis desafios, sim. Mas também é inegável o papel essencial que a tecnologia traz às nossas vidas, às organizações, com especial foco nos recursos humanos e na eficácia do desenvolvimento das competências.

Grow-Ing

Av. Infante Dom Henrique 333H, 1800-218 Lisboa

Tel: +351 211 651 706 / +351 917 337 733

WhatsApp: +351 913 704 192

E-mail: info@grow-ing.pt

www.grow-ing.pt

<https://www.linkedin.com/company/grow-ing/>

O projeto de Guias práticos: uma parceria entre o IIRH e a Universidade Europeia



Caro leitor,

A Universidade Europeia tem como missão desenvolver profissionais globais que saibam responder aos desafios do mercado de trabalho e proporcionar uma aprendizagem baseada na investigação científica. Conta com uma forte aposta na internacionalização e recorre atualmente a um modelo de ensino inovador, o Experiential Learning Hyflex, que assenta numa forte componente tecnológica, alia as aulas presenciais, personalizadas e de base experiencial, com as aulas à distância e a digitalização dos conteúdos, garantindo aos estudantes uma experiência de ensino imersiva e o acesso permanente à informação a partir de qualquer lugar.

Neste contexto, a parceria com a RHmagazine que envolveu os estudantes da Universidade Europeia, faz todo o sentido. Os estudantes realizaram um trabalho metódico de entrevistas, a empresas e profissionais da área dos Recursos Humanos, que lhes proporcionou uma visão aplicada dos conhecimentos que têm vindo a adquirir no seu curso.

A relevância desta parceria materializa-se na concretização dos pilares da Universidade Europeia, nomeadamente, a relação com o mercado de trabalho que é, em si, diferenciadora e imersiva.

Os estudantes têm a possibilidade de adquirir conhecimentos e de mostrarem as suas competências, ao mesmo tempo que criam uma ligação com o mundo real dos Recursos Humanos e se posicionam face à comunidade de profissionais da área.

Autoras



**Nicole
Cartaxeiro**

Universidade Europeia



**Isabel
Moço**

Teaching Assistant
Universidade Europeia



Caro leitor,

O IIRH-Instituto de Informação em Recursos Humanos é o mais importante ponto de encontro do setor da Gestão de Pessoas de Portugal. A nossa missão, seja através da RHmagazine, do portal rhmagazine.pt ou de qualquer uma das nossas iniciativas é sempre levar informação útil e de qualidade para os profissionais do setor.

Para além desta missão, a responsabilidade social também faz parte do ADN do IIRH desde sempre e, nesta altura tão complicada para os estudantes, decidimos estabelecer uma parceria com a Universidade Europeia para articular o mercado e a Academia.

Assim avançamos com um projeto de elaboração de Guias Práticos que sejam uma referência, um suporte para profissionais e um registo de boas práticas de Gestão de Recursos Humanos. Para a sua concretização lançamos à Universidade Europeia o desafio de, conjuntamente, organizar esses referenciais.

Numa ótica de Responsabilidade Social, esta parceria resultará na edição de Guias Práticos e procura a concretização de vários objetivos entre os quais, estimular a circulação do conhecimento entre a Academia e a comunidade RH, oferecer aos estudantes a possibilidade de trabalhar num projeto que sirva os seus propósitos académicos e profissionais e por fim, juntar em contexto de trabalho atuais e futuros profissionais de RH.

Espero que este novo projeto do IIRH seja do vosso agrado.

Cumprimentos,



Cristina Martins de Barros

Founder e Diretora da RHmagazine
IIRH-Instituto de Informação em Recursos Humanos



INSTITUTO DE
INFORMAÇÃO EM
RECURSOS HUMANOS

O IIRH – INSTITUTO DE INFORMAÇÃO EM RECURSOS HUMANOS É UM GRUPO DE COMUNICAÇÃO e de imprensa dedicado à produção de informação especializada para profissionais de recursos humanos que nasceu da vontade de alargar a oferta de informação existente sobre e para os profissionais de recursos humanos.

Com base na RHmagazine, publicação de referência do setor com 29 anos de existência, o IIRH cresceu rapidamente com novos produtos e soluções.

O IIRH coloca à disposição dos seus clientes toda a sua experiência em soluções de comunicação, oferecendo uma oferta única de serviços e produtos que cobre todas as áreas chave da divulgação, desde o contacto one-to-one (Eventos), até aos meios online (Portal e Newsletters) e offline (Publicações).

www.iirh.pt

