

Materiais de Formação para o Trabalhador Remoto DigiREACT



02.2022

Projeto Número: 2021-1-DE02-KA220-VET-000032967



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

O apoio da Comissão Europeia à produção desta publicação não constitui um aval do seu conteúdo, que reflete unicamente o ponto de vista dos autores, e a Comissão não pode ser considerada responsável por eventuais utilizações que possam ser feitas com as informações nela contidas.

Índice

1. Introdução	6
1.1. A Razão e o Objetivo do Modelo	7
1.2. Usar o Manual	8
2. Módulo de Formação [1] - Habilidades de E-Liderança: Trabalhar com Equipas Híbridas e Virtuais	10
2.1. Introdução.....	11
2.1.1 Descrição do Módulo.....	11
2.1.2 Objetivos do Módulo.....	11
2.1.3 Objetivos de aprendizagem.....	12
2.1.4 Resultados da aprendizagem.....	12
2.1.5 Tempo estimado de duração.....	13
2.2. Conteúdo Principal.....	13
2.2.1 . O estado da arte: Desafios e Problemas a Ultrapassar	13
2.2.2 Práticas a serem seguidas	16
2.2.3 Exemplos práticos.....	21
2.2.4 Estudos de caso e histórias de sucesso.....	25
2.3. Avaliação	32
2.3.1 Avaliação do Conhecimento.....	32
2.3.2 Avaliação de Competências.....	34
2.4. Resumo do Módulo.....	36
3. Módulo de Formação [2] - Conceção digital, visualização de dados e segurança online em meios digitais	37
3.1. Introdução.....	38
3.1.1 Descrição do Módulo	38
3.1.2 Objetivos do Módulo	38
3.1.3 Objetivos de Aprendizagem	38
3.1.4 Resultados de Aprendizagem	38
3.1.5 Tempo estimado de duração.....	39
3.2 Conteúdo Principal.....	39
3.2.1 Princípios de design de perceção visual	39
3.2.2 Princípios e sugestões práticas de design.....	43
3.2.3 Uma estrutura e metodologia para construir um e-Learning eficaz.....	46

3.2.4 Modelos de implementação de projetos de e-Learning	50
3.2.5 Estratégias para o e-learning	51
3.2.5.1 A estratégia de partilha de conhecimento através da Micro-Aprendizagem	52
3.2.5.2 Porque considerar os jogos educativos e a gamificação nas iniciativas de aprendizagem?	53
3.2.6 Sugestões sobre e-Learning	54
3.2.7 Elementos sobre a Visualização de Dados	56
3.2.7.1 O que é a visualização de dados?	56
3.2.7.2 Benefícios da Visualização de Dados	56
3.2.8 A era das ameaças cibernéticas.....	60
3.2.8.1 Tipos de ameaças cibernéticas.....	60
3.2.8.2 Principios da segurança online	62
3.3 Avaliação	65
3.3.1 Avaliação do Conhecimento.....	65
3.3.2 Avaliação de Competências.....	66
3.4 Resumo do Módulo.....	67
4. Módulo de Formação 3 - e-Comunicação e Trabalho em Equipa	68
4.1 Introdução.....	69
4.1.1 Descrição do Módulo.....	69
4.1.2 Objetivos do Módulo.....	69
4.1.3 Objetivos de Aprendizagem	69
4.1.4 Resultados de Aprendizagem	69
4.1.5 Duração Estimada do Módulo	70
4.2 Conteúdo Principal.....	70
4.2.1 E-comunicação	70
4.2.2 Trabalho em Equipa	71
4.2.3 Ferramentas Online.....	71
4.2.3.1 Gsuite	71
4.2.3.2 Classroom	75
4.2.4 Ensino Prático.....	76
4.2.4.1 Como ensinar temas profissionais online.....	76
4.2.4.2 How to develop manual skills with the e-communication: The Prototyping	79
4.2.5 Estudos de Caso e Histórias de Sucesso.....	80

4.3	Avaliação	88
4.3.1	Avaliação do Conhecimento	88
4.3.2	Avaliação de Competências	90
4.4	Sumário do Módulo	90
5	Módulo de Formação [4] – Capacidades de Pesquisa e Criatividade com Foco no Conteúdo Digital	91
5.1	Introdução	92
5.1.1	Descrição do Módulo	92
5.1.2	Objetivos do Módulo	92
5.1.5	Tempo estimado de duração	93
5.2	Conteúdo principal	93
5.2.1	O estado da arte: Desafios e Problemas a Ultrapassar	93
5.2.2	Práticas a seguir	94
	1. Acompanha a Inovação	102
	2. Aumenta a Produtividade	102
	3. Permite a Adaptabilidade	102
	4. É necessária para o crescimento	102
	5. É uma Habilidade com alta procura	102
5.2.3	Complementar a digitalização e a produtividade	103
5.3	Avaliação	104
5.3.1	Avaliação do Conhecimento	104
5.3.2	Avaliação de Competências	107
5.4.	Resumo do Módulo	108
6.	Módulo de Formação [5] – Resolução de Problemas e Competência de Gestão de Tempo.....	109
6.1	Introdução.....	110
6.1.1	Descrição do Módulo.....	110
6.1.2	Objetivos do Módulo.....	110
6.1.5	Tempo estimado de duração.....	111
6.2	Resolução de Problemas e Gestão de Tempo	112
6.2.1	Trabalho à distância: Um novo paradigma de trabalho	112
6.2.2	Implementação de Gestão do Tempo	114
6.2.2.1	Tempo como recurso limitado.....	114
6.2.2.2	Competências para a Gestão do Tempo.....	115

6.2.2.3 Leis e Princípios para a Gestão do Tempo	115
6.2.2.3 Características que Influenciam a Gestão do Tempo.....	117
6.2.2.4 Gastadores de Tempo	119
6.2.2.5 Dicas e Técnicas para a Gestão do Tempo	120
6.2.3 Melhoria da Habilidade de Resolução de Problemas	124
6.3.1 Avaliação do Conhecimento	127
6.3.2 Avaliação de Competências.....	129
6.4 Resumo do Módulo	130
Referências	131

1. Introdução

A digitalização e as tecnologias digitais trouxeram uma longa gama de possibilidades para que todas as indústrias as explorassem e explorassem em seu benefício. O processo pode causar transformações de aspetos chave das indústrias envolvidas, afetando produtos, processos, estruturas organizacionais e sistemas, uma vez que as organizações precisam de se adaptar para gerir estas transformações complexas. As empresas têm o pré-requisito para se tornarem digitais de modo a sobreviverem e obterem uma vantagem competitiva (João Carlos Gonçalves dos Reis, et. Al., 2018). No entanto, a transformação digital não é um destino fixo, mas sim uma viagem para se tornar uma empresa digital, em constante evolução, tentando implementar tecnologias inovadoras para atualizar o que oferece, como apresenta e entrega e como atua. Como tal, também a maturidade digital é um processo contínuo, para adquirir as vantagens de se tornar digital (Ragu Gurumurthy, et. Al, *Pivoting to digital maturity: 7 capabilities central to digital transformation*, Deloitte, 2022). Para passar por uma transformação digital bem-sucedida, uma organização deve desenvolver capacidades e competências abrangentes que podem variar dependendo da indústria e das necessidades e expectativas das organizações (Carcary, M., et. Al, *A dynamic capability approach to digital, transformation*; 2016). As empresas com maturidade digital desfrutam de múltiplos temas e vantagens relacionadas com a indústria, incluindo melhor qualidade de produtos e serviços e satisfação do cliente, melhor desempenho financeiro e eficiência de custos, impacto ambiental reduzido, diversidade de mão-de-obra, etc. (Ragu Gurumurthy, et. Al. *Uncovering the connection between digital maturity and financial performance*; 2021, Deloitte Insights).

Contudo, a COVID-19 lançou luz sobre a remodelação dos modelos empresariais, trazendo o trabalho remoto e os modelos híbridos para a linha da frente, a Europa precisa urgentemente de digitalizar as suas indústrias (Hoojberg & Watkins, 2021). Para o efeito, a Comissão Europeia apresentou a estratégia "Shaping Europe's Digital Future", com vista, entre outros, a investir em competências digitais de modo a promover novas oportunidades para as empresas (Comissão Europeia, 2020, *Shaping Europe's Digital Future*). De facto, o Plano de Ação da Educação Digital (2021-2027) da CE combina o desenvolvimento de um quadro de educação digital altamente sustentável com o aumento das competências digitais para a transformação digital (Comissão Europeia 2020, *Plano de Educação Digital 2021-2027*). Racionalmente, a pandemia tem colocado um obstáculo à estratégia de transição digital das empresas. No entanto, mais de 70% delas debatem-se com a falta de pessoal com competências digitais, especialmente no âmbito do aumento dos modelos de trabalho híbridos (trabalho à distância/em escritório), enquanto 88% não têm capacidade para investir na requalificação digital dos seus empregados (Comissão Europeia, *Competências e empregos digitais*, 2021). A pandemia não foi apenas um teste em implementações tecnológicas de rápido desenvolvimento, foi também um teste que revelou a capacidade das empresas para fazer com que empregados e clientes integrem os novos modos de envolvimento e integração empresarial (Beth Stackpole, *Management Sloan School*, 2021, *Digital transformation after the pandemic*). Sublinhou a necessidade da transformação digital, tornando-a integral para a sobrevivência das empresas (*Digitalisation in Europe 2021-2022: Evidence from the EIB Investment Survey*).

A transformação digital visa a digitalização de ponta a ponta de todos os bens físicos e a integração em ecossistemas digitais com parceiros da cadeia de valor. Além disso, procura colocar o digital no

centro dos modelos de negócio, o que é fundamental para o sucesso de qualquer empresa e constitui um aspeto de gestão decisivo. Assim, não basta integrar as TI na cultura da empresa, o sucesso depende dos processos e operações que a gestão altera. Para um tal modelo de gestão, as pessoas devem ter uma formação relevante e reconhecer os desafios das TI (Dremel, C., et. Al., How AUDI AG established big data analytics in its digital transformation. MIS Q. Executive 16(2), 81-100, 2017). Como tal, a transformação digital também tem afetado a formação empresarial, uma vez que surgem novas TIC e os perfis profissionais precisam de mudar cada vez mais rapidamente para sobreviver (Instituto Federal de Educação e Formação Profissional, 2020). A percentagem de trabalhadores com poucas ou mesmo nenhuma competências digitais varia entre menos de 20% (Bulgária) e até 40% na maioria dos países da UE (Alemanha, Irlanda), enquanto muitos países se situam entre 20-30% (Grécia, Itália, etc.), o que implica que os trabalhadores ainda não estão à vontade com este novo modelo de trabalho à distância (Centro Europeu para o Desenvolvimento da Formação Profissional, 2020). À medida que a L&D vai aumentando a agenda da empresa, para envolver os empregados em serem mais produtivos nos locais de trabalho híbridos, a formação eletrónica eficaz exige competências digitais excecionais e soft skills para que os formadores VET & corporate operem eficazmente num modo de coordenação virtual (Hoojberg & Watkins, 2021). Nas novas realidades em que empregos, educação, saúde, serviços governamentais e mesmo interações sociais são mais do que nunca propensos a depender das tecnologias digitais, a incapacidade de assegurar um acesso digital abrangente e fiável e uma utilização eficaz pode aprofundar as desigualdades, bem como dificultar os esforços dos países para saírem mais fortes da pandemia (OCDE, Digital Transformation in the Age of COVID-19: building resilience and bridging divides, 2020,)

1.1. A Razão e o Objetivo do Modelo

Foram planeadas em toda a UE várias ações de apoio à prestação de EFP, principalmente para equipar os formadores com ferramentas TIC (tais como REALTO, ASOO, etc.) e lidar com a prontidão dos formandos. Contudo, existe uma preocupação geral entre os países da UE sobre a possibilidade de os formandos do EFP estarem em desvantagem à medida que mais iniciativas são tomadas para a educação escolar e de adultos (Comissão Europeia, Semana Europeia das Competências Profissionais, Luta contra a COVID-19, 2020). Além disso, todas as ações tomadas para a transformação digital forçando uma rápida adoção de soluções de e-learning por parte dos programas de EFP não têm apoiado adequadamente a aquisição de competências práticas e a organização da aprendizagem baseada no trabalho, que são elementos cruciais para uma formação EFP bem sucedida (Instituto Federal para o Ensino e Formação Profissionais, 2020). Por outro lado, o papel dos formadores qualificados torna-se ainda mais vital, uma vez que o mercado de trabalho europeu terá de substituir formadores menos qualificados ou com pouca formação por peritos profissionais altamente qualificados.

Por conseguinte, é fundamental que os educadores de EFP sejam digitalmente competentes e afins. Isto é especialmente imperativo, uma vez que os futuros estudantes de EFP terão provavelmente melhores competências digitais do que os professores/formadores de EFP e, como tal, poderão também esperar mais formadores digitais com competência digital para sugerir experiências de aprendizagem flexíveis, interativas e inovadoras. Além disso, "ligada à crescente necessidade de utilizar tecnologias na sua prática de ensino é a exigência de mudar a pedagogia para garantir que as

ferramentas digitais sejam utilizadas eficazmente não só no ensino mas também na conceção e avaliação dos cursos" (NCVER, Teaching Digital Skills): Implicações para Educadores de EFP ", Austrália, 2020).

Em consonância com o acima mencionado, a Mochila de Formação vem colmatar a lacuna entre as necessidades que surgiram nos ambientes de trabalho e as competências que os formadores tinham antes da eclosão da crise. A Mochila de Formação à Distância do Trabalhador visa formar formadores de EFP e formadores empresariais nas competências de e-leaderships e competências digitais necessárias para envolver eficazmente o seu público, especialmente em modelos híbridos de negócio. É uma ferramenta abrangente para aqueles que desejam alargar as suas competências e perfil digital em geral, com base na Recomendação do Conselho de 2020 sobre o EFP, destacando as exigências no mercado de trabalho e a necessidade de trabalho baseado no trabalho. Reconhece também os fundamentos da Declaração de Osnabrück 2020, realçando o pré-requisito da transformação digital. Em conformidade com estes, o manual refere-se ao Quadro Europeu para a Competência Digital dos Educadores, para capacitar os formadores com estratégias e competências que possam melhorar e inovar a educação e a formação.

A Mochila promoverá os conhecimentos e competências digitais dos formadores, aumentando assim a sua produtividade e viabilidade dos seus negócios no contexto de um modelo de "trabalho a partir de qualquer lugar". A Mochila fornece conhecimentos, competências, métodos e abordagens para desfrutar de novos desenvolvimentos digitais, beneficiar deles e fazer uso dos mesmos. Equipa-os com a base para se desenvolverem, dá-lhes cursores e abordagens de como avançar, proporciona compreensão de como analisar e agir. Por outras palavras, é um manual abrangente para os utilizadores avançarem como formadores digitais.

1.2. Usar o Manual

Ao preparar o manual, como passo inicial, os investigadores referiram-se a múltiplas análises e relatórios sobre o EFP e a transformação digital para abraçar todas as tendências, transições e necessidades relevantes no terreno. Além disso, foi realizado um inquérito nos 5 países participantes Alemanha, Grécia, Portugal, Irlanda e Itália, destinado a obter mais informações sobre as capacidades, dificuldades, desafios, mas também sobre as necessidades em competências digitais, especialmente na gestão de equipas remotas. O inquérito abrangeu aspetos como a literacia de informação e dados, comunicação e colaboração, criação de conteúdos digitais, segurança e resolução de problemas. Além disso, foram incluídas no questionário perguntas que discutiam as competências de e-leadership e liderança digital para se ter uma imagem abrangente e verificar as necessidades que os fornecedores de EFP em todos os cinco países participantes têm de ser mais digitais. Posteriormente, foi preparada uma análise das necessidades com base em relatórios, livros verdes, artigos de investigação, artigos da indústria e o inquérito. Com base na informação recolhida, foi produzida a Mochila de Formação, utilizando os conhecimentos em primeira mão dos peritos, bem como a investigação documental.

Como resultado, foi preparado um manual integrado e sectorial, compreendendo 5 módulos:

- Módulo 1: Competências de e-Leadership: Trabalho com equipas híbridas e virtuais

- Módulo 2: Conceção digital, visualização de dados e segurança em linha em meios digitais
- Módulo 3: e-Comunicação e trabalho de equipa
- Módulo 4: Competências de investigação e criatividade com enfoque no conteúdo digital
- Módulo 5: Capacidade de resolução de problemas e gestão do tempo

Cada Módulo tem 3 dimensões/seções:

1. Teórico

A secção forma formadores sobre como aumentar as competências de e-leadership e as competências digitais. O e-leadership é examinado a partir de uma perspetiva de nível micro (competências de e-leadership e equipas virtuais líderes) e macro (competências de e-leadership e de organização). As competências digitais que são promovidas através do curso incluem literacia de dados para o design digital & visualização de dados, capacidades de comunicação e trabalho em equipa através de ferramentas TIC, criação criativa de conteúdos digitais, capacidades de resolução de problemas e segurança em linha, noções básicas de tecnologias com utilização intensiva de dados (alinhadas com o Quadro de Competências Digitais 2.0 e o quadro legal da UE para a IA).

2. Prático

Esta secção inclui orientações práticas para formadores empresariais e de formação profissional sobre como implementar ativamente os conhecimentos adquiridos na parte teórica. Estudos de casos e histórias de sucesso são identificados e promovidos como exemplos de situações da vida real.

3. Avaliação

Esta parte compreende aulas e planos de formação bem estruturados para formadores, a fim de poderem ajustar a sua formação às necessidades dos alunos. Além disso, são promovidas tarefas e atividades de "trabalho de casa" com o objetivo de capacitar os formadores a auto-refletir sobre os seus conhecimentos e avaliar o seu novo nível de aquisição de competências.

Cada módulo de formação destina-se a assegurar resultados de aprendizagem específicos com conhecimentos, aptidões e competências que permitam aos formadores de EFP e de empresas alargar os seus espectros profissionais e os seus conhecimentos digitais. Através da sua visão teórica, estratégias práticas, exemplos à mão, narração de histórias e estudos de casos reais, complementados com exercícios e atividades que provocam a mente, a Mochila de Formação pode ser um bom acompanhamento para o EFP e formadores empresariais na sua jornada de digitalização.

1.3. Para além do Manual

Para desenvolver sinergias de prática e assegurar a sustentabilidade da Mochila de Formação, oferecemos uma Plataforma de Experiência do Empregado que é um software aberto que serve como ambiente de aprendizagem on-line facilitado por mecanismos de inteligência artificial e elementos de gamificação. A plataforma é adaptada às necessidades dos formadores empresariais que necessitam de aumentar as suas competências de e-leadership e digitais, a fim de gerir eficazmente equipas híbridas e empregados que são/vão ser forçados a trabalhar remotamente e que lutam para se manterem envolvidos nas suas atividades. O ambiente de aprendizagem on-line também utiliza ferramentas de aprendizagem social para a formação VET, a fim de motivar os funcionários a aprender como realizar a missão da sua organização. Para mais detalhes, visite: <https://www.digireact-project.eu/>

2. Módulo de Formação [1] - Habilidades de E-Liderança: Trabalhar com Equipas Híbridas e Virtuais

2.1. Introdução

2.1.1 Descrição do Módulo

Após o confinamento sem precedentes devido à pandemia de Covid-19 e ao desenvolvimento de vacinas, as indústrias estão a começar a formar um futuro no qual as preferências e decisões dos empregados e empregadores não estão acostumadas com pandemias ou qualquer outra condição de força maior. A pandemia foi um choque, mas também abriu novas oportunidades, mostrando que forças de trabalho com empregos apropriados podem trabalhar proficientemente e com sucesso fora das instalações, sem consequências adversas para a sua produtividade ou desempenho. O trabalho remoto revelou mesmo novas práticas e procedimentos de trabalho com o resultado decisivo de aumentar a produtividade. Por outro lado, também os funcionários relatam preferir o estilo de trabalho fora das instalações, pelo menos parcialmente, ao trabalho total no local. À luz disto, cada vez mais empresas mudam permanentemente para modos de trabalho fora das instalações ou híbridos. No entanto, liderar tais equipas é um desafio e requer novos conhecimentos, habilidades e competências específicas para garantir a produtividade e o desempenho da empresa, para salvaguardar o bem-estar dos funcionários e para estabelecer uma fusão eficaz e bem organizada de funcionários fora e no local de trabalho, sem diferenças na forma como são tratados ou nas suas oportunidades de carreira. Para estes fins, o módulo atual apresentará as especificações e características de liderar uma equipa virtual, particularmente uma equipa híbrida, uma vez que se trata de uma combinação de ambientes de trabalho fora das instalações e no local de trabalho.

Palavras-chave: equipas virtuais, líder híbrido, comunicação, desempenho da equipa, confiança, arranjo organizacional

2.1.2 Objetivos do Módulo

O desenvolvimento tecnológico e, particularmente, a pandemia COVID-19, aumentaram prontamente a quantidade de trabalho remoto e híbrido, com este último a generalizar-se cada vez mais. Assim, as forças de trabalho tiveram de se familiarizar com diferentes ambientes de trabalho, sendo igualmente essencial que a liderança seja ajustada às exigências do ambiente remoto. Somente abordando ambos, é possível garantir que a produtividade e a satisfação de ambos os lados não sofrem.

Em linha com isto, este módulo tem como objetivo:

1. Referir-se à pandemia Covid-19 e à rápida mudança para o trabalho remoto e seu impacto no papel do líder da equipa virtual;
2. Apresentar o papel dos líderes de equipas virtuais e híbridas e as habilidades essenciais de e-liderança necessárias para liderar essas equipas de forma eficaz
3. Explicar como os líderes devem aproveitar as ferramentas digitais na liderança virtual/híbrida
4. Detalhar habilidades essenciais de e-liderança para liderar efetivamente equipas remotas ou híbridas

2.1.3 Objetivos de aprendizagem

No final do módulo, os alunos reconhecerão:

1. Como construir uma equipa híbrida de sucesso e liderar funcionários de forma eficaz em uma mistura de ambientes de trabalho remoto e no local;
2. Como estabelecer uma equipa adaptável, trabalhando habilidades como a flexibilidade, o desenvolvimento, ter uma mentalidade corajosa e pensamento crítico;
3. Como aproveitar equipas virtuais e híbridas para melhorar a produtividade, aprendendo a desenvolver equipas virtuais ágeis e resilientes;
4. Como responsabilizar a equipa, integrando confiança, motivando altos padrões e formando confiança para os líderes das equipas;
5. Como apoiar o bem-estar da equipa, examinando o papel do líder no bem-estar dos funcionários e como afetar positivamente as experiências no trabalho; abordar e prevenir o esgotamento dos funcionários;
6. Como melhorar os processos de trabalho.

2.1.4 Resultados da aprendizagem

Ao concluir este módulo com sucesso, os alunos devem ser capazes de:

- Entender a diferença entre liderança e e-liderança;
- Analisar as necessidades das equipas de trabalho remotas;
- Identificar diferentes estilos de liderança;
- Desenvolver um plano de formação baseado nas necessidades personalizadas dos formandos;
- Aumentar a capacidade de auto-motivação e adaptabilidade para maximizar a eficiência e produtividade do treinamento
- Implementar competências a longo prazo em ambientes de trabalho complexos

Conhecimento	Habilidades	Aplicação de conhecimentos e habilidades
Avaliar os conceitos, princípios, teorias e terminologia fundamentais utilizados na formação empresarial híbrida	Colaborar eficazmente com equipas híbridas e virtuais de formandos	Incentivar e motivar equipas virtuais para aumentar a produtividade
Avaliar as necessidades digitais dos formadores de EFP e dos formadores corporativos como alunos	Realizar pesquisas sobre futuras lacunas no contexto da transformação digital	Refletir criticamente sobre as habilidades de gestão incorporando o conhecimento na transformação digital
Delinear diferentes práticas para novos ambientes híbridos	Aplicar competências de gestão e formação para desenvolver planos de formação personalizados	Implementar competências híbridas em ambientes complexos e contextos diferentes

2.1.5 Tempo estimado de duração

A conclusão do módulo, juntamente com a implementação do conhecimento fornecido, durará **13,75** horas.

2.2. Conteúdo Principal

2.2.1. O estado da arte: Desafios e Problemas a Ultrapassar

Antes da pandemia de Covid-19, a maior parte do trabalho era realizado presencialmente, enquanto o trabalho remoto era bastante incomum e raro. A Covid-19 transformou a cultura de trabalho, trazendo números recordes de trabalho em equipa virtual, horas de trabalho flexíveis e menos tempo gasto em viagens. (Hallenbeck, G., et. al., 2022). A implementação em massa da **tecnologia de trabalho remoto** durante a pandemia do Covid-19 **aumentou** de forma duradoura **a produtividade** do trabalho fora do local de trabalho em comparação com o local de trabalho, bem como reduziu a procura de grandes espaços de escritório e causou diminuições nas rendas dos escritórios. Além disso, como mostram alguns estudos, os funcionários fora das instalações concordam em cortar os salários para manter a oportunidade de trabalhar remotamente (Davis, M. A., et. al., 2021). O trabalho remoto reduziu os tempos de deslocação (Barrero, J. M., et al., 2020) e menos dias de baixa por doença, o que também



pode ser creditado a uma maior flexibilidade. Também tem permitido aos empregados controlar características do ambiente de trabalho, tais como roupa, disposição, música, ventilação, etc. (Choudhury P., et. al., 2020). Assim, hoje em dia, mais organizações investem na construção e operação de equipas virtuais para impulsionar os seus processos de trabalho, aumentar a eficiência de custos e ampliar a sua atração de talentos (Alward, E., et. al., 2019). Agora, à medida que os níveis de vacinação aumentam e as restrições

pandémicas têm vindo a ser levantadas, os líderes têm de gerir a liderança de uma equipa virtual. No entanto, embora devido à Covid-19, a transferência para a força de trabalho virtual tenha sido reacionária e orientada para emergências, a nova força de trabalho virtual deve ser mais bem pensada e mais cautelosa.

Fonte: <https://pixabay.com/photos/virtual-coworkers-virtual-friends-3382503/>

As equipas virtuais têm muitos modos. Elas **podem ser completamente virtuais**, onde os membros da equipa trabalham exclusivamente à distância e nunca se encontram, ou de **forma semi-virtual/híbrida**, incluindo tanto os funcionários virtuais quanto os co-localizados. Podem ser formadas a curto prazo, para completar um determinado projeto ou tarefa, ou a longo prazo, concentrando-se nas tarefas diárias. Os membros da EV podem ser empregados fora do local, trabalhando de casa ou fora do escritório, em parte ou na totalidade do tempo, ou podem trabalhar a partir de escritórios em locais diferentes. Assim, os **membros da EV podem ser separados física, temporal e**

culturalmente. A única característica comum é que os membros da EV se interconectam principalmente através da tecnologia, e não cara a cara. No entanto, dado o uso crescente da tecnologia por equipas co-localizadas, quase todas as equipas podem ser nomeadas pelo menos parcialmente virtuais (Hughes, C., et. al., 2021), fazendo um **modelo híbrido** para o qual não há consenso sobre o melhor equilíbrio para dias de trabalho no local e fora do local (PwC's Remote Work Survey, 2021). Em consonância com um estudo realizado pela McKinsey, 9 em cada 10 empresas têm como objetivo combinar a força de trabalho fora e dentro das instalações.

Embora não haja uma abordagem clara a uma força ou equipa de trabalho híbrida, esta abordagem abrange normalmente um ambiente em que algumas forças de trabalho trabalham à distância, algumas trabalham no local e outras combinam ambas. Este novo modelo pode ser um **desafio, pois os gestores devem considerar os desejos e necessidades divergentes do pessoal e, ao mesmo tempo, procurar aumentar a produtividade e a cooperação.** Alguns funcionários prefeririam retornar aos escritórios, enquanto outros gostariam de trabalhar remotamente. Estratégias laborais híbridas e a eficiência e sucesso dos líderes na gestão de equipas virtuais serão fundamentais para convidar e manter talentos em muitas empresas (CCL, 2021).

O papel do líder de uma organização não pode ser sobrestimado:

- O trabalho de um líder inclui a construção da imagem e da visão da organização, sustentando os seus padrões e ética. Fazer estas tarefas eletronicamente obriga a mais trabalho e abordagens inovadoras. É vital entender como **a tecnologia influencia a liderança** e como **a liderança é impactada pela tecnologia** (Gonaim, F. A., 2021)
- Os líderes afetam o comportamento dos funcionários, inspiram os membros da equipa, fazem conversões e ajustes de liderança e estabelecem uma equipa motivada que é uma das principais características de uma liderança eficaz.
- Além disso, eles devem ajudar os funcionários a alcançar os objetivos organizacionais, garantir sua produtividade, bem como suas próprias metas pessoais e de carreira.
- Um líder de sucesso é também um motivador.

Os novos padrões e práticas de comunicação e networking, a crescente necessidade de flexibilidade no trabalho e a crescente taxa de **trabalho remoto colocam novos desafios aos líderes.** As hierarquias habituais, as organizações de trabalho inflexíveis e a presença física no local de trabalho estão a tornar-se cada vez menos aplicáveis e estão a ser substituídas pelas necessidades transmitidas por muitos funcionários, de uma gestão do tempo mais livre de stress, trabalho independente e, em geral, mais autorrealização. Assim, os e-líderes devem ter não só um elevado nível de conhecimentos técnicos, mas também amplas competências sociais e emocionais. Esta abordagem compõe-se de mais trabalho em rede e confiança em vez de superioridade e controlo. Os líderes não devem exigir resultados, mas sim oferecer alternativas. Os e-líderes devem ser facilitadores, mediadores e criadores de redes. Embora estas modificações sejam progressivas e úteis, a força de trabalho pode sentir-se desconfiada, temer perder o seu emprego e ter desconforto para se adaptar às mudanças. Portanto, uma transformação digital pode ser difícil e a motivação do líder pode ser decisiva (Basu, R., 2022).

Líderes virtuais - comunicação e relações entre funcionários pressupõem métodos e políticas divergentes dos da liderança convencional, uma vez que os líderes virtuais têm de interagir com a força de trabalho que encontraram cara a cara, bem como com aqueles que nunca encontraram antes (Schmidt, G. B., 2021). Para isso, a gestão de equipas virtuais é mais desafiadora do que para as

equipas tradicionais, visto que nas equipas tradicionais a troca de informações é cara a cara. Em uma equipa virtual, a **comunicação é principalmente através de tecnologias que tornam a** coordenação e gestão de equipas muito mais complexa e a comunicação se torna menos fluida (Flavian, C., et. al., 2018). Embora devido às múltiplas infraestruturas, tecnologias e software, as organizações formem facilmente espaços de trabalho virtuais, a liderança em tal cenário é um papel desafiador, pois **o e-líder** não consegue ver fisicamente os membros e **tem de ser inovador para detetar virtualmente as oportunidades**. O e-leader deve ter um sentimento para compreender se o silêncio significa acordo ou distração. Ele deve ser capaz de ligar o pessoal a eventos e atmosfera geral. Ele deve **definir a visão da organização e certificar-se de que todas as atividades são cuidadosamente planeadas** e justificadas e são consistentes com os objetivos da equipa. Além disso, o e-leader deve ser um gestor operacional para a identificação de recursos e estratégias precisas para a solução de problemas. Além disso, ele/ela deve ser capaz **de motivar e inspirar a equipa e reduzir perdas de desempenho**. Embora estas ações sejam semelhantes às realizadas pelos líderes tradicionais, os e-líderes devem realizá-las **com meios de comunicação limitados e/ou alternativos**. Assim, o e-líder deve **estabelecer coerência e integração** entre os membros da equipa para alcançar os objetivos visados, o que só é possível quando o líder é **orientado para a equipa e motivador, aplicando um princípio de estabelecimento de metas mútuas, construindo um ambiente encorajador e um ambiente de trabalho positivo**. Além disso, o e-líder tem também o desafio do **desenvolvimento da equipa e da gestão de desempenho**. Além disso, todos os tipos de líderes têm funções de resolução de problemas. Como tal, eles devem apresentar a visão da equipa, difundi-la, planejar a sua implementação e executá-la. Para isso, devem envolver e encorajar os membros relevantes da equipa, estabelecer valores e objetivos apropriados, motivar eventos sociais, criar confiança, preparar os membros da equipa para administrar várias situações e comunicar ativamente. No caso de líderes virtuais, a resolução de problemas deve ser original e inovadora (Khurram Mehtab, 2017).

Os líderes virtuais enfrentam tanto os desafios típicos das equipas clássicas como os relacionados com as virtuais. Nas equipas virtuais, os trabalhos e tarefas são geralmente feitos através de canais virtuais, destacando o significado do trabalho em equipa virtual, o que denota performances coletivas endossadas pelos membros da equipe para uma comunicação bem-sucedida. A resolução de conflitos é ainda mais difícil para as equipas virtuais onde alguns membros dependem em parte da interação remota, enquanto outros se encontram no local (Sinda Ben Sedrine, 2020). Esta abordagem é um modelo híbrido de liderança pressupondo que o líder não tem apenas uma equipa totalmente fora do local ou no local, mas tem de gerir as necessidades, expectativas, gestão e controlo de diversas forças de trabalho. O líder híbrido deve gerir uma equipa onde alguns dos trabalhadores trabalham no local, alguns fora dele e outros combinam os dois. O dever vital de um líder híbrido é estabelecer uma equipa inclusiva e motivada com apoio personalizado, não obstante o formato em que os membros da equipa trabalham e reconhecendo as distinções de cada equipa e ajustando a liderança, conferindo as variações na força de trabalho (Horton International, 2021). Essas diversas formas de comunicação podem criar diferentes padrões de comunicação dentro de uma equipa e ampliar a divisão entre os membros da equipe on-site e off-site. O trabalho dos e-líderes é ainda mais desafiador, pois a gestão dentro das equipas, a criação de confiança, o estabelecimento de valores e objetivos comuns, a resolução de conflitos requerem mais esforços e soluções inovadoras do que nas equipas convencionais (Sinda Ben Sedrine, 2020). Assim, o ambiente virtual transforma a forma tradicional de liderança. **As tecnologias moldam o estilo de e-liderança, a motivação e o desempenho da equipe**. Além disso, o aumento das ferramentas e canais de comunicação, a

simplicidade das interações, bem como o desafio do excesso de comunicação pressupõem que a e-liderança traga recursos relacionados com a modificação das formas de gestão simplificadas pela transformação digital. O surgimento de novos tipos de equipas, teletrabalho e novos padrões de liderança dependem muito da comunicação eletrónica avançada que os e-leaders devem dominar, liderar e gerir. Os **principais constituintes da e-liderança são a comunicação e a tecnologia**, com acesso à comunicação facilitada por computador, tornando-se progressivamente adequada e barata. Como as tecnologias estão a desenvolver-se rapidamente nas organizações e o seu alcance internacional está a tornar-se cada vez mais disponível, a e-liderança está a tornar-se mais rotineira em vez de uma exceção.

Assim, as ferramentas digitais reformam os padrões de trabalho e especialmente o design de comunicação. A digitalização cria novos potenciais como as equipas eletrónicas e o trabalho inteligente, reúne novas ferramentas de comunicação, aumenta a rapidez e o acesso à informação, afeta as estruturas de controle e prolifera a produtividade e a padronização (Ingrid Garcia Pablo Olavide, 2020).

Tabela 1: Diferenças Básicas entre Liderança e Liderança Híbrida

Líder	Líder Virtual/Híbrido
Supervisiona e organiza pessoalmente e gere como aparecer	Reconhece as distinções ao aparecer quando lidera equipas on-site, off-site e híbridas
Controla a equipe para produzir de forma eficiente e produtiva	Familiariza a tática de liderança dependendo de como, onde e quando a equipa trabalha com mais sucesso, motiva e apoia a equipa com confiança, reconhecimento e inclusividade
Comunica com a força de trabalho	Identifica e reconhece como cada membro da equipa prefere comunicar e ajusta as perguntas e tarefas ao estilo híbrido, por exemplo, avaliando a sua pertença, fluxos de informação, análise de situação e dinamismo
Concentrado nos resultados	Torna as perspetivas e expetativas mais claras Resultados e abertura. Com menos comunicação não planeada e espontânea, simplicidade e transparência são essenciais

2.2.2 Práticas a serem seguidas

Os líderes têm um papel fundamental para assegurar um desempenho excecional e uma equipa comprometida. Os estilos de liderança, ou seja, a forma de comportamento usada pelo líder ao lidar com os membros da equipa, podem diferir dependendo da situação organizacional (Umaru Danladi Mohammed, 2014). Não há uma abordagem de tamanho único. A conexão entre o estilo dos líderes e o ambiente no qual eles trabalham deve ser considerada (Victor Dulewicz, et. al., 2004). Embora a transformação digital tenha permitido ter trabalhadores remotos, bem como trabalhadores híbridos, ainda tem sido um desafio estabelecer equipas sólidas. Devido à pandemia de Covid-19, muitas

organizações tiveram que mudar para o trabalho remoto e registraram como resultado o crescimento do desempenho e da eficácia organizacional, tornando óbvio que fornecer aos funcionários a opção de onde trabalhar pode aumentar a produtividade, os recursos, bem como a motivação. Os líderes devem adotar um estilo híbrido de liderança e promovê-lo para assegurar a flexibilidade do trabalho, uma vez que os colaboradores são mais propensos a dominar quando têm a possibilidade de decidir quando, onde e como trabalhar. Por conseguinte, estas necessidades dos membros da equipa devem ser o coração da liderança híbrida. Além disso, um líder híbrido deve também motivar os membros da equipa e ajudá-los a escolher os locais onde trabalham melhor e se sentem mais envolvidos e dinâmicos (Horton International, 2021). **A liderança híbrida é criada por vários estilos de liderança** que se inserem e baseiam tanto em contextos culturais internacionais como individuais. O hibridismo indica a adaptação da conexão entre dois grupos existentes, tipicamente contrastantes, fundindo e reconectando as suas características, resultando em um método híbrido. A hibridização mistura estilos de liderança de responsabilidades e relacionamentos (Habiballah, S., et. al., 2021).

Há algumas características comuns entre os líderes remotos bem-sucedidos. Eles devem envolver os membros da equipa e a equipa em si para fazer o seu melhor, bem como ser bons comunicadores e ter habilidades suaves e decentes para reforçar os objetivos do negócio. No entanto, nem todos os líderes têm as mesmas características, e as organizações que endossam o modelo de trabalho remoto e híbrido precisam identificar, entre os diversos estilos de liderança remota, quais os que trabalham de forma mais eficiente para o seu setor e modelo de trabalho específicos.

Abaixo estão alguns dos estilos de liderança virtual de maior sucesso:

1. Liderança Participativa

O estilo de liderança participativa é também conhecido como o estilo democrático. Os líderes participativos constroem um ambiente cooperativo onde cada opinião é considerada e os colaboradores são bem-vindos para dar a sua contribuição para a definição de objetivos, tomada de decisões, planeamento e outros empreendimentos empresariais. Os líderes remotos participativos garantem que cada membro da equipa possa dar o seu feedback quando são definidas metas e decisões da equipa. Os líderes virtuais participativos também gostam de se envolver em atividades coletivas.

Eles lideram pelo exemplo e inspiram soluções criativas. Eles desfrutam da confiança de suas equipas, formam confiança e reduzem a competição desnecessária e destrutiva. Os líderes participativos são conhecidos pelo seu compromisso com o trabalho em equipa, são entusiastas e motivados para alcançar resultados (Kaya, I., 2021). As características típicas de um líder participativo distante são:

- Entusiasmado.
- Motiva as atividades de grupo.
- Aceita comentários dos membros da equipa
- Reduz a competição entre o pessoal.
- Reduz a possibilidade de esgotamento

Tabela 2. Ferramentas de apoio aos líderes participativos para manter sua equipa envolvida

HeyTaco!

[HeyTaco - Construir equipas mais fortes, mais felizes e mais empenhadas no Slack e Microsoft Teams](#)

Chimp ou Champ

O HeyTaco é uma forma divertida de manter uma equipa híbrida ou virtual envolvida e recompensar os funcionários mais ativos

Chimp ou Champ é um medidor de felicidade anónimo semanal para verificar o impulso da equipa, melhorar o bem-estar dos funcionários e alcançar melhores resultados. A equipa recebe um check-in semanal por e-mail com 24h para expressar como se sentiram durante a semana, refletir sobre as razões e escrever um feedback acionável.

Where

[Aplicação de reunião para equipas remotas e distribuídas \(Where.Team\)](#)

O Where torna mais fácil decidir quando ir para o escritório, com base no local onde os seus colegas de equipa vão estar e torna o horário de todos transparente.

2. Liderança Transformacional

Os líderes transformadores têm uma maior capacidade de propósito. Eles definem a visão da organização e as suas estruturas de desenvolvimento. Os líderes transformacionais remotos motivam os outros pelo seu próprio exemplo e usam o seu carisma para garantir um ambiente positivo, motivar para os objetivos da empresa e criar uma atmosfera de confiança e impulso à inovação. Os líderes transformacionais procuram assegurar que os membros da equipe tenham sua perspetiva ao tomar decisões; e o mais importante, obter as melhores condições de trabalho e informações importantes. Eles também levam as organizações a fazer as atividades necessárias para realizar a visão. As características típicas dos líderes transformacionais são:

- Sentido de propósito.
- Capacidade para pensar de forma mais ampla.
- Trabalha em conjunto com a equipa.
- Inspira abertura emocional.
- Tem coragem, empatia e criatividade.

Líderes Transformacionais famosos são, por exemplo, Jeff Bezos (Amazon), Reed Hastings (Netflix) e Bill Gates (Microsoft) (Chan I., (2021))

3. Liderança Situacional

Líderes situacionais são bem-sucedidos em ambientes fora do local. Um líder situacional reconhece que não há um estilo único de liderança adequado para todos os funcionários e situações. Diferentes estilos de liderança têm diferentes impactos e efeitos sobre diferentes funcionários. O líder deve ajustar-se à equipa e lidera com um sentido de autoconsciência, inteligência emocional e consciência de que a reação às instruções e coaching pode ser diferente. A liderança remota situacional implica flexibilidade para trabalhar com diferentes personalidades e culturas, e eles são bons em entender as pessoas e como elas trabalham e se adaptam aos requisitos em mudança. Por exemplo, à medida que mais indústrias se transferem para um modelo de trabalho externo, os líderes situacionais têm o direito de apoiar indivíduos e equipas para enfrentar os desafios de um novo ambiente de trabalho e novos meios de comunicação, e isto através da flexibilidade. Como tal, eles podem apoiar um estilo que

implica instruir os membros da equipa sobre o que fazer, como fazê-lo e os resultados esperados. Por outro lado, eles também podem aplicar uma atitude mais colaborativa. Estas são algumas das características de um líder situacional:

- Implementa outros estilos de liderança remota em combinação com o estilo situacional.
- É bom em procedimentos e meios que podem aumentar os fluxos de trabalho.
- Saídas flexíveis e autoconscientes.
- É um bom comunicador.

4. Liderança Serviçal

Líderes serviçais encorajam o alargamento e a expansão. Os líderes serviçais virtuais muitas vezes destacam o bem-estar dos funcionários e incentivam a estima recíproca, a decência e o trabalho em equipa não competitivo. A liderança serviçal dá prioridade a discussões individuais, entusiasmo, feedback sistemático e liderança pelo exemplo. Os líderes serviçais fornecem aos funcionários externos as ferramentas e a supervisão necessárias para desempenhar as suas tarefas de forma eficiente. Eles são bons ouvintes e percebem facilmente sinais visuais sobre os membros da sua equipa para descobrir possíveis dificuldades e resolvê-las. Estas são algumas das características de um líder serviçal:

- Habilidade de trabalhar com outros membros da equipa como um igual.
- Ativo e aberto para discussões de grupo.
- Empático, autoconsciente e atencioso.
- Ouvinte ativo.
- Está comprometido com o crescimento dos funcionários (Kaya, I., 2021)

Estilos prejudiciais de Liderança para Líderes Virtuais

A pandemia fez com que organizações em todo o mundo reinventassem a sua força de trabalho. Os estilos de liderança virtual anteriormente apresentados apoiam as organizações para re-imaginar o seu trabalho. No entanto, alguns estilos de liderança podem ser destrutivos, prejudicar a eficiência, dificultar os processos e causar stress em equipa. Tais estilos de liderança para líderes virtuais incluem o autoritarismo e o *laissez-faire*.

1. Liderança Autoritária

Líderes autoritários, ou autocráticos, podem esclarecer condições caóticas, podem recompensar funcionários que trabalham sob sua liderança com honras, bónus e promoções. Mas, as recompensas são geralmente únicas e não são viáveis, particularmente no ambiente virtual. A autoridade genuína denota a influência que o gerente pode ter sobre o membro da equipa e inclui os princípios, padrões, influência e ética dentro da organização e o relacionamento entre os membros da equipa e o líder. O poder coercivo/punição não é uma possibilidade vencedora em nenhum ambiente de trabalho. Contudo, líderes autoritários tendem a dominar e geralmente tomam todas as decisões com um envolvimento inadequado da equipa, o que limita as perspetivas de criatividade e trabalho em equipa. Isso pode resultar em baixa autoconfiança e autoestima, altas taxas de rotatividade e redução da satisfação dos funcionários. Um líder autoritário pode entrar em conflito com uma equipa virtual com excesso de comunicação e controle. No cenário virtual, não existe um verdadeiro líder. O gerente deve tornar-se o líder pela influência, não pelo poder ou pelo direito inferido.

2. Liderança Laissez-Faire

O termo "*laissez-faire*" implica que os funcionários decidam como querem cumprir suas tarefas, sem intervenção ou supervisão da liderança. A liderança do *laissez-faire* é o contrário de uma liderança autoritária. Os líderes do *laissez-faire* favorecem um estilo descontraído para a liderança de equipas - uma tática que pode ajudar equipas experientes e especializadas no ambiente local, mas retém as equipas virtuais que precisam de feedback oportuno e regular. Os membros da equipa que trabalham em um ambiente de liderança de *laissez-faire* podem considerar que os seus líderes estão desinteressados ou os desencorajam de forma dinâmica, resultando em baixa produtividade. Este estilo também não oferece potencial suficiente para o desenvolvimento dos funcionários (Maryville University (2021)).

Como pode ser visto, não há um modelo único para uma liderança virtual. Um estilo de sucesso é influenciado pelo indivíduo e pelo que a equipa e a indústria exigem. Por exemplo, a liderança participativa não pode ser o que se procura para uma equipa que não requer a contribuição de todos em cada resolução para impulsionar o negócio. O que é significativo é reconhecer o que funciona e o que não funciona para uma equipa. Também é fundamental que os líderes considerem que a comunicação envolve também ouvir o que uma equipa tem a dizer. No final do dia, o que importa é tanto o bem-estar tanto do negócio quanto da equipa. Como tais, os líderes virtuais, entre eles também os **líderes híbridos**, devem aprimorar suas habilidades de liderança. Entre as **competências** que devem ser revistas estão:

- **Comunicação** - Trabalhar a partir de casa pode dar uma impressão de exclusão da tomada de decisões. Por outro lado, a realização de atualizações semanais ou diárias sobre as atividades e estratégias da empresa pode sensibilizar o pessoal para as políticas da empresa e para as tarefas e expectativas que o pessoal deve cumprir.
- **Cuidados** - Pode ser motivador oferecer benefícios à equipa em forma de programas de bem-estar e isto especialmente depois do Covid-19, quando os colaboradores têm de regressar ao modo de trabalho presencial.
- **Valorização e Reconhecimento** - Os empregados devem ser apreciados e reconhecidos pelo seu trabalho eficiente e isto também publicamente, caso contrário, agora que as empresas reiniciaram a contratação e aprovação do home-office e há falta de competências, os empregados podem deixar o seu emprego, a menos que os gestores reconheçam as suas conquistas.
- **Flexibilidade** - nas novas realidades causadas pela Covid-19 as pessoas evitam lugares movimentados e preferem espaços de trabalho híbridos, outras ainda fazem home-office. No entanto, hoje em dia, a flexibilidade vai muito além do home-office e deve implicar também o fornecimento de recursos, por exemplo, se for necessário, fones de ouvido com cancelamento de ruído em casa ou horários mais flexíveis de trabalho, e até mesmo longos, para uma determinada tarefa.

Assim, os líderes devem transformar seus estilos de liderança para motivar os funcionários e centrar-se no ser humano (Srikant Chellappa, 2021).

Tabela 3. Competências-chave para um líder híbrido

1. Construir o Bem-estar Emocional - Criar um ambiente para que as equipas híbridas possam expressar as suas dificuldades e ajudar-se mutuamente
2. Inclusividade Avançada - Use a ligação da equipa e as experiências individuais para construir uma equipa inclusiva, independentemente do local.
3. Coaching e Reacção - Proporcionar aos membros da equipa um carinho e autênticas conversas de carreira para apoiar o seu desenvolvimento profissional
4. Destacar a Felicidade e Sentido de equilíbrio - Criar sistemas e apoio que promovam o equilíbrio saudável entre trabalho e vida pessoal e uma chance de nutrir outros interesses e paixões.
5. Motivar - fazer discussões e contatos que gerem contribuição e inovação
6. Aumentar a Inteligência Emocional - Promover a IE, pois facilita que a equipe se sinta unida e sustentada.
7. Envolver de forma ideal as tecnologias - Isto pode garantir a igualdade de acesso às mesmas perspetivas para todos.
8. Aprender e familiarizar-se - Conhecer as tendências e tecnologias que promovem a eficiência sem controlo contínuo
9. Dominar o progresso - fornecer à equipas as competências técnicas e interpessoais que são essenciais para o crescimento e desenvolvimento
10. Comunicar com sucesso - fazer uso de plataformas virtuais para garantir uma comunicação regular

Fonte: Horton International, Manual para Líderes Híbridos)

2.2.3 Exemplos práticos

Os fatores chave que influenciam diretamente a produtividade das equipas virtuais são a comunicação sobre as tarefas, a confiança na liderança, o empoderamento e a coesão (Garro-Abarca, V., et al., 2021).

Os líderes híbridos podem aumentar o desempenho, os níveis de compromisso e a lealdade, incentivando o desenvolvimento e a expansão devido à tomada de decisões de longo prazo, agilidade, propriedade e responsabilidade, assim como a criatividade e a conexão. Para obter o melhor da equipa híbrida, o líder híbrido deve, portanto, assegurar as seguintes características

1. Confiança

Os membros da equipa virtual devem confiar nos seus colegas. Os estudos realizados durante o Covid-19 revelaram que o trabalho fora do local pode prejudicar a confiança dentro da equipa devido à comunicação insuficiente. Além disso, também deve haver confiança entre gestores e trabalhadores remotos (Horton International, 2021). Vários aspectos devem ser assegurados para estabelecer a confiança:

- Comunicação - o líder deve estabelecer transparência, permitir a comunicação formal e informal e estar pronto para ouvir. Enquanto a comunicação presencial entre líderes e membros da equipa não é frequente, as equipas virtuais têm outras ferramentas disponíveis (por exemplo, chat, videoconferência, e-mail, etc.) que os líderes podem implementar para trabalhar em rede com a sua equipa, e isto de uma forma centrada no indivíduo, tentando entender os membros da equipa e a sua situação, mostrando envolvimento com os problemas existentes.
- Reconhecer as melhores ferramentas, tecnologias e práticas para ter um fluxo de trabalho e carga de trabalho transparente e fácil.

- Os membros da equipa orientados para os resultados devem ter a liberdade de trabalhar independentemente para atingir um objetivo comum.
- Sempre que possível, permitir reuniões presenciais entre todos os membros da equipa para partilhar visões, impressões, etc.
- Estabelecer a igualdade para que os membros da equipa sejam encorajados a fazer o seu melhor. Os líderes da equipa virtual podem cultivar um senso de justiça entre seus funcionários, empregando os valores da justiça organizacional, tratando a equipa de forma honesta e consistente, considerando a posição dos membros da equipa, permanecendo imparciais e esclarecendo o processo de tomada de decisão, bem como conservando rondas suficientes de feedback.
- A pesquisa também mostra que os líderes mais atraentes são os que criam mais confiança. Consequentemente, sugere-se que o líder virtual preste atenção relevante aos sinais visuais que dão aos seus empregados através de meios eletrónicos (por exemplo, imagens de perfil) para que a perceção que estes últimos têm dos seus líderes seja atrativa e aumente o seu nível de confiança neles (Carlos Flavian, 2018).

2. Empatia

A inclusividade é uma característica essencial da liderança. No caso da equipa híbrida, o líder deve investir um esforço extra e considerar várias circunstâncias que a equipa possa encontrar. Os colaboradores fora do local podem ter o receio de não usufruir ou de não lhes serem apresentadas as oportunidades que os colaboradores no local experimentam e vice-versa. Assim, o líder híbrido deve ser capaz de personalizar o envolvimento e as práticas de todo o pessoal, não obstante a sua localização. Além disso, um líder híbrido também aplica um esforço extra pela inclusão de um novo membro na equipa. Como tal, deve certificar-se de que o recém-chegado se familiariza com o trabalho, mas que também se sente como parte da equipa. Caso contrário, o recém-chegado pode ser um estranho por muito tempo, o que pode ter um resultado adverso no desempenho geral do trabalho e na produtividade. Ao mesmo tempo, o líder também deve respeitar e abraçar várias perspetivas, estilos e culturas para construir a melhor prática e ter uma equipa diversificada, atenciosa e unificada. Para uma equipa híbrida, isso pressupõe menos críticas e mais interesse pelas experiências e perspetivas pessoais de cada membro da equipa.

3. Motivar a responsabilização e o trabalho em equipa

O destaque de uma equipa híbrida é permitir o melhor rendimento. A equipa híbrida pode cumprir a tarefa da maneira que considerar melhor para produzir os resultados primordiais para o negócio e a eficiência ótima. Em linha com isto, pode ser benéfico para as empresas, se os líderes híbridos apoiarem a equipa a encontrar as soluções por si próprios, em vez de instruírem o que fazer. Um líder híbrido pode apoiar para simplificar o procedimento de modelagem do máximo de produtividade, mas é mais operacional permitir que a equipa decida o que precisa e como quer trabalhar. O líder híbrido deve ter como objetivo fazer acordos dentro da equipa para promover o trabalho em equipa, considerando as diversas exigências de trabalho de cada membro. Por exemplo, alguns membros da equipa podem exigir horas de trabalho fixas e parar a comunicação fora deste período. A tarefa de um líder híbrido bem-sucedido é ser aberto, flexível, solidário e orientado para a equipa, de modo a

proporcionar a relação que todos os membros da equipa desejam. O papel do líder híbrido no sucesso do trabalho híbrido não pode ser sobrestimado, sendo capaz de fazer uma diferença de 70% no comprometimento do pessoal e na produtividade da equipa. A nível individual, a liderança híbrida tem a ver com a abordagem da mentalidade privada e dos requisitos como líder de uma equipa híbrida, incluindo atitudes, preconceitos, práticas, familiaridades, etc. que pode ser viabilizada através do coaching. Ao nível da equipa trata-se de determinar quais funções são ótimas, facilitando a auto-organização de uma forma ágil. Para isso, a repercussão é importante. Avança a liderança com auto-organização, o líder com a equipa e oferece uma base produtiva para a diversidade que garante uma liderança personalizada e empática, assim como uma liderança criativa. Assim, a liderança híbrida é um procedimento contínuo de desenvolvimento e atualização, refletindo as contínuas mudanças no pessoal (Horton International, 2021).

Tendo a base acima mencionada, o líder virtual/híbrido será capaz de liderar a equipa com sucesso. Para isso, as seguintes **estratégias** podem tornar o seu trabalho eficiente:

1. **Assegurar requisitos e regras claras** - antes de estabelecer novos processos e regulamentos relativos à mão-de-obra híbrida, discuta-os com a equipa para descobrir as melhores decisões. Tomar providências sobre as seguintes questões:

- Horário de trabalho livre
- Comunicação - plataformas, como, quando e tempos de resposta
- Que membros da equipa devem participar nas reuniões, na tomada de decisões e no fluxo de informação
- Assegurar a igualdade de oportunidades para os empregados independentemente do modo de trabalho - no local, fora do local ou híbrido
- Identificação das ferramentas, tecnologias e plataformas que os membros da equipa devem usar e/ou precisar
- Estratégias para avaliar/monitorizar a produtividade, o desempenho e as conquistas

2. Estabelecimento de um ecossistema híbrido

Os líderes híbridos devem ser capazes de criar um ecossistema de sucesso que será um processo vitalício para promover o desenvolvimento e a melhoria constante, bem como um meio de adaptação às novas realidades. As questões a serem consideradas na formação de um ecossistema híbrido incluem:

- Gráficos e redes de comunicação
- Esquemas de inclusão
- Encorajar pequenas conversas, conversas informais e formação de equipas
- Configurações de registo, práticas de reunião e reuniões presenciais
- Definir rondas de feedback e esquemas de apoio
- Decidir como celebrar vitórias, superar fracassos, obstruções ou lidar com qualquer outra situação significativa ou inesperada
- Definição de prioridades
- Ter um plano de gestão de risco para casos de força maior

3. Crescimento e melhoria da equipa

Os líderes terão melhor desempenho e resultados da sua equipa caso promovam a expansão e melhoria dos conhecimentos e competências da equipa, o que deverá ser um processo contínuo. Quando a equipa está continuamente a desenvolver e a atualizar os seus espetros, eles tornam-se mais flexíveis para superar várias tarefas, capazes de troca de conhecimento e capacitados para produzir melhores resultados. O desafio aqui é que em uma equipa híbrida os membros da equipa são vistos menos do que aqueles que trabalham sempre no local. Como tal, os membros de uma equipa híbrida podem ter menos oportunidades de envolvimento, impacto e desenvolvimento. Para isso, sessões constantes (2-3 vezes por ano) de desenvolvimento de carreira são essenciais para garantir que a equipe se desenvolva profissionalmente. Durante os check-ins, o líder pode tentar descobrir:

- O que o membro da equipe aprendeu no período após a última conversa
- O que o empregado gostaria de aprender/adquirir para os próximos períodos
- O que fomentaria o seu desempenho e/ou realização de objetivos

Além disso, é importante para o líder híbrido ter frequentemente conversas com a equipa e tentar descobrir:

- A visão que a equipa tem sobre sua postura na organização, assim como sua perspetiva sobre o trabalho e as funções que desempenha
- O que os funcionários consideram ser a melhor forma de alcançar os melhores resultados
- O que os empregados percebem como o sucesso de uma determinada tarefa e o trabalho em si
- Que estratégias, know-how ou experiência os colaboradores podem sugerir para garantir melhores resultados

4. Gerir a eficiência de forma deliberada e tática

Pesquisas sugerem que os empregados fora do local normalmente trabalham mais horas do que os que trabalham no local.

Contudo, trabalhar mais tempo não equivale a trabalhar produtivamente e é tarefa do líder híbrido fomentar a produtividade, estabelecendo uma estrutura e disposições claras que tornem o trabalho mais eficiente, bem organizado, operacional e em linha com os processos de negócio. Os colaboradores, e especialmente os externos, tendem a concentrar-se nas tarefas que mostram mais realização e crescimento, mesmo que o trabalho possa não ser uma prioridade. Isto pode ser devido à forma como os colaboradores apresentam o que fizeram ao seu líder híbrido, tentando demonstrar a sua produtividade. Por outro lado, o líder híbrido pode evitar tal situação e promover a produtividade e a eficiência, estabelecendo expectativas e requisitos claros para os resultados e estabelecendo uma classificação de prioridade. Embora às vezes pareça que tudo é urgente, ter um sistema de prioridade pode garantir que a equipa esteja focada nos assuntos e tarefas mais imperativos e urgentes e isso diminuirá a possibilidade de perder prazos e manter o bom ambiente dentro da equipa (Horton International, 2021).

Assim, é imperativo dar formação aos gestores sobre como gerir eficazmente equipas híbridas e apoiar os trabalhadores híbridos, incluindo gestão do desempenho, comunicação remota, colaboração e construção de relações. (CIPD, 2022)

Tabela 4. Disposições práticas para o trabalho Híbrido

Flexibilidade do espaço de trabalho - Mínimo e/ou máximo de dias no local
Regulamentação se o local de trabalho fora do local de trabalho pode estar localizado a nível nacional ou internacional
Flexibilidade do tempo de trabalho - Mínimo e/ou máximo tempo gasto durante ou fora do horário de expediente.
Estruturas para fixação e rastreamento de espaço e flexibilidade de tempo.
Prazos para o cálculo do tempo de trabalho remoto ou assíncrono (semanal, mensal, trimestral ou anual),
Disposições para o local de trabalho remoto para garantir que o espaço de teletrabalho seja seguro e saudável
Disposições para o equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal para garantir que as fronteiras entre o tempo de trabalho e o tempo pessoal sejam respeitadas

2.2.4 Estudos de caso e histórias de sucesso

Tanto empregadores como empregados estão agora a mostrar preferência por uma maior proporção de trabalho remoto em comparação com os níveis pré-pandémicos. Os empregados têm abordagens positivas em relação ao trabalho a partir de casa, dois ou três dias por semana, e as empresas mudam cada vez mais para o modelo híbrido de trabalho (Christie, 2020). Como tal, na JPMorgan Chase & Co., os empregados trabalham no local apenas dois dias enquanto na Salesforce.com Inc. apenas um dia (The Wall Street Journal, 2021). Abaixo

1. Um exemplo de uma mudança para trabalho remoto é também o CTrip

CTrip é a maior agência de viagens da China, com 16.000 funcionários e uma capitalização de mercado de cerca de 5 mil milhões de dólares. Em 2010, assumiu uma experiência aleatória comparando a produtividade dos funcionários que trabalham no local com os que trabalham fora do local em um dos seus call centers. Os resultados mostraram que os funcionários fora das instalações aumentaram a sua produtividade em 13%. Devido a menos pausas e dias de doença, os funcionários fora das instalações também aumentaram os minutos trabalhados em cada turno em 9,2%. Os funcionários economizaram, em média, 80 minutos por dia no deslocamento. Além disso, os funcionários creditaram sua diminuição nos dias de doença ao fato de que em alguns dias eles se sentiam bem o suficiente para trabalhar em casa, mas não o suficiente para se deslocarem. Os funcionários fora do local atribuíram a melhoria do desempenho ao ambiente mais calmo da casa. A satisfação no trabalho também foi maior para os trabalhadores fora das instalações, e o burn-out foi metade do dos trabalhadores no local. A CTrip descobre que o avanço no desempenho foi de cerca de \$375 por funcionário por ano, que trabalhar em casa reduziu os custos do escritório em \$1250 por funcionário por ano e que a redução do burn-out economizou cerca de \$400 por funcionário por ano em custos de formação e perda de produtividade. O único resultado destrutivo foi que o número de promoções para trabalhadores remotos foi quase 50% menor, provavelmente porque não eram visíveis para os gestores do escritório (Bloom, N., et. al., 2015).

2. Outro caso que ainda é bem pensado é o **da Telenet**,

A Telenet é a segunda maior empresa de telecomunicações da Bélgica, empregando mais de 3300 pessoas. Em 2021, proclamou uma nova estratégia de trabalho híbrido pós-pandémico e resolveu um novo contrato de trabalho cooperativo com a força de trabalho. Os empregados podem agora passar até 60% do seu tempo por cada trimestre em qualquer lugar da UE. O novo contrato permite:

- Os empregados podem trabalhar remotamente 60% enquanto os outros 40% devem trabalhar no local. A Telenet não permite um trabalho totalmente assíncrono, mas exige que os funcionários trabalhem dentro do horário normal de expediente.
- **Organização do trabalho** - mais atividades são agora realizadas por teletrabalho, por exemplo, para agentes de call center que anteriormente só podiam trabalhar no escritório e o escritório é um local para reuniões presenciais e criatividade, brainstorming ou apresentações de novos funcionários. O acordo relativo à divisão 60/40 dentro do trimestre é feito ao nível da equipa.
- **Cultura corporativa** - Formação para líderes em segurança emocional e liderança servicial onde o líder ajuda a equipa a liderar. Há check-ins no início das reuniões e encontros informais regulares sem agenda.
- **O(s) novo(s) local(is) de trabalho** - converter os escritórios num local de encontro, com mais espaço para workshops seguros ou brainstorming, locais de encontro ao ar livre e esquemas de inscrição. Há também um pagamento mensal fixo, não obstante os dias no local para os funcionários remotos, para garantir que eles têm um local de trabalho pródigo e podem trabalhar de forma segura e ergonómica em casa.

Como resultado deste modelo, a empresa tem ganho múltiplos benefícios. Como tal, é atraente para os talentos que estão localizados em lugares mal conectados. Além disso, a empresa reduziu os custos das suas instalações para 300-400 funcionários. As reuniões tornaram-se muito mais eficientes, o número de ausências diminuiu, os funcionários poupam tempo devido a menos deslocações e têm um melhor e mais claro equilíbrio entre trabalho e vida pessoal (Grzegorzcyk, M., et. al., 2021).

3. Outra história de sucesso de um modelo híbrido é o **Blood Cancer UK**

A **Blood Cancer UK** é uma instituição de caridade dedicada a vencer o cancro do sangue. A instituição tem 100 funcionários - a maioria mulheres e cerca de metade são pais e/ou cuidadores. A transição para a força de trabalho híbrida mudou a ênfase da presença para os resultados e o valor do bem-estar dos funcionários. Abaixo estão os aspetos que eles seguem para que o modelo seja bem-sucedido:

- **Equipamento e suporte de TI** - O departamento de RH, juntamente com o suporte de TI, garantiu que todos os funcionários tivessem computadores portáteis e qualquer outra tecnologia/equipamento necessário, incorporou sistema telefónico nos portáteis e treinou os funcionários para a utilização do Microsoft Teams.
- **Princípios de trabalho ágeis** - a empresa estabelece princípios que visam tornar o trabalho ágil. O departamento de RH forneceu formações para incorporar os princípios e a prática do trabalho ágil, incluindo a apresentação de exemplos de vários funcionários, juntamente com executivos seniores. Além disso, foi criada uma Biblioteca de Recursos Ágeis online para apoiar os funcionários. Ela contém informações sobre a estratégia de trabalho ágil, diretrizes práticas e assistência, por exemplo, como fazer locais de trabalho remoto, como realizar reuniões remotas,

etc., uma seção FAQ, detalhando, por exemplo, como funcionam as despesas de viagem. Cada equipa trabalha em conjunto e com base nas diretrizes dadas pelos RH, estabelece os seus próprios princípios de trabalho ágil que são escritos e salvos em uma pasta central para que todos na equipa tenham acesso a ela. Como tal, os membros da equipa também têm a oportunidade de aprender uns com os outros. Os princípios de trabalho ágil da equipa são revistos e atualizados a cada seis meses em uma reunião de equipa para rever o que funciona e o que não funciona. Por exemplo, a empresa inicialmente decidiu ter as reuniões pessoalmente ou remotamente. Mais tarde perceberam que não era prático.

- **Apoio e formação para gestores** - a instituição oferece formação para gestores de linha em todos os aspetos do trabalho ágil, entre eles liderar e motivar equipas remotas, administrar através de resultados e produtos, e tornar ágeis os princípios. A organização também estabeleceu grupos de rede, incluindo um para líderes, para fornecer suporte de pares. Eles se reúnem mensalmente para discutir questões específicas, por exemplo, a motivação. Os líderes ajudam-se uns aos outros e aprendem entre si.
- **Forte foco no bem-estar** - a organização destaca o valor do bem-estar através de formação e comunicação regular sobre o tipo de apoio a que as pessoas podem ter acesso. A empresa apresenta regularmente métodos práticos para apoiar as pessoas a parar de trabalhar em excesso e como evitar o esgotamento.

Benefícios - a maior flexibilidade do trabalho híbrido permitiu à organização ajudar mais pessoas porque a sua linha de apoio está aberta 7 dias por semana. Outro benefício é o aumento do nível de envolvimento no emprego. Além disso, a taxa de retenção aumentou de 70% em 2018 para 94% em 2021. Além disso, devido à agilidade, houve um aumento notável nas candidaturas a cargos e a empresa recebeu a oportunidade de empregar um maior número de talentos. A estratégia também tem sido positiva no apoio às prioridades de bem-estar. A ausência por doença caiu para uma média de 1,3 dias por empregado. A confiança tem sido outra pedra angular para o sucesso.

A recomendação do Blood Cancer UK para um trabalho híbrido eficaz:

- Seja flexível. Também não há limitações artificiais prévias, por exemplo, 3 dias fora do local, 2 dias no local
- Invista em tecnologia para garantir que todos estejam incluídos, independentemente da sua localização.
- Encorajar a confiança e a responsabilidade. Estar em frente a um computador não significa ser produtivo.
- Permitir interações entre as equipas para que possam aprender umas com as outras e encontrar soluções conjuntas

4. A próxima história de sucesso é o **Financial Services Compensation Scheme**.

O FSCS é o esquema de compensação para serviços financeiros do Reino Unido. É uma organização independente sediada em Londres com cerca de 240 funcionários. Eles estabeleceram um método de

trabalho que satisfaz as necessidades dos funcionários, permitindo-lhes escolher onde trabalham, quando trabalham e o que querem vestir.

Ambiente de escritório - A equipa das instalações teve uma conversa detalhada com os funcionários para descobrir como os funcionários gostariam de utilizar o espaço de escritório e o que pode melhorar seu ambiente de trabalho. Como eles viram que a maioria dos funcionários estava sentada a maior parte do tempo e que normalmente em uma mesa, eles mudaram a disposição do escritório para incentivar o movimento e as áreas de colaboração. Eles criaram um local para hot-desking, reuniões informais e trabalho em equipa e dobraram o tamanho do seu espaço informal para eventos e prepararam uma nova sala para workshops particulares.

Tecnologia - Os computadores de mesa foram substituídos por computadores portáteis para todos os funcionários. O conjunto completo do Microsoft Office 365 foi instalado. Foram instaladas novas tecnologias audiovisuais, para que os funcionários possam facilmente fazer apresentações no local ou fora do local através do Teams para suportar o método de trabalho híbrido.

Eliminação de restrições e horários fixos de trabalho - todas as reuniões são híbridas. A empresa está aberta das 7:00 às 19:00 e os funcionários são livres para escolher quando trabalhar dentro deste período de tempo. A empresa estabeleceu um conjunto de ferramentas que explica os princípios de trabalho e como eles podem ser aplicados.

O princípio dos 40% - embora alguns funcionários tenham prazer em trabalhar permanentemente à distância, muitos perdem o contacto humano e as oportunidades de redes e de trabalho em equipa que o trabalho no local proporciona. Por isso, a empresa estabeleceu o princípio de que os colaboradores devem estar no escritório 40% do seu tempo de trabalho.

Uso proposital do tempo no escritório - a ideia subjacente é que os funcionários devem estar no escritório para eventos específicos, por exemplo, uma oficina ou reunião de equipa. O líder da equipa deve usar esses dias para reuniões presenciais, ter outro dia onde toda a equipa esteja presente para reunir. A empresa também organiza um evento social para todos os funcionários todos os meses, seja no pequeno almoço, almoço ou jantar.

Gestão de uma equipa híbrida - O FSCS fornece aos líderes de equipa formação e materiais formais e frequentemente faz discussões sobre como apoiar os colaboradores. A empresa investiu significativamente no estabelecimento de um ambiente de alta confiança como um elemento integrante da sua abordagem. Relações fortes são cruciais para que os membros da equipa estejam confiantes para abordar os líderes abertamente, tanto para o bem-estar como para questões de trabalho. O gestor deve comunicar regularmente e não deve tomar a satisfação da equipa como um dado adquirido. Por exemplo, se um membro da equipa tem um problema, ele não tem que esperar por uma reunião fixa, mas pode simplesmente ligar ou enviar uma mensagem de texto para o líder da equipa, que ligará de volta o mais rápido possível. O Gerente de Analytics da empresa, Arjian Punnialingam, também destaca a vantagem em conhecer a sua equipa a um nível pessoal. Como tal, ele usou as reuniões da equipa não só para assuntos relacionados ao trabalho, mas também para conversas informais com os membros. Ele também iniciou um quiz online uma vez por semana para promover um pouco de diversão. Devido ao bom ambiente, os membros da equipa revezam-se para organizar uma atividade social após o trabalho uma vez por mês, qualquer coisa desde salas de fuga até bingo eletrónico. Como resultado, a taxa de satisfação dos funcionários melhorou muito, enquanto o engajamento aumentou de 79% para 88%. Além disso, o FSCS registou o seu maior índice de satisfação de 89%, e reconhecimento externo em cinco prêmios nacionais pela experiência de seus clientes. A ausência por

doença diminuiu. O híbrido trouxe benefícios também em termos de bem-estar e engajamento. O tempo de deslocação foi poupado.

As recomendações do FSCS para o trabalho híbrido positivo:

- Cultive a sua estratégia de trabalho em equipa com os funcionários para compreender as suas necessidades e apoiá-los a trabalhar no seu melhor, onde quer que estejam.
- Formar interações e comunicar regularmente para que as pessoas tenham confiança no líder e estejam confiantes para levantar questões ou procurar apoio quando necessário.
- Incorporar tempo fixo para reuniões presenciais da equipa para discutir realizações, prioridades e planos.
- Motivar os funcionários a usar o seu tempo no escritório propositadamente e fazer com que certos projetos de escritório contribuam para o trabalho em equipa e conectividade (CIPD, 2022)

5. Mais um caso de sucesso é o **Grupo Sovini**

O Grupo Sovini presta serviços de construção, propriedade e instalações de qualidade aos setores público, privado e sem fins lucrativos. Está localizada em Inglaterra e conta com mais de 800 colaboradores. A empresa mudou agora para um modelo ágil e foca-se mais nos resultados e nas necessidades do que nas horas de trabalho. O trabalho pode ser realizado de forma flexível, incluindo o: 1. horário - horas de trabalho que podem ser ajustadas às necessidades de trabalho e preferências individuais, 2. localização - trabalho dentro ou fora das instalações, 3. papel e função - por exemplo, o escritório pode ser compartilhado. Os líderes de equipa devem apoiar e organizar a abordagem de trabalho ágil, bem como fazer protocolos e princípios e acordos de equipa.

Uma transição rápida - O primeiro desafio foi equipar o pessoal com as tecnologias necessárias e treiná-lo para o uso de sistemas online. Posteriormente, a empresa iniciou discussões com os funcionários para conhecer as suas preferências em relação ao trabalho ágil. A empresa também formou 3 equipas de tecnologia da informação, pessoas e cultura, instalações e ativos que se reuniam mensalmente para analisar sua postura atual e discutir como avançar. Eles descobriram que os funcionários estão satisfeitos com a flexibilidade e o equilíbrio do trabalho ágil entre trabalho e vida pessoal. Assim, a empresa considerou a mudança para uma estratégia de trabalho totalmente ágil para melhorar o desempenho e a produtividade. O CEO fez apresentações com os funcionários que poderiam mudar para o novo esquema de trabalho ágil, permitiu que eles fizessem perguntas e compartilhassem seus medos. Em seguida, a empresa compartilhou seu esboço sobre o trabalho ágil entre os funcionários. Além disso, a sua aplicação para funcionários, OurSpace, foi usado para comunicação e informação. A empresa tornou os princípios do empregador e do empregado definindo as estruturas do trabalho. Embora a empresa já pratique o trabalho ágil há 2 anos, a equipa de transformação de negócios ainda tem reuniões mensais para avaliar práticas e possíveis desenvolvimentos. Entre os principais desafios da mudança estão:

1. **Implementação da tecnologia** - A empresa melhorou os portáteis dos funcionários, a intranet da empresa e a aplicação dos funcionários, que foram enriquecidos com novas funções e funcionalidades, uma nova ferramenta de gestão de projetos foi instalada e até mesmo uma sala

de correio digital foi criada. Os funcionários têm fácil acesso às informações, os líderes de equipa podem definir prazos, listas de verificação e tarefas online e a resma pode acompanhar todos os processos em tempo real. Para promover a formação de equipas, a empresa também oferece colaboração e eventos sociais, realiza pesquisas de cuidados mensais entre os funcionários, também aloca um certo orçamento para atividades de formação de equipas, faz eventos de bem-estar, eventos sociais e dias fora para reunir pessoas de toda a organização. Jessica Cooney - a gerente de linha da empresa considera que ela tem um melhor entendimento da sua equipa desde que se mudou para a agilidade. Ela tem reuniões formais presenciais com cada um dos membros da equipe mensalmente e uma reunião semanal completa da equipa, mas também tem reuniões semanais informais com sua equipa.

- 2. Passar de um foco na gestão do tempo para resultados de desempenho** - antes da pandemia, a empresa tinha horários de trabalho fixos e os funcionários tinham que fazer a hora de entrada e saída. O gerente de RH da empresa, Steven Scott, menciona que isso se tornou irrelevante com a introdução do trabalho remoto, pois com o tempo você mede quanto tempo você vê um funcionário, mas não necessariamente o que ele/ela está fazendo. O abandono das restrições de tempo assumiu uma mudança de mentalidade tanto para os membros da equipa quanto para os líderes. Os funcionários precisavam que os líderes soubessem o quanto trabalhavam e os líderes de equipa precisavam se ajustar à perda de controlo. Os líderes de equipa foram desafiados a olhar para o sucesso de uma determinada tarefa. Eles tinham que rever como o desempenho e as metas eram medidos, assim como definir claramente quais indicadores de desempenho eles precisavam. A empresa ofereceu inúmeros workshops e formação aos líderes de equipa para que eles se adaptassem à estratégia de trabalho ágil e produtivo.

Além disso, o suporte e as interações constantes são possibilitadas pelo núcleo de gerentes na aplicação para funcionários, permitindo que eles compartilhem desafios, ideias e suporte. Para Jessica, liderar pelo exemplo é a chave para construir confiança mútua, ou seja, você tem que liderar pelo exemplo e demonstrar que está a fazer o mesmo, e não a sobrecarregar-se. Além disso, você deve construir respeito mútuo e compreensão pelas preferências de trabalho de cada um. Como tal, enquanto alguém prefere trabalhar à noite, não espera obter resposta dos outros também à noite.

Receber novos colegas - como uma equipa, eles conhecem os novos recrutados antes de começarem, pessoalmente ou através de reuniões virtuais, conhecem-se e recebem o novo membro da equipa. Eles também envolvem o novo membro da equipa na sua aplicação de funcionários. Eles têm uma nova pasta inicial no seu Google Drive para que tenham acesso fácil a todas as práticas e tecnologias assim que começam.

Benefícios - A organização pode agora poupar em espaços, embora tenha espaços suficientes para os funcionários se eles se reunirem para socializar ou para reuniões presenciais. Os eventos sociais são realizados no exterior, em outros locais. A empresa também aumentou as suas hipóteses de aquisição de talentos. O trabalho ágil também melhorou o bem-estar e o engajamento dos funcionários. As taxas de absentismo por doença dos funcionários foram reduzidas e as taxas de rotatividade foram alteradas. A satisfação dos colaboradores com a empresa e as taxas de retenção também aumentaram. Jessica reconhece que também o desempenho é melhor do que nunca. Steven afirma que isso se deve ao empoderamento e à confiança. Como resultado, os colaboradores demonstram engajamento e desempenho.

As recomendações do Grupo Sovini para um trabalho híbrido positivo:

- Consulte os colaboradores sobre as alterações nas fases iniciais e ouça as suas opiniões. Forma confiança. Admita que você pode não ter todas as respostas, mas dedique-se a defini-las.
- Tente envolver-se com a sua equipa e construir ligações e confiança.
- Liderar pelo exemplo.
- Concentre-se no que está a tentar realizar como uma organização e como uma equipa e desafie os sistemas existentes que não têm essa capacidade.
- Dar autonomia aos funcionários - um sentimento de propriedade intensificado torna as pessoas mais motivadas com o que fazem (CIPD, 2022)

2.3. Avaliação

As secções seguintes visam apoiá-lo no processo de autorreflexão dos seus conhecimentos e competências. Responda às perguntas conscientemente e com base no que aprendeu. Dicas e feedback serão fornecidos para motivá-lo a aprender mais sobre o tópico!

2.3.1 Avaliação do Conhecimento

Esta parte inclui perguntas de tipo quiz para refletir sobre os seus conhecimentos!
Reserve um tempo para responder às dez (10) perguntas seguintes!

Pergunta 1 (escolha múltipla ou verdadeiro/falso): Um bom líder faz sempre um bom líder híbrido
[verdade]

[falso]

[feedback genérico]: um bom líder não é necessariamente um bom líder híbrido, uma vez que os desafios deste último são mais amplos e ele/ela podem ficar sobrecarregados.

Pergunta 2 (escolha múltipla ou verdadeiro/falso): Líderes e membros da equipa trabalham de forma mais eficiente quando têm a chance de decidir a sua configuração mais produtiva.

[verdade]

[falso]

[feedback genérico]: só quando a equipa está satisfeita, é que pode ter um alto desempenho. Eles devem ser capazes de escolher entre trabalhar no local, fora do local ou híbrido.

Pergunta 3 (escolha múltipla ou verdadeiro/falso): A mudança para um modelo de trabalho fora do local de trabalho foi

[benéfico tanto para os empregadores como para os empregados].

[benéfico para os empregadores à medida que aumentam a produtividade].

[um fracasso quando os líderes da equipa perdem o controlo]

[feedback genérico]: o trabalho remoto foi benéfico tanto para os empregadores como para os empregados, pois os primeiros aumentaram a sua produtividade, reduziram os preços das rendas, cortaram espaços de trabalho, simplificaram certos processos, padronizaram sistemas, aumentaram a eficiência de custos, aumentaram a atração de talentos, e os segundos ganharam um melhor equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, melhoraram o seu bem-estar, pouparam tempo e custos de deslocações, etc.

Pergunta 4 (múltiplas respostas corretas): Porque é importante ter ecossistemas em equipas híbridas

[por progresso persistente]

[para aprendizagem entre pares]

[para uma supervisão reforçada]

[para uma socialização ativa]

[feedback genérico]: equipas híbridas requerem trabalho em rede, uma vez que é uma oportunidade de desenvolvimento e expansão. É uma oportunidade de se tornar ágil

Pergunta 5 (múltiplas respostas corretas): O que pode construir confiança em uma equipa híbrida

[comunicação ativa e empatia]

[recompensas e bónus]

[controlo e crítica regulares]

[igualdade de tratamento e justiça]

[feedback genérico]: a resposta 1 e 4 estão corretas porque os membros da equipa precisam de estar envolvidos e envolvidos nas decisões e atividades da equipa. Eles devem ser tratados pessoalmente para estarem satisfeitos com o trabalho e o ambiente de trabalho.

Pergunta 6 (múltiplas respostas corretas): Como pode o líder híbrido promover o desenvolvimento e a melhoria da equipa

[organizando formações obrigatórias uma ou duas vezes por ano para que a equipa adquira novas habilidades e competências].

[definindo um sistema de remuneração baseado no desempenho].

[por meio de conversas regulares que refletem quais habilidades/competências o membro da equipa adquiriu desde a conversa anterior e o que ainda lhe falta].

[qual é a visão da empresa e o que ele/ela considera como o sucesso do trabalho]

[feedback genérico]: as respostas 3 e 4 estão corretas porque as equipas híbridas devem ser baseadas na flexibilidade e confiança. O ambiente extracompetitivo pode prejudicar o desempenho e a produtividade geral da equipa.

Pergunta 7 (respostas múltiplas corretas): Que soluções práticas pode um líder híbrido sugerir para organizar um processo de trabalho estruturado e eficiente?

[os membros da equipa devem apresentar relatórios diários ou semanais sobre as suas atividades].

[não há necessidade de regulamentos. Os membros da equipa devem ter flexibilidade e liberdade para decidir por si mesmos].

[dias úteis remotos mínimos e/ou máximos].

[regulamentos relativos ao tempo de trabalho e à vida privada]

Pergunta 8 (respostas múltiplas corretas): Porque é que uma equipa híbrida é benéfica para as empresas

[a produtividade e o desempenho aumentam]

[as empresas podem otimizar a mão-de-obra]

[os novos recrusas podem começar a trabalhar com menos esforço]

[a reserva de talentos aumenta, enquanto os custos das instalações diminuem].

[feedback genérico]: pesquisas mostram que o trabalho virtual aumenta a eficiência do trabalho, é económico e, além disso, as empresas não precisam de espaços de trabalho alargados.

Pergunta 9 (correspondência): Combine os termos com as suas definições.

Termo 1 líder serviçal: inclinação para controlar e normalmente fazer todas as resoluções com contribuição insuficiente da equipa.

Termo 2 líder participativo: põe uma atenção especial no bem-estar dos membros da equipa, é um ouvinte ativo e trata os membros da equipa como se fossem iguais.

Termo 3: líder transformacional: É flexível e utiliza diferentes estilos de liderança, reconhecendo que diferentes estilos de liderança podem ser adequados a diferentes casos e membros da equipa.

Termo 4 Líder Situacional: cria e difunde a missão da empresa, inspira outros, estabelecendo uma equipa confiável e motivada.

Termo 5 líder autoritário: forma um ambiente de apoio, ouve cada membro da equipa que contribui para o estabelecimento de metas, tomada de decisões e outras atividades comerciais.

[feedback genérico]:

1-2

2-5

3-4

4-3

5-1

Pergunta 10 (correspondência): Combine os problemas com as suas soluções.

Problema 1: como os membros da equipa remota ou híbrida podem seguir o fluxo de informação:

Solução: eles devem ter oportunidades de comunicação, e isto também fora do ambiente empresarial

Problema 2: como evitar burn-out: Solução: um arquivo de dados geral, uma aplicação, uma plataforma online ou qualquer outra fonte geral pode ser criada com acesso aberto para todos os membros da equipa.

Problema 3: como preparar a equipa para o modelo híbrido: Solução: a equipa deve ter a flexibilidade de ter a configuração e o tempo mais adequados para trabalhar, ao mesmo tempo em que deve prestar contas ao líder.

Problema 4: como o líder híbrido pode promover a aprendizagem entre pares: a equipa e o líder devem receber formação e explicação, bem como princípios que definam os enquadramentos do trabalho. Além disso, todos os membros da equipa devem ter as tecnologias necessárias.

Problema 5: como o líder da equipa híbrida pode motivar a equipa: a equipa deve receber cuidados, oportunidades de bem-estar, bem como socialização fora das instalações do escritório

[feedback genérico]:

1-2

2-5

3-4

4-1

5-3

2.3.2 Avaliação de Competências

Esta é a parte onde o seu conhecimento será colocado em prática!

Treine o seu cérebro com as habilidades adquiridas através deste módulo e pense em uma possível resposta para a seguinte tarefa!

1. Imagine que há um novo membro para a equipa. Quais são os seus passos para garantir que ele/ela se sinta confortável na equipa e que tenha um desempenho produtivo?

2. Imagine que você tem um pessoal envelhecido, mas também experiente e qualificado que não está disposto a mudar para o trabalho híbrido ou remoto. Como pode gerir a situação?
3. Imagine que você tem uma equipa multicultural com diferentes antecedentes e também personalidades, entre eles havendo tanto introvertidos quanto extrovertidos. Como irá considerar diferentes tipos de personalidade ao modelar o ambiente de trabalho híbrido para garantir a sua inclusividade, levando em conta seus pontos fortes e fracos?

2.4. Resumo do Módulo

O modelo de trabalho remoto e/ou híbrido pode permitir e simplificar novos processos de trabalho e aumentar a produtividade. Além disso, os funcionários também preferem esta abordagem ao trabalho no local. Contudo, este novo modelo pode ser um desafio, uma vez que os líderes híbridos devem considerar desejos e necessidades divergentes do pessoal e, ao mesmo tempo, procurar aumentar a produtividade e a cooperação. Assim, os líderes híbridos devem ser treinados e capacitados em como gerir equipas híbridas de forma eficaz e apoiar os trabalhadores híbridos, incluindo gestão de desempenho, comunicação remota, colaboração e construção de relacionamentos.

3. Módulo de Formação [2] - Conceção digital, visualização de dados e segurança online em meios digitais

3.1. Introdução

3.1.1 Descrição do Módulo

O Módulo 2 deseja dar uma perspetiva sobre os novos conhecimentos e habilidades que os formadores-alvo precisam desenvolver, para se alinharem com a nova realidade no ambiente de trabalho onde o trabalho remoto ou híbrido se tornou o novo padrão após a pandemia. A limitada exposição e experiência do assistente selecionado em ferramentas digitais (pelo menos nas áreas em torno da aprendizagem digital) e o âmbito do projeto DigiREACT, obriga-nos a apresentar uma seleção bastante ampla de tópicos (ainda não suficientemente inclusiva) que eventualmente limita a profundidade da análise que cada tópico requer para que alguém o domine. Trata-se principalmente de conhecimentos em torno do design digital e da aprendizagem digital para ajudar os formadores a visualizar a nova modalidade de formação de equipas remotas, com algumas informações adicionais sobre os benefícios das soluções de visualização de dados. Uma vez que a nova configuração é on-line, também fornecemos algumas diretrizes para manter os procedimentos seguros.

3.1.2 Objetivos do Módulo

O objetivo do módulo é que os alunos saibam e entendam que a falta de presença pessoal do capacitador requer um nível mais alto de preparação e novas habilidades para planejar intervenções de aprendizagem tão boas ou até mesmo melhores do que aquelas proferidas em sala de aula. Eles precisam saber também que estar on-line representa um novo tipo de ameaças que têm que ser abordadas de forma contínua.

3.1.3 Objetivos de Aprendizagem

O objetivo da atividade de aprendizagem é, ao apresentar os novos conceitos e teorias, motivar os alunos a pesquisar mais aprofundadamente e estabelecer um roteiro para o desenvolvimento das novas competências.

3.1.4 Resultados de Aprendizagem

Ao concluir a atividade de aprendizagem, o aluno será capaz de delinear novas iniciativas de aprendizagem para as equipas híbridas e virtuais.

On successful completion of this module, learners should be able to:

Conhecimento	Habilidades	Aplicação de conhecimentos e habilidades
Avaliar os conceitos, princípios, teorias e terminologia fundamentais utilizados na formação empresarial híbrida	Colaborar eficazmente com equipas híbridas e virtuais de estagiários	Incentivar e motivar equipas virtuais para aumentar a produtividade

Avaliar as necessidades digitais dos formadores de EFP e dos formadores corporativos como alunos	Realizar pesquisas sobre futuras lacunas no contexto da transformação digital	Refletir criticamente sobre as habilidades de gestão incorporando o conhecimento na transformação digital
Delinear diferentes práticas para novos ambientes híbridos	Aplicar competências de gestão e formação para desenvolver planos de formação personalizados	Implementar competências híbridas em ambientes complexos e contextos diferentes

3.1.5 Tempo estimado de duração

A conclusão do módulo, juntamente com a implementação do conhecimento fornecido, durará **13,75** horas.

3.2 Conteúdo Principal

3.2.1 Princípios de design de percepção visual

A mudança para ambientes remotos de trabalho e mistos está aqui para ficar, como mostra a pesquisa. Isto coloca uma pressão constante sobre os formadores corporativos que estavam focados e se destacaram apenas na formação de instrutores líderes (ILT), para...converter para ILT virtual (vILT) e eLearning.

Assim, um esforço de reaprendizagem deve ter lugar para aqueles que têm pouca experiência em produtos de media digital e aprendizagem digital. Nos capítulos seguintes veremos uma introdução aos princípios e melhores práticas de design digital, uma introdução aos princípios e melhores práticas de design e-Learning e algumas ideias sobre o rumo que a tecnologia de aprendizagem está a tomar nos dias de hoje.

Como esta bagagem é um manual introdutório que, esperamos, motivará os formadores a aprofundar os tópicos propostos, o conteúdo abaixo é mais informativo do que uma abordagem científica ao assunto descrito.

Um exemplo do que a adaptação de bons princípios/técnicas de design pode oferecer, é a exploração de 'espaços negativos'. De uma forma simples, estes podem referir-se apenas à adição de espaço branco em torno de objetos para os tornar menos desintegrados e 'arejados', mas nem sempre é o caso. Os espaços negativos são 'espaços interiores' de um design, por exemplo, de um logótipo, que são inteligentemente usados para mostrar um elemento que 'não foi feito para estar lá'. O exemplo mais famoso e premiado de uso de 'espaço negativo' é o logotipo da FedEx e a seta oculta que implica a entrega de um objeto do ponto A ao ponto B, que é o que a empresa faz.



Figura 1. O famoso logótipo da FedEx

Em relação aos princípios de design (que incluem também os meios digitais de design) há muito debate sobre quantos são e o que são, mas nesta secção vamos referir os princípios Gestalt de design que se centram na perceção visual (semelhança, continuação, fecho, proximidade, figura/terra, e simetria e ordem), e mais tarde a 12 mais 'práticos' que são geralmente comuns a muitos documentos em torno do design (contraste, equilíbrio, ênfase, proporção, hierarquia, repetição, ritmo, padrão, espaço branco, movimento, variedade e unidade).

Os principais objetivos em cada design são uma boa estética, boa funcionalidade e facilidade de utilização e a implementação dos princípios Gestalt em torno da perceção visual pode ajudar-nos a atingir esse objetivo.

A chave para os princípios é como o cérebro humano funciona, por exemplo, preenchendo os espaços em branco numa imagem e criando um todo que é maior do que a soma das suas partes, como quando "vemos" um rosto numa formação de nuvens. Geralmente, o cérebro humano tentará simplificar e organizar imagens ou desenhos complexos que consistem em muitos objetos em seu esforço para ver estrutura e padrões que nos ajudarão a entender o que nos rodeia.

O princípio da semelhança refere-se ao "hábito" do cérebro de agrupar visualmente elementos que são semelhantes entre si, por exemplo, por cor, forma ou tamanho. Assim, em uma página com uma lista de textos (mesmas marcas, cores, fontes, etc.) o cérebro verá a lista como um objeto visual, então se precisarmos de uma chamada para ação (como mover-se para o próximo slide) devemos criar um botão com um estilo diferente e separá-lo da lista para que ele se destaque. No mesmo exemplo, se uma das linhas da lista é mais importante que as outras, temos que diferenciá-la por fonte, cor, etc.

No princípio da continuação, aproveitamos a tendência dos olhos para seguir o caminho mais simples ao visualizar linhas, assim, se precisarmos conduzir um espectador para uma determinada direção e para certos objetos, podemos, por exemplo, colocar os objetos em uma série e em uma linha, em vez de espalhá-los.

O princípio do fechamento demonstra a capacidade do cérebro de preencher as partes que faltam em uma imagem e um dos exemplos clássicos é o logótipo do World Wildlife Fund (WWF) onde vemos imediatamente um urso panda, embora faltem algumas linhas (a ilusão de completude).



Figura 2: O logotipo da WWF

Na UX/UI, muitas vezes, usamos o princípio do fechamento para evitar a ilusão de completude e incentivar a interação. Na tela seguinte as imagens parciais, as palavras e as setas estão a levar-nos a rolar para a direita porque temos mais para ver.

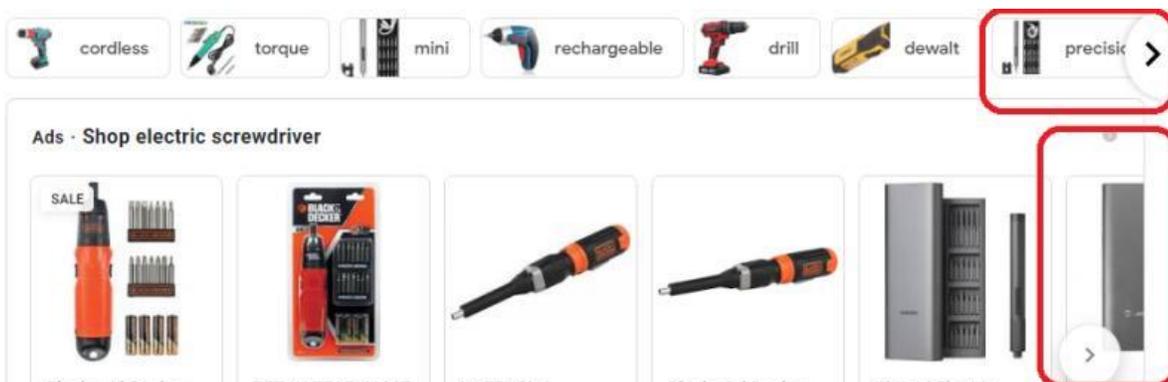


Figura 3: Encorajando a interatividade em UX

O princípio da proximidade é exatamente o que a palavra significa. Objetos próximos uns dos outros são "automaticamente" relacionados. Agrupar elementos relacionados entre si pode torná-los mais agradáveis aos olhos e mais fáceis de ler, por isso precisamos de reunir elementos separados, que contextualmente podem ser agrupados, claro, em unidades visuais mais próximas. Por outro lado, não colamos as coisas no meio ou nos cantos, evitamos usar o espaçamento uniforme, evitamos confusão sobre uma manchete, subtítulo e texto e, principalmente, não colocamos elementos que não pertencem juntos.

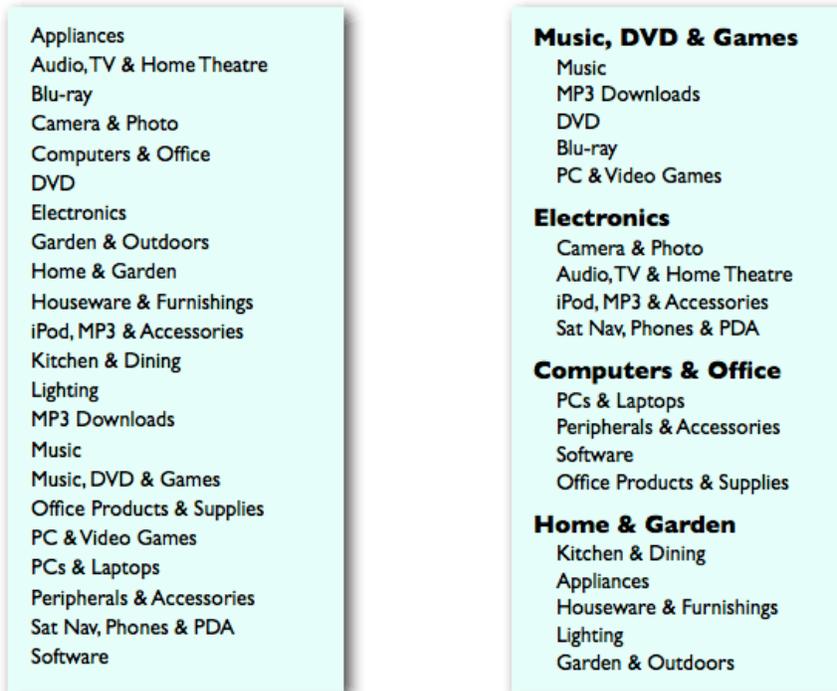


Figura 4: Os benefícios de agrupar, espaçamento desigual e manchetes

Na figura acima vemos como agrupar coisas relacionadas mais próximas, com espaço entre cada grupo, pode tornar a lista legível e útil.

O princípio figura/terra é referido às funções cerebrais que distinguem os objetos que considera estar em primeiro plano (figura) e em segundo plano (costas).

O psicólogo dinamarquês Edgar Rubin criou a famosa ilusão de duas faces ou um vaso que demonstra como as figuras ou imagens mudam dependendo de um ponto de vista, perspetiva, antecedentes, geralmente um contexto.

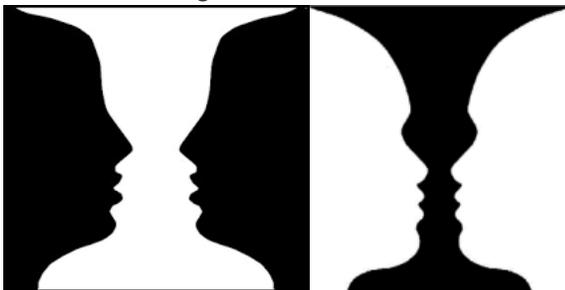


Figura 5: A famosa ilusão de Edgar Rubin

Para evitar tais situações ilusórias quando precisamos destacar uma determinada parte da tela, e apenas isso, seguimos o caminho oposto. Podemos, por exemplo, desbotar ou desfocar o resto da tela (solo), exceto a janela pop-up (figura).

A lei de prägnanz, ("boa figura") ou lei da simplicidade diz que as pessoas interpretam imagens ambíguas ou complexas como a(s) forma(s) mais simples(s) possível, porque os nossos cérebros simplificam o que percebemos e tentam trazer ordem ao caos (como ver formas ou rostos nas nuvens).

Sob esta perspetiva, uma versão monocromática do logótipo olímpico é vista como uma série de círculos sobrepostos em vez de uma coleção de linhas curvas.

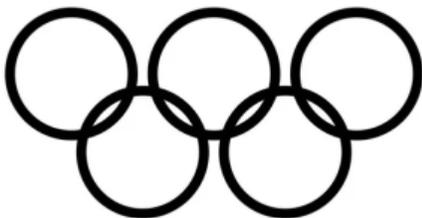


Figura 6: Logótipo olímpico monocromático

Ainda assim nosso cérebro também tentará fazer conexões e encontrar algum significado no que vemos, por isso na versão padrão do logótipo olímpico não percebemos apenas uma série de círculos incompletos coloridos, mas sim anéis interligados que representam a competição amigável de todos os continentes.



Figure 7: Logótipo olímpico colorido

3.2.2 Princípios e sugestões práticas de design

Para além dos princípios Gestalt existem outros (alguns relacionados com os primeiros) que quando aplicados propositadamente e com sucesso, ajudam-nos a criar designs apelativos e funcionais. Estes incluem contraste, equilíbrio, ênfase, proporção, hierarquia, repetição, ritmo, padrão, espaço branco, movimento, variedade e unidade e pode ser combinado para criar a saída desejada.

Uma combinação simples do acima descrito para dar ênfase a um elemento (por exemplo, um pedaço de texto) é usar uma cor contrastante, como o 'texto de vídeo invertido', ou/e usar proporções diferentes, como uma fonte maior. Princípios do design: contraste e ênfase.

A repetição de formas em diferentes tamanhos ao fundo pode ser usada para criar um ritmo na página que desenhamos.



Figura 7: Tate Gallery London UK (por Tasos Lekkas em Pixabay, '2684212')

O espaço branco ajuda o elemento principal de um design (ou um espaço como a galeria acima) a 'respirar' e ajuda-nos a focar na informação importante, mas não precisa ser literalmente branco ou não ter nenhum padrão. A seguinte imagem desbotada pode ser usada como um padrão subtil numa página de tecnologia blockchain.

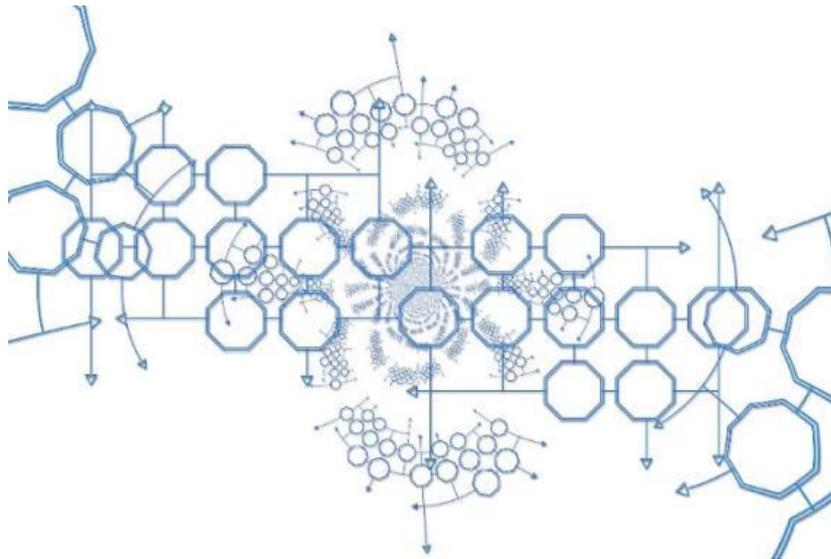


Figura 8: Padrão de blockchain (Pixabay)

A variedade pode ajudar a criar uma sensação de movimento em um design, dependendo de como é usado e de como pode perturbar a monotonia. A repetição, por outro lado (mesmo fundo, imagens do mesmo tamanho numa grelha e legendas com as mesmas fontes, etc.) cria unidade e consistência (se este for o resultado pretendido).

Mas como todos estes princípios podem ser combinados na vida real e em projetos reais?

Designers experientes vêm ajudar-nos com as suas ideias.

Uma sugestão principal é que projetemos tendo constantemente em mente o objetivo final e o cliente/audiência, juntamente com o contexto em que o projeto será recebido/consumido. O design está relacionado com o conteúdo, é apropriado para dispositivos digitais, o público está lento ou rápido e preparado para se envolver, etc.?

Os princípios descritos dão-nos uma mão cheia de ferramentas e abordagens e alguns dizem que um design bem-sucedido pode incorporar seis delas o tempo todo. Isso não nos deve distrair de uma estratégia muito importante: manter as coisas simples, claras e precisas.

Um passo importante para implementar esta estratégia é usar o espaço corretamente e evitar designs desordenados que certamente distrairão o nosso público do valor ou significado no qual queremos que eles se concentrem. Precisamos de dar espaço aos nossos elementos para respirar e facilitar ao espectador a concentração nos objetos importantes.

O uso correto do espaço, juntamente com outros atributos como tipografia, cores, imagens, formas, padrões, também tem que resultar em designs equilibrados. Como os elementos podem atrair a atenção humana em intensidade variada (têm "peso visual" diferente), devemos combiná-los de forma a não stressar o cérebro humano, que está fortemente ligado para notar as coisas fora de equilíbrio.

O exemplo clássico disso é o balanço desigualmente carregado onde o nosso cérebro diz que deve virar para a esquerda.



Figura 9: Serra do mar (por Mediamodifier em Pixabay, "2108025")

Uma vez que temos estas estratégias básicas em vigor, devemos pensar em como usar o contraste em nosso benefício: chamar a atenção para as partes-chave da mensagem (os objetivos sobre os quais falamos). Também ajuda a nossa criação a ser visualmente atrativa e envolvente.

Podemos fornecer contraste usando cor, tamanho (hierarquia), forma, textura, valores/intensidade e muito mais.

Falar de cor é sobre o uso da roda de cor (por exemplo, usar cores que são opostas na roda de cor). Podemos usar formas geométricas diferentes para dar contraste ou podemos usar as mesmas, mas em escala diferente, o que implica uma diferença de importância.

O mesmo se aplica à intensidade da cor. As formas escalonadas acima mencionadas podem partilhar a "mesma" cor, mas as maiores (mais importantes) também podem ser mais escuras.



Figura 10: Formas escalonadas

Para jogar o 'jogo' de contraste corretamente:

- Precisamos de familiarizar-nos com a roda de cores
- Podemos começar por emparelhar formas macias e duras (retângulos com círculos)
- Devemos planejar uma hierarquia visual de escalas (2-3 tamanhos no máximo) e mantermo-nos consistentes com ela (as mais importantes são as maiores, as menos importantes, as mais pequenas, etc.)

A coerência é uma estratégia geral para todo o nosso esforço de design. Pode ser um layout geral (linear, angular, etc.), um esquema de cores, um esquema de marcas, mas também uma forma planeada de 'contar a nossa história'.

Vamos fechar esta secção com algumas coisas a não fazer sobre o texto porque, eventualmente, o material de formação estará em torno do conteúdo do texto: Não use mais que duas fontes no máximo e mais que dois tamanhos. Se precisar de fazer isso, é uma indicação de que algo mais está a faltar (contraste, espaço, precisão nos objetivos?). O mesmo vale para os negritos ou outros efeitos de letra, se precisar de usá-los, algo provavelmente correu mal. Como os outros elementos do design, o texto também precisa de espaço para respirar (espaçamento entre linhas, espaçamento entre caracteres...) para que seja fácil de ler.

3.2.3 Uma estrutura e metodologia para construir um e-Learning eficaz

Nesta secção discutiremos uma estrutura e a metodologia para construir sessões de formação, para que nosso público obtenha a melhor experiência de aprendizagem possível a partir de iniciativas de aprendizagem digital.

Tal como no design, o que temos de ter sempre em mente é que o nosso objetivo é fornecer e-Learning orientado para os resultados, e não uma exibição de capacidades de design ou tecnologia.

Para começar, as iniciativas de aprendizagem precisam de design instrucional e designers. **O desenho de instruções é um processo que envolve a análise das necessidades de aprendizagem e o uso de princípios de aprendizagem teoricamente baseados para o desenvolvimento sistemático da instrução.**

Os designers de instruções especificam um método que, se seguido, facilitará a transferência de conhecimentos, competências e atitudes para o aluno. Em seguida, avaliarão os resultados para garantir que a aprendizagem ocorre.

INSTRUCTIONAL DESIGN...	INSTRUCTIONAL DESIGNERS...
INVOLVES ANALYSIS	<i>Understand business context, learners, learning environment and content.</i>
IS BASED ON THEORY	<i>Understand how people learn and use this to achieve specific learning goals.</i>
IS SYSTEMATIC	<i>Make decisions based on implementation and design models rather than creative impulse.</i>
SPECIFIES A METHOD	<i>Write specifications including course structure, learning activities, choice of technologies, &c.</i>
EVALUATES OUTCOMES	<i>Ensure transfer of knowledge, skills and attitudes is occurring; if not, take corrective measures.</i>

Figura 11: O que é o design instrucional

A estrutura para a conceção de objetos de aprendizagem é conhecida dos educadores, uma vez que serve também no ensino tradicional em sala de aula e nos seus Nove Princípios de Instrução de Robert Gagné.

Robert Gagné (1916-2002) foi um psicólogo educacional americano que contribuiu muito para o desenvolvimento da ciência da instrução.

Princípio 1: Ganhar Atenção (Receção)

Pode ser uma atividade introdutória para desviar a atenção do aluno de outras tarefas e pensamentos e para se envolver na sessão de aprendizagem. A atividade pode ser passiva (mostrar uma estatística impressionante, um pequeno vídeo) ou ativa (fazer um pequeno inquérito aos alunos para saber o que eles conhecem sobre o assunto da sessão, etc.).

Princípio 2: Informar os Alunos sobre os Objetivos (Recuperação)

É muito importante e algo que provavelmente precisamos comunicar (mesmo em resumo) antes de uma aprendizagem, porque responde à pergunta vital "o que há nela para mim?" (WIIFM). Deve descrever não só o objetivo final, mas também os passos para o alcançar.

Princípio 3: Estimular a recordação de aprendizagens anteriores (Expectativa)

Mais uma vez, pode ser passiva, por exemplo, assumindo que as habilidades e níveis dos alunos são mais ou menos conhecidos, podemos resumir o conhecimento existente em algumas telas, ou ativo, com um teste curto.

Princípio 4: Apresentar Novo Conteúdo (Perceção Seletiva)

Este é o ... prato principal onde fornecemos os novos conhecimentos ao nosso público que, para além de serem precisos, têm de ser bem-apresentados: sequenciados logicamente, em tamanho adequado (veremos a micro-aprendizagem mais tarde) e de uma forma cativante. A visualização (imagens, gráficos, tabelas, animações, vídeos curtos, etc.) ajuda muito, assim como a interatividade, a gamificação, etc.

Princípio 5: Fornecer Orientação de Aprendizagem (Codificação Semântica)

Coaching, conselhos, ajudas de trabalho, recursos adicionais...

Princípio 6: Obter Desempenho (Capacidade de Resposta)

Atividades que ajudarão os alunos a lembrar e aplicar os conhecimentos em cenários relacionados ao trabalho.

Princípio 7: Dar Feedback (Reforço)

Positivo para reforço, aconselhamento educado e construtivo para ajudar o aluno a identificar mal-entendidos e/ou a conquistar significados difíceis.

Princípio 8: Avaliar o Desempenho da Aprendizagem (Recuperação)

Exames, testes, questionários são os padrões na conclusão de um curso. Os jogos educativos podem ser uma opção interessante, embora necessitem de um certo nível de especialização.

Princípio 9: Melhorar a Retenção e Transferência de Conhecimento (Reforço)

Manuais, materiais de referência, conteúdos adicionais em geral, mas também uma série de cursos mais curtos para serem consumidos ao ritmo dos alunos ou oferecidos em certos intervalos para aumentar a retenção (efeito de espaço-aprendizagem).

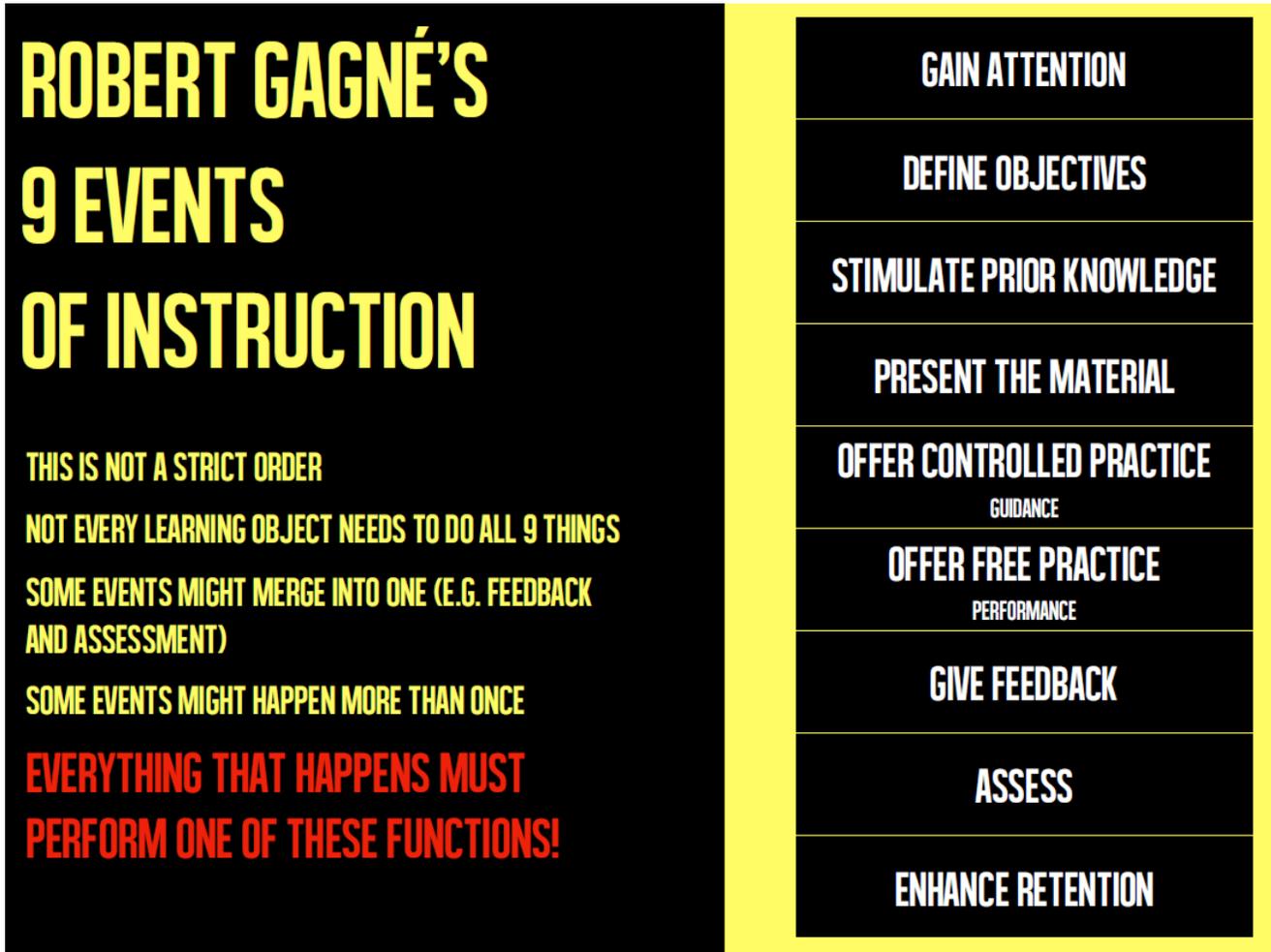


Figura 12: Os Nove Eventos de Instrução de Robert Gagné

Se os princípios acima parecem confusos para implementar num curso de e-learning, o seguinte modelo PPP (Apresentação, Prática e Produção) para o Ensino de Línguas oferece um vislumbre de como estes princípios se correlacionam e se enquadram na linha do tempo de uma atividade de aprendizagem de palavras reais.

THE PPP MODEL

SIMPLIFYING GAGNÉ'S 9 EVENTS

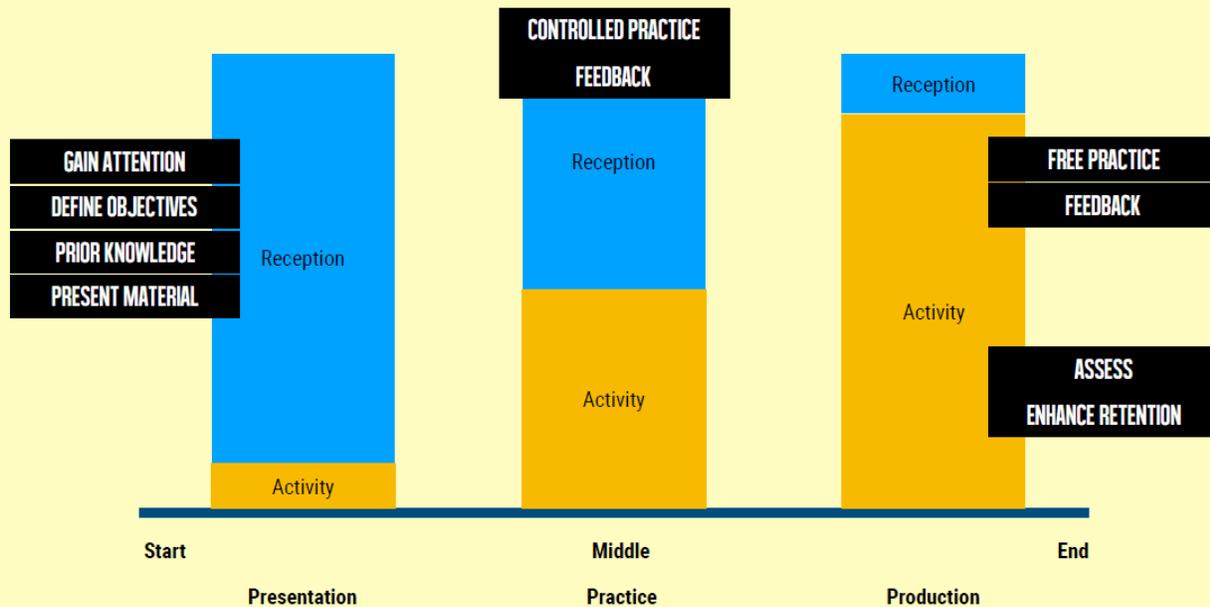


Figura 13: O Modelo PPP

3.2.4 Modelos de implementação de projetos de e-Learning

Os dois modelos predominantes atualmente são o modelo 'tradicional' ADDIE (ver abaixo) e o modelo mais 'moderno' Agile (muito conhecido da indústria de desenvolvimento S/W). Muitos pesquisadores e especialistas de mercado estão agora a propor a combinação dos dois.

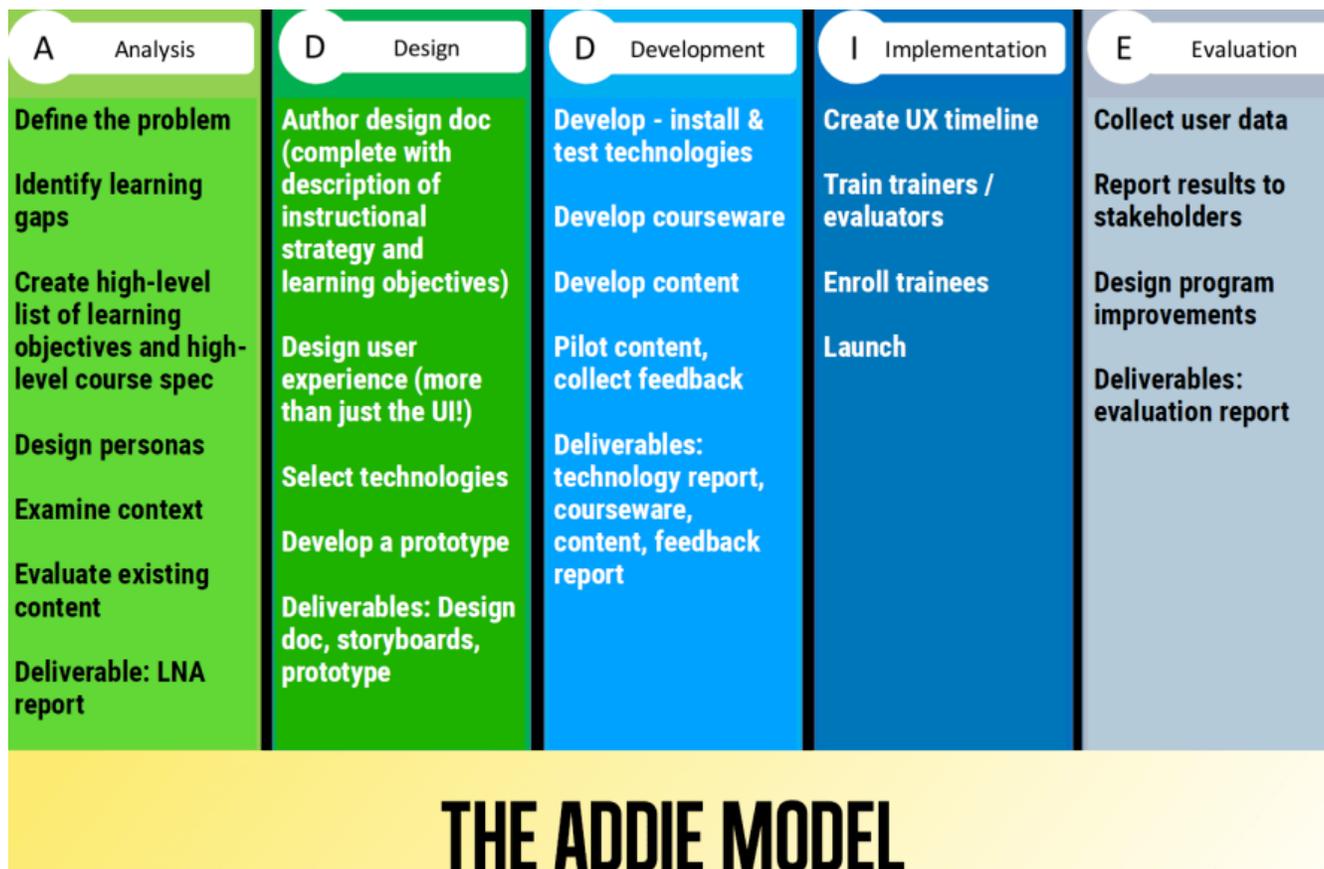


Figura 14: O Modelo ADDIE

3.2.5 Estratégias para o e-learning

Existem 'modos' de ministrar e-Learning para torná-lo mais envolvente e eficaz (dependendo do assunto, público, contexto, etc.)? Sim, existem.

Contar histórias é uma 'ferramenta poderosa', uma porta de entrada para a aprendizagem transformacional. Boas histórias incluem elementos como: um cenário e ambiente relevante (responde à pergunta "qual é o seu mundo"), personagens relacionáveis (quem são os jogadores?) e uma curva narrativa suave (geralmente incluindo conflito, clímax e resolução).

Mas por que as histórias são tão poderosas? Porque:

- São memoráveis (todos se lembram de uma boa história).
- Fazem com que as pessoas se preocupem (se você tiver as suas personas certas, a história 'falará' com as preocupações, frustrações e aspirações do aluno).
- Limpam a mente (histórias transportam os formandos para outro lugar e estado ideais para aprender)
- As pessoas dispensam tempo para histórias (mesmo as mais ocupadas vão parar para ouvir uma história).
- Dão sentido aos dados (dados reais contam uma história própria, verifique <https://www.youtube.com/watch?v=jbkSRLYSojo> para visualização de dados)

Outras estratégias incluem:

- Aprendizagem guiada, onde formadores/mentores orientam os alunos através do curso de e-learning.
- Aprendizagem baseada em cenários (ou ramificada), onde os alunos tomam decisões no decorrer da aula, que conduzem a resultados diferentes, uma boa ferramenta quando não há definitivamente resultados certos ou errados no tópico.
- Simulações, que reproduzem uma situação real em um mundo virtual oferecendo experiência prática com segurança e muito menos recursos.
- Aprendizagem através da exploração e descoberta (LEAD), uma característica principal de todas as plataformas de aprendizagem modernas onde os utilizadores têm acesso a todo o conteúdo e podem construir a sua própria jornada de aprendizagem, ao seu próprio ritmo e tempo.
- Gamificação e aprendizagem baseada no jogo, onde através de motivação intrínseca envolvemos os usuários com o conteúdo.
- Aprendizagem imersiva, onde exploramos as tecnologias AR e VR.
- Micro-aprendizagem (veremos mais tarde).

3.2.5.1 A estratégia de partilha de conhecimento através da Micro-Aprendizagem

A micro-aprendizagem propõe-nos quebrar os conteúdos de aprendizagem em pedaços de tamanho reduzido em vez de grandes pedaços (uma intervenção típica de micro-aprendizagem é entre dois e cinco minutos), para tornar o processo de aprendizagem mais eficaz.

Na verdade, não é algo inteiramente novo, mas ganhou (justificada) atenção com o progresso no e-learning, a internet, a prevalência de dispositivos inteligentes e o ... empreendedorismo da aprendizagem móvel e instantânea.

Com a micro-aprendizagem, o conteúdo novo ou existente é dividido em objetivos de aprendizagem focalizados. Tipicamente, com a micro-aprendizagem procuramos alcançar um único objetivo de aprendizagem de cada vez.

A micro-aprendizagem é também o principal meio de entrega em aprendizagem espaçada/repetição, espaçada onde tentamos abordar a questão da Curva do Esquecimento (a teoria sugere que podemos esquecer até 90% de algo que aprendemos, mesmo em uma semana!) Ao 'alimentar' os alunos com estas 'pepitas de aprendizagem', estamos a contribuir para uma recuperação ativa e melhorar a retenção de memória.

Ao dividir o conteúdo em "pepitas" curtas e facilmente consumíveis, envolvemos melhor os alunos, reduzimos o stress de ter que "consumir" enormes conteúdos de formação de uma só vez e, eventualmente, melhoramos a produtividade.

Ao mesmo tempo que joga bem com outras modalidades contemporâneas como a aprendizagem social, é mais fácil (e por isso mais barato) desenvolver, manter e maximizar a mudança para o e-Learning do que o ILT tradicional e as desvantagens que este traz consigo (tutores caros, reserva de salas de formação, hotéis e custos de viagem para os formandos, interrupção do fluxo de trabalho, etc.).

3.2.5.2 Porque considerar os jogos educativos e a gamificação nas iniciativas de aprendizagem?

Primeiro vem a pergunta: O que motiva as pessoas? Seguindo a teoria de Dan Pink ...

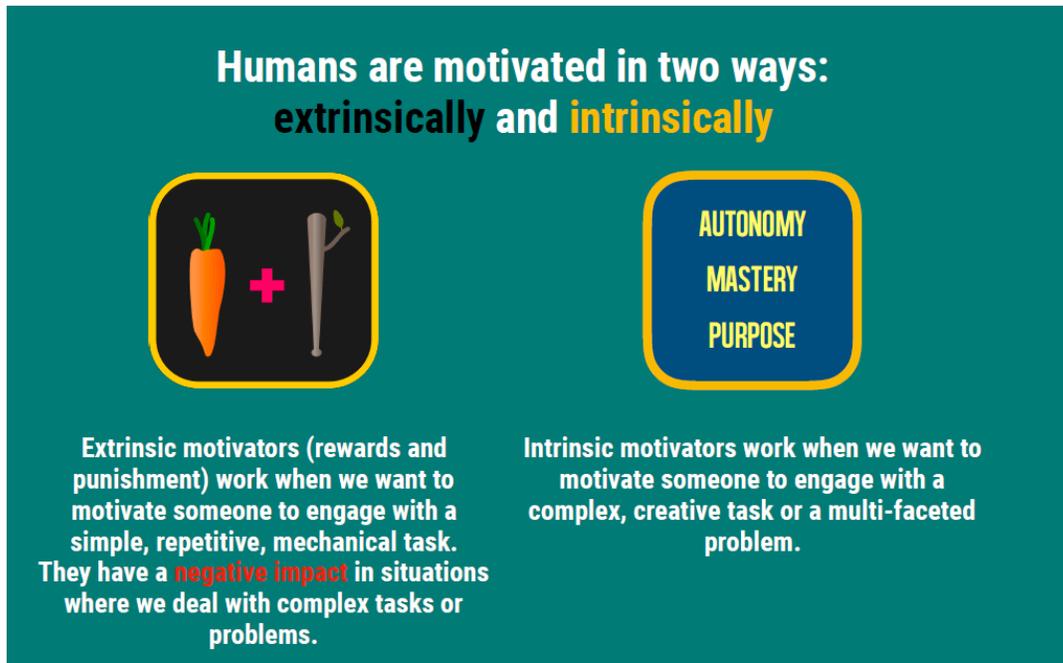


Figura 15: Teoria de Dan Pink sobre a motivação

A gamificação é então a ideia de aplicar elementos do design de jogos a um ambiente “não-jogo” para aumentar a autonomia, o domínio e a finalidade, onde:

Autonomia é a sensação de que o que estou a fazer não é uma tarefa estritamente predeterminada, mas sim algo que tenho o controlo.

O domínio é a sensação de que se está a ficar melhor em algo e isso faz com que as pessoas suportem tarefas difíceis.

O propósito é o sentido de que estamos envolvidos ou a trabalhar para algo maior e mais importante do que nós.

Motivar os alunos para se envolverem no processo de aprendizagem tem efeitos primordiais sobre os resultados da aprendizagem e este é o alvo da gamificação. Os elementos típicos da gamificação no e-Learning são pontos de experiência, realizações, prémios, crachás, quadros de líderes, etc., mas é o esquema detalhado de gamificação que faz com que a estratégia funcione ou não.

A aprendizagem baseada no jogo refere-se ao desenvolvimento de um jogo ou à utilização/modificação de um jogo existente para ensinar. Embora não seja uma abordagem fácil ou barata, proporciona alto envolvimento, imersão, desafio e senso de realização, é uma abordagem jovem, proporciona alta retenção de conteúdo de aprendizagem e é particularmente adequada para servir conteúdo seco e técnico.

Finalmente, a realidade virtual (RV) e a realidade aumentada (RA) são novas tecnologias que nos permitem simular o mundo real no trabalho. Estas ferramentas caem num mercado agora chamado

"Aprendizagem Imersiva" que está a transformar o desenvolvimento de conteúdos, experiências de aprendizagem, jogos, e outras formas de simulação.

Empresas e soluções em RV para ter em conta são, StriVR, ETU, Gleechi, Warp VR, Taqtile, TransFR e para simulação, Mursion.

3.2.6 Sugestões sobre e-Learning

Então, temos uma estrutura sobre como as pessoas aprendem, um modelo para construir aprendizagem e estratégias para desenvolvê-la e oferecê-la, mas será que temos outras dicas para nos ajudar no processo? Bem, sim, muitos especialistas estão a oferecer as suas sugestões e abaixo estão algumas sugestões comuns.

- Crie uma persona de aprendizagem ao conhecer o seu público e faça o design em conformidade (cores, animações, tom de voz, ritmo, etc. devem ser diferentes se treinarmos jovens programadores ou consultores financeiros seniores).
- Com a ajuda do Subject Matter Expert (SME), ter uma compreensão básica do conteúdo.
- Seja consistente durante todo o curso, especialmente com a interatividade: os usuários não vão gostar se o botão quadrado que diz 'próximo' no canto inferior direito da tela se tornar de repente uma seta dentro de um botão circular no lado superior esquerdo da tela. Mantenha-o também simples, por exemplo, reduzindo o número de cliques.
- Se o curso for longo, faça paragens para enfatizar as partes que precisam de atenção especial (por exemplo, através de um questionário) ou para aliviar a pressão sobre o aluno (com um pequeno vídeo, uma animação, etc.).
- Como vimos na secção de design, não sobrecarregue as páginas, mas dê-lhes espaço para 'respirar'. Aqui estão algumas estratégias relativas especialmente ao texto:



MEASURING READABILITY

REQUIREMENT: A MINIMUM **FLESCH-KINCAID** SCORE OF 45

<https://www.webfx.com/tools/read-able/check.php>

WHAT IF A TEXT SCORES **LESS THAN 45?**

Shorten sentences.

Punctuate properly.

Simplify structure and syntax.

Replace connectors such as
"however", "nevertheless" and
"moreover" with "and" and "but".

Minimise use of **passive voice**.

Edit out structures that invert subject and auxiliary verb
such as "Not only can time be saved, but...".

READABLE TEXTS

ARE AS SHORT AS POSSIBLE

HAVE MULTIPLE ENTRY POINTS

TITLE, INTRO PARAGRAPH, QUOTATION, IMAGE, CHART

ARE ORGANISED AROUND CONCRETE SITUATIONS

THE LESS ABSTRACT, THE BETTER

IDENTIFY THE UNFAMILIAR BY REFERENCING THE FAMILIAR

DO NOT ASSUME THAT THINGS ARE 'UNDERSTOOD' OR 'KNOWN' - UNLESS SPECIFIED IN THE PERSONA

ARE GRAMMATICALLY AND SYNTACTICALLY CORRECT

MAKE FULL AND CORRECT USE OF PARAGRAPHS

Figura 16: Sugestões sobre como lidar com o texto

Conteúdo de aprendizagem ultrapassado, sala de aula/escritório tóxico, fraca moral estudantil, fraca infraestrutura tecnológica, falta de propósito, distratores estranhos, estudo sob alto stress e design instrucional deficiente não podem ser salvos por nenhuma tecnologia, por mais impressionante que seja.

Para o recém-chegado ao espaço da tecnologia e-Learning, o caminho é o de uma atualização de competências digitais próprias, primeiro envolvendo-se na formação de design instrucional (há muitos cursos nos MOOCs) e depois formando e utilizando ferramentas de autoria modernas como Articulate, Captivate, iSpring, Elucidat, Easy Generator, Genially (para citar alguns).

3.2.7 Elementos sobre a Visualização de Dados

3.2.7.1 O que é a visualização de dados?

“Visualização de dados é a representação gráfica de informações e dados. Usando elementos visuais como quadros, gráficos e mapas, as ferramentas de visualização de dados fornecem uma forma acessível de ver e entender tendências, aberturas e padrões nos dados. Além disso, fornece uma excelente maneira para funcionários ou proprietários de negócios apresentarem dados a públicos não-técnicos sem confusão.

No mundo dos Grandes Dados, as ferramentas e tecnologias de visualização de dados são essenciais para analisar grandes quantidades de informação e tomar decisões baseadas em dados”. Segundo a plataforma analítica Tableau

3.2.7.2 Benefícios da Visualização de Dados

A visualização de dados, uma ferramenta utilizada por empresas de grande escala como a Nike e a Amazon, está a surgir como um ativo crítico que tem o poder de transformar a forma como os dados são acedidos, apresentados e utilizados.

Embora as grandes empresas tenham atraído as atenções para a visualização de dados, de acordo com relatórios de mercado da PR Newswire, as pequenas e médias empresas estão agora a alimentar a adoção da visualização de dados.

A razão para isso é que, através de seus benefícios, a visualização de dados tem o potencial de resolver vários problemas de negócios cruciais.

Com o aumento de grandes dados, a importância da visualização de dados está a crescer a um ritmo composto. Para se manterem competitivas no futuro, empresas de todas as escalas provavelmente precisarão incorporar o uso de métodos de visualização de dados.

Ao aproveitar a visualização dos dados, as organizações estão a colher muitos benefícios transformadores, alguns dos quais podem constituir um salto quântico em áreas críticas de operação.

1. É a chave para desbloquear grandes dados.

Com o advento de grandes dados, cada vez mais empresas estão a colecionar e armazenar grandes quantidades de dados. O problema vem com a análise desses dados.

De 2015 a 2017, a adoção de grandes dados nas empresas acelerou de 17% para 59%. Estas estatísticas deixaram muitas empresas com grandes quantidades de dados na ponta dos dedos. Por

outro lado, muitas empresas não conseguem fazer pleno uso de seus dados graças a painéis e métodos de recuperação complicados.

Uma vez recuperados os dados, eles são compilados e analisados em relatórios que requerem horas de análise detalhada por parte de líderes e tomadores de decisão.

A visualização de dados pode resolver estas ineficiências. A visualização permite às pessoas captar instantaneamente grandes quantidades de dados apresentados através de formatos particulares.

Como os grandes dados se estão a tornar um dos recursos mais valiosos para as empresas utilizarem, estas capacidades de visualização de dados estão a tornar-se cada vez mais essenciais.

2. Visualização Permite a quase Absorção Instantânea de Grandes Quantidades de Dados

Uma das vantagens mais significativas da visualização de dados é que ela nos permite absorver grandes quantidades de dados num piscar de olhos.

Mas porquê? Bem, é em parte porque os humanos podem processar imagens visuais 60.000 vezes mais rápido que o texto.



Figura 17: Visualização de dados (por Wallusy em Pixabay '6246450')

Uma das razões para isso é que o processo neural para visualização requer mais trabalho por parte do cérebro do que o processamento das imagens vistas. Portanto, ver um quadro, gráfico ou outra representação visual dos dados é mais confortável para o cérebro processar, do que ler e compreender texto, e então, converter isso em uma visualização mental (que provavelmente não será totalmente precisa) dos dados. Visto que cada experiência que temos com um livro será diferente com base no indivíduo que lê a história.

Juntamente com estas duas condições está o facto de cerca de 90% da informação enviada para o cérebro ser visual.

Em conjunto, isto significa que podemos digerir visualmente a velocidade da luz e compreender a relação entre vários pontos de dados enquanto o fazemos.

Como ilustração, mais fácil de interpretar, um gráfico circular, ou uma descrição escrita do que está retratado? As técnicas tradicionais de visualização de dados, tais como gráficos de barras e gráficos circulares, já podem transformar dados difíceis de visualizar em algo que é imediatamente compreendido, tal como o logótipo da MasterCard.

Com os recursos de visualização de dados atuais e mais evoluídos, os usuários também podem criar visualizações mais avançadas. Por exemplo, uma maneira fácil de visualizar alguns dados aleatórios é configurá-los em um gráfico de bolhas ou em um mapa de calor. Para uma análise mais sofisticada, pode optar-se por diagramas de quadros (para apresentações hierárquicas) ou gráficos de Gantt (para aplicações do tipo de gestão de projetos).

3. A Visualização de Dados Acelera o Processo de Tomada de Decisão.

Devido à nossa capacidade de compreender rapidamente dados que estão em forma visual, a visualização de dados pode aumentar materialmente a velocidade dos processos de tomada de decisão.

De acordo com a Wharton School of Business, a visualização de dados pode encurtar as reuniões de negócios em até 24 por cento.

Uma tomada de decisão mais rápida é altamente valiosa para as empresas, e uma tomada de decisão mais lenta pode muitas vezes ser responsável por ineficiências e até mesmo por perdas diretas. Com a capacidade de tomar decisões mais rápidas, as empresas podem tomar medidas demoradas sobre as tendências, ultrapassar consistentemente os concorrentes, evitar perdas e capitalizar em condições de mercado inesperadas.

4. Pode Revelar Padrões e Tendências

A visualização de dados é também uma ferramenta altamente útil para identificar padrões e tendências. Estar ciente de padrões e tendências é crucial para a sobrevivência das organizações, e as tendências internas que podem ser reveladas pela visualização de dados podem significar a diferença entre o aumento de perdas ou ganhos maximizados.

Sem dados de tendências e padrões, as organizações operam metaforicamente no escuro, tomando decisões baseadas em suposições e não em factos concretos. Em contraste, o uso da visualização de dados, padrões e tendências que se têm escondido nas sombras de dados inexplorados, pode ser trazido à luz do dia e ser aplicado.

5. Visualização de Dados Mostra Rapidamente as Relações entre Operações e Resultados

Uma das razões pelas quais a visualização de dados é essencial para quase todas as organizações é que ela pode facilmente mostrar as relações entre operações e resultados.

Com o uso da visualização de dados, os gerentes e tomadores de decisão podem rapidamente elaborar e digerir instantaneamente as métricas críticas, e se houver anomalias em qualquer uma dessas métricas, as vendas são visivelmente reduzidas em uma região - os tomadores de decisão podem rapidamente pesquisar os dados para revelar quais condições operacionais ou decisões estão em jogo e como elas se correlacionam com as métricas encontradas.

Isto permite uma análise e uma ação rápida sobre os problemas, graças ao facto de os dados serem tão acessíveis e facilmente digeríveis.

6. É interativo e pode ir mais fundo do que os quadros e gráficos tradicionais

Um dos aspetos mais transformadores da visualização de dados é que, ao contrário dos métodos tradicionais de visualização de dados (folhas de cálculo, powerpoint, etc.), permite ao utilizador aprofundar e transformar dados em muitos tipos diferentes de visualizações.

Estas funções são também mais intuitivas do que os métodos tradicionais, e os utilizadores podem manipular rapidamente os dados nas configurações desejadas.

7. Com a Visualização, as Empresas Estão Mais Propensas a Aceder a Dados

De acordo com informações obtidas a partir de um relatório da Aberdeen, as organizações que utilizam a visualização de dados têm 28% mais hipóteses de aceder a informações em tempo útil do que outras.

Ter acesso à informação em tempo real pode dar às empresas uma vantagem sobre a concorrência e pode ajudar significativamente as funções de gestão.

De acordo com mais pesquisas da Aberdeen, 65% dos gerentes de negócios enfrentam uma "curta janela de decisão". O prazo no qual os gestores têm de tomar decisões está a tornar-se mais curto; no entanto, em muitas organizações, os gestores não têm acesso a dados sob pedido, em tempo real.

Mais uma razão pela qual a visualização de dados pode ser de grande benefício na tomada de decisão orientada por dados.



Figura 18: Análítica (Pixabay '1368293')

8. A Visualização de Dados Melhora a Comunicação

A visualização de dados é uma ferramenta de comunicação rápida e útil que pode reunir funcionários, tomadores de decisão e outras partes sobre informações e dados de uma forma muito mais rápida e segura do que métodos anteriores, como relatórios e planilhas.

A comunicação clara e eficaz provou ser altamente relevante para as empresas, pois pode melhorar de forma mensurável a produtividade e aumentar a eficácia das operações.

Além disso, uma comunicação clara com os colaboradores pode aumentar os níveis de satisfação e motivação no trabalho, reduzindo os níveis de absentismo e as taxas de rotatividade dos colaboradores. Por este motivo, ao aproveitar a visualização dos dados, pode ser benéfico compartilhar dados regulares e relevantes não apenas com os tomadores de decisão, mas também com os funcionários.

9. Também economiza quantias mensuráveis de tempo dos funcionários

De acordo com a pesquisa acima mencionada conduzida pela Aberdeen, na ausência de visualização de dados, não é incomum que os funcionários gastem quantidades significativas de tempo a modificar painéis de controle, adaptando relatórios e respondendo a solicitações de recuperação de dados ad hoc.

Esta ineficiência é resultado de sistemas de recuperação pesados e do facto de a maioria destes sistemas só poderem ser operados por funcionários formados especificamente nessa área.

A nova tecnologia de visualização de dados, por outro lado, reduz estas questões. Os dados podem ser recuperados quase instantaneamente e com pouco esforço, e o tempo dos funcionários pode ser otimizado através de uma utilização mais eficiente.

Os principais intervenientes no mercado de Visualização de Dados são: SAS, Tableau, Qlik, SAP, Oracle, Microsoft, IBM e Salesforce.

3.2.8 A era das ameaças cibernéticas

As ameaças cibernéticas mudam a um ritmo rápido. As táticas e os métodos de ataque estão a mudar e a melhorar diariamente.

Cyber criminosos acedem a um computador ou servidor de rede para causar danos usando vários caminhos. O caminho para isso é tirar partido do nosso comportamento online, mas existem outras formas de aceder a um computador ou a uma rede como: Media removível, como pen drives, ataque por força bruta usando tentativa e erro para descodificar dados e senhas criptografadas, ataques pela web ou e-mail, uso não autorizado dos privilégios do sistema de uma organização e perda ou roubo de dispositivos contendo informações confidenciais.

3.2.8.1 Tipos de ameaças cibernéticas

Os tipos de ameaças cibernéticas modernas das quais devemos estar cientes incluem: Malware, Ransomware, ataques de DDoS (Distributed Denial of Service), Spam e Phishing, e Aquisição de Conta Corporativa (CATO).

Malware

O malware também é conhecido como código malicioso ou software malicioso. Malware é um programa inserido em um sistema para comprometer a confidencialidade, integridade ou disponibilidade dos dados. É feito secretamente e pode afetar os seus dados, aplicações ou sistema operacional. O malware tornou-se uma das ameaças externas mais significativas aos sistemas. O malware pode causar danos e perturbações generalizados, e requer grandes esforços tanto nas organizações como nos indivíduos, especialmente agora com a força de trabalho remota. Spyware, um malware destinado a violar a privacidade, tornou-se também uma grande preocupação para as organizações. Embora o malware violador da privacidade esteja em uso há muitos anos, ele se tornou muito mais comum recentemente. O spyware invade muitos sistemas para rastrear atividades pessoais e conduzir fraudes financeiras.

As organizações também enfrentam ameaças semelhantes de várias formas de ameaças não-malware. Essas formas de ameaças cibernéticas são frequentemente associadas a malware. Uma forma mais comum é o phishing. O phishing envolve enganar indivíduos para que estes revelem informações sensíveis ou pessoais.

Abaixo estão algumas dicas para a prevenção de malware:

- Exigir que os anexos de arquivos de e-mail sejam digitalizados e salvos em unidades locais ou medias removíveis.
- Não permita que certos tipos de arquivos (por exemplo, arquivos .exe) sejam enviados ou recebidos por e-mail.
- Restringir medias removíveis, tais como CDs ou pen drives, em sistemas de alto risco.
- Limite o número de usuários com acesso ou privilégios em nível de administrador.
- Assegurar que os sistemas sejam atualizados regularmente com atualizações e patches do sistema operacional e da aplicação.

Ransomware

O Ransomware impede ou limita o acesso dos utilizadores ao seu sistema através de malware.

Ransomware pede-lhe para pagar um resgate usando métodos de pagamento online para recuperar o acesso ao seu sistema ou dados. Os métodos de pagamento online normalmente incluem moedas virtuais, tais como bitcoins. O Ransomware é um dos métodos de ataque mais utilizados.

O Ransomware entra em redes de computadores e criptografa arquivos usando criptografia de chave pública. Ao contrário de outro malware, esta chave de encriptação permanece no servidor do ciber-criminoso. Os criminosos cibernéticos solicitarão um resgate por esta chave privada. Os criminosos cibernéticos estão a usar a criptografia como uma arma para manter os dados reféns.

O Ransomware é difícil de detetar antes que seja tarde demais, e as técnicas de resgate continuam a evoluir.

Ataques de Negação de Serviço Distribuída (DDoS)

Os ataques DDoS tornam um serviço online indisponível, sobrecarregando-o com tráfego excessivo de muitos locais e fontes. O tempo de resposta do site diminui, impedindo o acesso durante um ataque DDoS. Os ciber-criminosos desenvolvem grandes redes de computadores infetados chamados Botnets, plantando malware. Um ataque DDoS pode não ser o principal crime cibernético. Os ataques frequentemente criam uma distração enquanto outros tipos de fraude e intrusão cibernética são tentados.

Spam & Phishing

O spam inclui mensagens e e-mails indesejados, não solicitados ou indesejáveis. O phishing é uma forma de engenharia social, incluindo tentativas de obter informações sensíveis. As tentativas de phishing parecerão ser de uma pessoa ou empresa de confiança.

Os criminosos cibernéticos fingem ser um representante oficial que lhe envia um e-mail ou mensagem com um aviso relacionado com as informações da sua conta. A mensagem frequentemente pedirá uma resposta, seguindo um link para um site ou endereço de e-mail falso, onde você fornecerá informações confidenciais. O formato da mensagem normalmente parecerá legítimo usando logótipos e nomes apropriados. Qualquer informação inserida no link falso vai para o ciber-criminoso..



Figura 19: Phising (Pixabay '6573326')

Aquisição de Conta Corporativa (CATO)

CATO é um roubo de entidade empresarial onde os ladrões cibernéticos personificam o negócio e fazem transações não autorizadas. Os fundos não autorizados são enviados para contas controladas pelo criminoso cibernético.

Muitas empresas são vulneráveis a um ataque CATO. Instituições com fracas salvaguardas informáticas e controles mínimos sobre os sistemas bancários online são alvos fáceis. Esta forma de crime cibernético pode resultar em grandes perdas. Os ciber-criminosos usam malware para infectar um computador através de e-mail, websites ou malware disfarçado de software.

3.2.8.2 Princípios da segurança online

Hoje em dia as pessoas (especialmente através de dispositivos inteligentes) tendem a interagir mais com aplicações em vez de websites, mas as regras básicas de segurança na Internet ainda são válidas.

Os perigos do acesso e da presença online serão analisados mais adiante, mas as seguintes regras (embora pareçam simples) podem salvar-nos de muitos problemas.

Uma regra inicial seria agir como agimos na nossa vida 'física' diária (assumindo que estamos em um estado de espírito adequado). Assim, não abrimos nossa porta a estranhos, não gostamos de responder a números de telefone desconhecidos, etc., e por isso também não compartilhamos nosso

endereço ou nosso número de telefone com pessoas desconhecidas que encontramos na rua. É bom então manter estes hábitos na nossa presença online.

1. Manter as informações pessoais e profissionais limitadas

A maioria de nós tem presença em plataformas (como o LinkedIn) apenas por razões profissionais, por exemplo, para promover o negócio para o qual trabalhamos ou para nós mesmos como potenciais funcionários de empresas e recrutadores. Os nossos dados são então acessíveis por milhões de usuários online que não precisam ou não deveriam conhecer nosso status de relacionamento pessoal e, quanto mais, endereços residenciais, telefones pessoais, etc. Eles precisam ver um perfil profissional adequado e ter uma forma de nos contactar, e plataformas como as acima mencionadas podem fazer isso sem sequer fornecer a outra parte com o nosso e-mail pessoal.

2. Mantenha as suas configurações de privacidade ativadas

As nossas pesquisas, navegação, gostos, qualquer atividade e hábitos online (mesmo microfones abertos) são comida para marketeers e hackers também. Esperamos que todos os navegadores web, sistemas operacionais móveis e aplicativos principais tenham configurações que, quando ativadas, protejam a nossa privacidade online, por isso precisamos localizá-los, ativá-los e mantê-los ativados. Também precisamos seguir as diretrizes (bastante frustrantes) que essas organizações fornecem de tempos em tempos em relação a questões e mudanças de privacidade/segurança.

3. Prática de Navegação Segura

É novamente a analogia da vida real. Se não somos obrigados, viajamos geralmente para países perigosos ou visitamos bairros perigosos, sozinhos, a pé, à noite? Então, resista ao impulso de visitar locais que usam reivindicações exageradas como isca ou se eles têm confiabilidade questionável. O menor dano é envolver-se numa viagem de marketing de "literatura" demasiado prometedora que leva a um "guia" inútil de conhecimentos geralmente disponíveis pelos quais é sempre necessário pagar. Mas também pode ser um site onde os ciber-criminosos estão à espera que façamos uma marcação errada em uma caixa ou cliquemos em um botão para obter os nossos dados pessoais ou infectar o nosso dispositivo com malware.

4. Certifique-se de que a sua ligação à Internet é segura. Use uma Conexão VPN Segura

Quando usamos uma ligação Wi-Fi pública, perdemos o controlo sobre os nossos dispositivos e a segurança das comunicações. Assim, podemos pensar em limitar as informações que podemos transmitir nesse momento (dados pessoais, contas bancárias, cartões de crédito, etc.). Devemos também avaliar o investimento em conexões VPN seguras para que outros não possam monitorar ou aceder aos nossos dados de troca.

5. Tenha cuidado com o que descarrega

Como as compras que veremos mais tarde, precisamos ser muito cuidadosos no download de aplicações, que é o truque padrão para baixar malware. Certifique-se de que está a visitar um fornecedor e um site de confiança (porque os autores de fraudes vão até criar sites semelhantes) e

utilize pelo menos as lojas de aplicações oficiais dos principais fabricantes como o Google e a Apple e siga as suas orientações.

6. Escolha Senhas Fortes

As senhas foram e ainda são um dos maiores pontos fracos em todo o processo de presença online. Um software de gerenciamento de senhas pode nos ajudar a gerenciar as senhas múltiplas e difíceis que devemos usar para nos manter seguros (aqueles 15 caracteres de comprimento, misturando imprevisivelmente letras, números e caracteres especiais).

7. Fazer compras online a partir de sites seguros

Uma boa prática geral é visitar apenas sites seguros que suportam conexões criptografadas (aqueles com https ou um cadeado no seu URL), mesmo que você esteja apenas a procurar por informações ou uma peça op-ed. Isto é uma necessidade absoluta quando fazemos uma compra online e fornecemos dados de cartão de crédito ou dados bancários.



Figura 20: Hacker (Pixabay '6573326')

8. Tenha cuidado com o que publica

Uma vez postado é realmente impossível apagá-lo porque alguém pode já tê-lo copiado (e para toda a eternidade). Um comentário que hoje vai parecer apropriado para si e para os seus amigos, em outro tempo e outro público pode parecer... estranho, quanto mais fotos embaraçosas. É um clichê, mas *"Não coloque nada online que você não queira que sua mãe ou um possível empregador veja"*.

9. Seja cuidadoso com quem você encontra on-line

A segurança ilusória ou o anonimato da internet pode levar-nos a conhecer pessoas online que não iríamos conhecer pessoalmente. Os falsos perfis nas redes sociais são um padrão para hackers que querem que confiemos neles, que baixemos as nossas defesas e assim nos magoem financeira ou mesmo pessoalmente.

10. Mantenha o seu programa de antivírus atualizado

Vai também para todos os S/W relacionados com a segurança, como atualizações e correções de SO, atualizações de aplicações que cobrem vulnerabilidades, etc. Eles podem não nos proteger 100%, mas podem impedir ataques conhecidos e malware e é uma primeira e boa linha de defesa, se o mantivermos.

3.3 Avaliação

As secções seguintes visam apoiá-lo no processo de autorreflexão dos seus conhecimentos e competências. Responda às perguntas conscientemente com base no que aprendeu. Dicas e feedback serão fornecidos para motivá-lo a aprender mais sobre o tópico!

3.3.1 Avaliação do Conhecimento

Esta parte inclui perguntas de tipo quiz para refletir sobre seus conhecimentos!
Reserve um tempo para responder às dez (10) perguntas seguintes!

Pergunta 1 (escolha múltipla ou verdadeiro/falso): Selecionando cores do local oposto da roda de cores cria

[harmonia] **[contraste]** [interesse]

[As cores do local oposto da roda são cores contrastantes]: texto

Pergunta 2 (verdadeiro/falso): A Formação de Líderes Instrutores é mais eficaz e tão mais barata do que o e-Learning

[falso] [verdadeiro]

[O e-Learning também pode ser eficaz, pode ser complementar ao ILT, mas tem custos mais baixos]: texto

Pergunta 3 (escolha múltipla ou verdadeiro/falso): Utilizando Wi-Fi público, é melhor:

[evitar transações de dinheiro] [evitar **transações de dinheiro**] [usar VPN seguro]

Pergunta 4 (múltiplas respostas corretas):

O cérebro humano gosta: **[de organizar objetos e encontrar padrões]** **[de ver o equilíbrio]**

[situações complicadas] [todas as anteriores]

[O cérebro humano não gosta de situações complicadas e imagens sobrecarregadas, pelo que tenta simplificar, organizar e encontrar padrões e está 'programado' para procurar o equilíbrio]

Pergunta 5 (múltiplas respostas corretas): As mesmas formas de diferentes escalas podem indicar

[Hierarquia] **[Níveis de importância]** [Valores contrastantes] **[Níveis de valor]** **[Níveis de valor]**

[O contraste é melhor servido por formas diferentes de mesmas proporções]:

Pergunta 6 (correspondência): Combine os termos com as suas definições.

Termo 1 Malware: Software malicioso

Termo 2 ADDIE: Modelo para criar aprendizagem

Termo 3 VPN: Rede Privada Virtual

Termo 4 Phishing: Revelação de informações confidenciais

Termo 5 Gestalt: Princípios de percepção visual

Pergunta 7 (correspondência): Combine os conceitos com as suas explicações.

Conceito 1 Gamificação: Mecânica do jogo nos cursos

Conceito 2 Jogo Educacional: O jogo é o curso

Conceito 3 No Ransomware: os atacantes estão a manter os nossos dados bloqueados

Conceito 4 Em Phising: oferecemos os nossos dados aos atacantes

Conceito 5 Com VPNs: criptografamos os dados que transferimos

3.3.2 Avaliação de Competências

Esta é a parte onde o seu conhecimento está a ser colocado em prática!

Treine o seu cérebro com as habilidades adquiridas através deste módulo e pense em uma possível resposta para a seguinte tarefa!

A sua organização quer comunicar eficazmente dois novos e curtos pacotes informativos: uma nova diretiva de segurança e um novo produto. Forneça uma descrição faseada da sua abordagem para realizar a tarefa com sucesso.

Possíveis resultados:

- Avaliar o PPP para a estrutura do curso.
- Selecione a micro-aprendizagem para entrega rápida, baixo custo, efetividade, etc.
- Imagine/selecione personas/público (a segurança diz respeito a toda a empresa, novo produto, o departamento de vendas).
- Definir princípios de design em conformidade (mais "sério" para o pacote de segurança, mais lúdico, entusiasmado, colorido, "mãos-à-obra" para os vendedores).
- Pode considerar contar histórias para o pacote de segurança (um atacante tentou isso em algum lugar, teve essas implicações ..., depois, uma coisa a não fazer)
- Forçar a aprendizagem espaçada para a segurança, através de momentos adicionais de aprendizagem.
- Avaliações do design.

3.4 Resumo do Módulo

No Módulo 2 fornecemos algumas informações introdutórias, mas úteis, sobre quatro habilidades/áreas digitais que os instrutores precisam desenvolver para lidar com a mudança da força de trabalho para o trabalho remoto total ou parcial.

- Seção 1 abrange Design Digital: alguma teoria básica e mais princípios práticos
- A Seção 2 abrange a Aprendizagem Digital: Um quadro teórico, um modelo de desenvolvimento e estratégias para a entrega acompanhada de sugestões práticas
- Seção 3 sobre Segurança Cibernética e Segurança Online: As ameaças básicas e algumas diretrizes sobre como enfrentá-las
- Seção 4 sobre Visualização de Dados: Porque é importante e como começar a lidar com isso

4. Módulo de Formação 3 - e- Comunicação e Trabalho em Equipa

4.1 Introdução

4.1.1 Descrição do Módulo

Este módulo dos "Materiais de Formação para o Trabalhador Remoto: Um guia inclusivo para formadores de empresas" oferece algumas ferramentas aos prestadores de EFP para melhorar a sua comunicação e o trabalho de equipa.

Durante a pandemia, as escolas tiveram de enfrentar mudanças no ensino em todas as frentes num espaço de tempo muito curto.

As escolas profissionais, que devem ensinar em laboratórios onde as competências manuais são essenciais, lutaram muito, talvez mais do que outras instituições, para se adaptarem às novas situações impostas pela COVID19.

Estas mudanças, contudo, deram a oportunidade de descobrir uma multiplicidade de ferramentas e formas de ensinar "aulas" que nunca teriam sido imaginadas.

Palavras-chaves: ferramentas de ensino, formas híbridas de ensinar, comunicação, trabalho de equipa, resolução de problemas

4.1.2 Objetivos do Módulo

Alinhado neste contexto, este módulo pretende:

- Valorização das vantagens do ensino remoto;
- Análise das necessidades digitais dos professores de EFP para melhorar as competências digitais;
- Definição das boas práticas para comunicar em ambientes híbridos e ensinar temas profissionais

4.1.3 Objetivos de Aprendizagem

No final do módulo, os formandos irão saber:

- Como usar ferramentas online para ensinar e comunicar dentro da sua organização;
- Como avaliar o nível digital de forma a descobrir qual a ferramenta digital mais útil;
- Como melhorar as competências manuais com a e-comunicação

4.1.4 Resultados de Aprendizagem

Após a conclusão deste módulo, o formando deve ser capaz de:

- Identificar as necessidades do ensino remoto;
- Analisar as diferentes ferramentas de ensino online;
- Desenvolver planos de ensino baseados nas necessidades personalizadas do formando;

- Aumentar a motivação dos professores;
- Implementar competências de trabalho em ambientes online.

Conhecimento	Competências
Definir as vantagens da formação remota	Usar ferramentas online para ensinar e comunicar
Analisar as necessidades digitais dos professores de EFP para melhorar as suas competências digitais	Avaliar o próprio nível digital de forma a descobrir qual a melhor ferramenta digital a usar
Definir boas práticas para comunicar em ambientes híbridos	Organizar a comunicação entre colegas e a entidade

4.1.5 Duração Estimada do Módulo

A conclusão do módulo, juntamente com a implementação dos conhecimentos fornecidos, durará de **10.00** horas.

4.2 Conteúdo Principal

4.2.1 E-comunicação

O "e" em "e-comunicação" significa "eletrónico". Essencialmente, o termo "e-comunicação" refere-se a qualquer forma de comunicação mediada por computador e a formas mais tradicionais de comunicação eletrónica, como a comunicação telefónica (uma vez que o telefone é também um dispositivo eletrónico). (Lee Sproull, 1991). O termo e-comunicação inclui a comunicação mediada por computador através da Internet, bem como através de outras infraestruturas de redes informáticas. Assim, inclui a comunicação mediada por computador que tem lugar através de sistemas de apoio à decisão de grupo e ferramentas de comunicação baseadas em redes locais. (Kock, 2001).

Para a maioria, a conversa presencial, as chamadas telefónicas e os documentos em papel são os meios de comunicação de eleição. A interligação dos primeiros *mainframes*, e depois computadores fixos, através de redes e da Internet mudou significativamente a imagem, tornando a comunicação eletrónica uma escolha alternativa para muitas empresas e para interações sociais. Importantes inovações tecnológicas tornaram esta escolha ainda mais atrativa, tais como o sentido de "grupo" fomentado pelas características dos sistemas de conferência informática, a sincronidade e as características de facilitação dos sistemas de apoio à decisão de grupo, e as características de "presença virtual" dos espaços de meios de comunicação vídeo. Estas interações foram viabilizadas pela extensa investigação aplicada e pelo aparecimento de tecnologia mais barata e pelo aumento da banda larga e da conectividade. Uma utilização crescente dos meios de comunicação eletrónicos levou a uma investigação empírica e teórica intensiva nas décadas de 1980 e 1990. Várias teorias foram desenvolvidas e podem ser classificadas em dois grupos principais: o tecnológico e o social. Estas teorias têm estado essencialmente em conflito durante muitos anos. As teorias tecnológicas são tradicionalmente deterministas, no sentido em que tentam fornecer uma base para prever comportamentos de comunicação eletrónica com base num número finito de variáveis. Em muitos casos, as teorias sociais foram desenvolvidas

para superar supostas simplificações excessivas das teorias tecnológicas. No entanto, as teorias sociais não foram, na maioria das vezes, capazes de fornecer uma base útil para a previsão de comportamentos de comunicação eletrônica. As teorias tecnológicas fornecem uma visão simplificada da comunicação eletrônica, geralmente centrando-se nos meios de comunicação e nas tarefas de colaboração como fatores de previsão. As teorias sociais tentam compreender a e-comunicação como um fenômeno social e muito complexo e muitas vezes acabam por ser mais "explicativas" e "descritivas" do que preditivas.

4.2.2 Trabalho em Equipa

Trabalho em equipa é "O processo de trabalhar em colaboração com um grupo de pessoas a fim de atingir um objetivo.

O trabalho em equipa é, normalmente, uma parte crucial de uma organização, uma vez que é frequentemente necessário que os colegas trabalhem bem em conjunto, tentando o seu melhor em qualquer circunstância. Trabalho em equipa significa que as pessoas tentarão cooperar, utilizando as suas capacidades individuais e fornecendo *feedback* construtivo, apesar de qualquer conflito pessoal entre indivíduos". (Nemanja Berber, 2020)

Também para as entidades de EFP, o trabalho em equipa é "altruísta". Concentra-se no objetivo final. O trabalho em equipa baseia-se no conceito de que o todo é maior do que a soma das suas partes. É a ideia clássica "um mais um igual a três". As personalidades e os conjuntos de competências diferem e isto pode criar conflitos pessoais. Contudo, quando toda a equipa se concentra em fazer um grande trabalho, as diferenças dos membros da equipa transformam-se em pontos fortes, os objetivos são alcançados e até mesmo ultrapassados.

4.2.3 Ferramentas Online

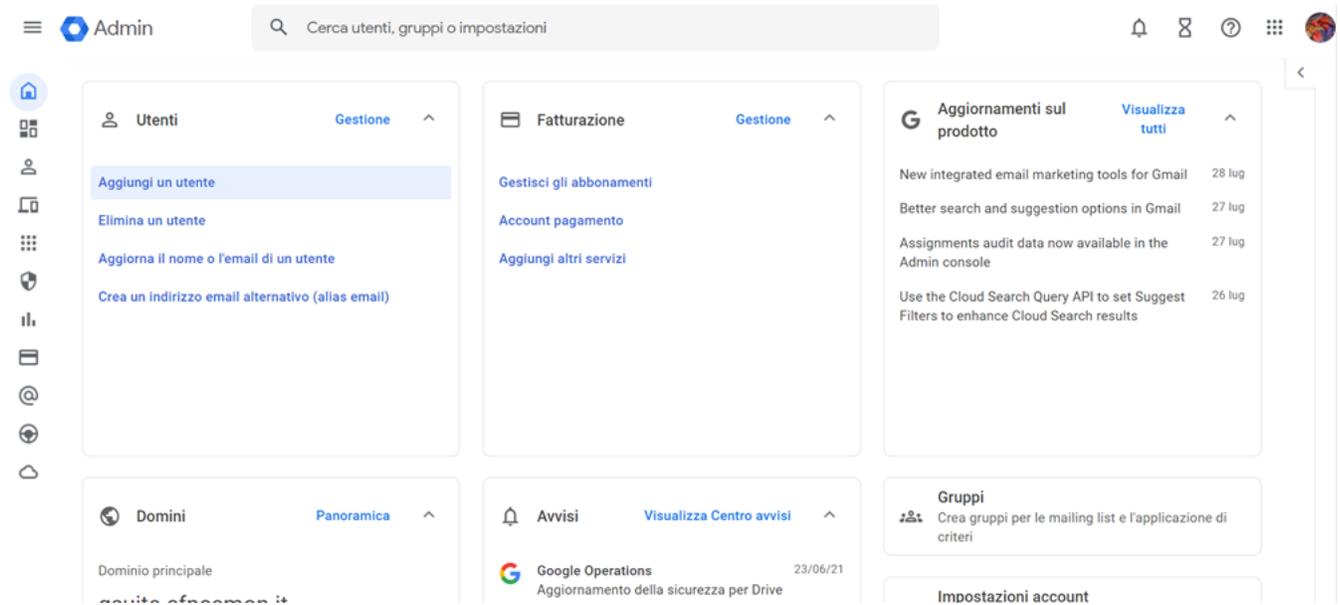
4.2.3.1 Gsuite

Durante o período pandémico, muitas das escolas utilizaram a plataforma Gsuite e todas as ferramentas extra que o Google tornou gratuito.

Gsuite permitiu que as escolas gerissem dispositivos remotamente através do sistema operativo da Android. Esta opção simplificou muito o trabalho dos técnicos que tinham de auxiliar os professores durante a organização das vídeo aulas.

Além disso, Gsuite permitiu às escolas disponibilizar a cada aluno uma conta que é totalmente gerida em função das suas necessidades educativas e, por último, mas não menos importante, a segurança.

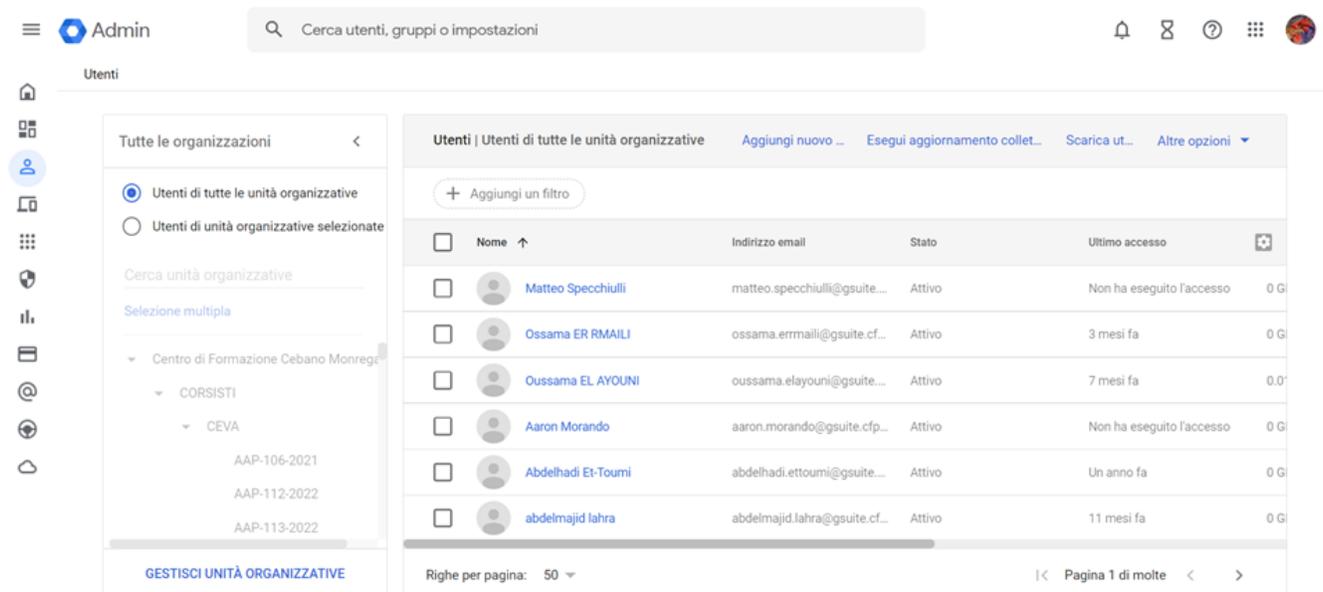
Um fator muito importante a ter em mente quando uma escola tem de organizar sessões de ensino à distância é encontrar uma plataforma de relatórios que possa garantir a rastreabilidade das aulas, ligações e assiduidade de professores e alunos. Sob este ponto de vista, Gsuite é um pouco limitado, especialmente pela forma como altera as políticas sem comunicação exaustiva aos administradores.



The screenshot shows the Gsuite Admin console dashboard. At the top, there is a search bar for users, groups, or settings. The dashboard is divided into several sections:

- Utenti (Users):** Includes options like 'Aggiungi un utente', 'Elimina un utente', 'Aggiorna il nome o l'email di un utente', and 'Crea un indirizzo email alternativo (alias email)'. A 'Gestione' button is visible.
- Fatturazione (Billing):** Includes 'Gestisci gli abbonamenti', 'Account pagamento', and 'Aggiungi altri servizi'. A 'Gestione' button is visible.
- Aggiornamenti sul prodotto (Product updates):** Lists recent updates such as 'New integrated email marketing tools for Gmail' and 'Better search and suggestion options in Gmail'.
- Domini (Domains):** Shows 'Dominio principale' and 'gestite@cfcecom.it'. A 'Panoramica' button is visible.
- Avvisi (Notifications):** Shows a notification from Google Operations regarding a security update for Drive on 23/06/21.
- Gruppi (Groups):** Includes a 'Crea gruppi' button for creating mailing lists and applying criteria.
- Impostazioni account (Account settings):** A section for account configuration.

Painel de administração Gsuite



The screenshot shows the 'Utenti' (Users) management page in the Gsuite Admin console. It features a sidebar with navigation options and a main table of users.

Utenti | Utenti di tutte le unità organizzative

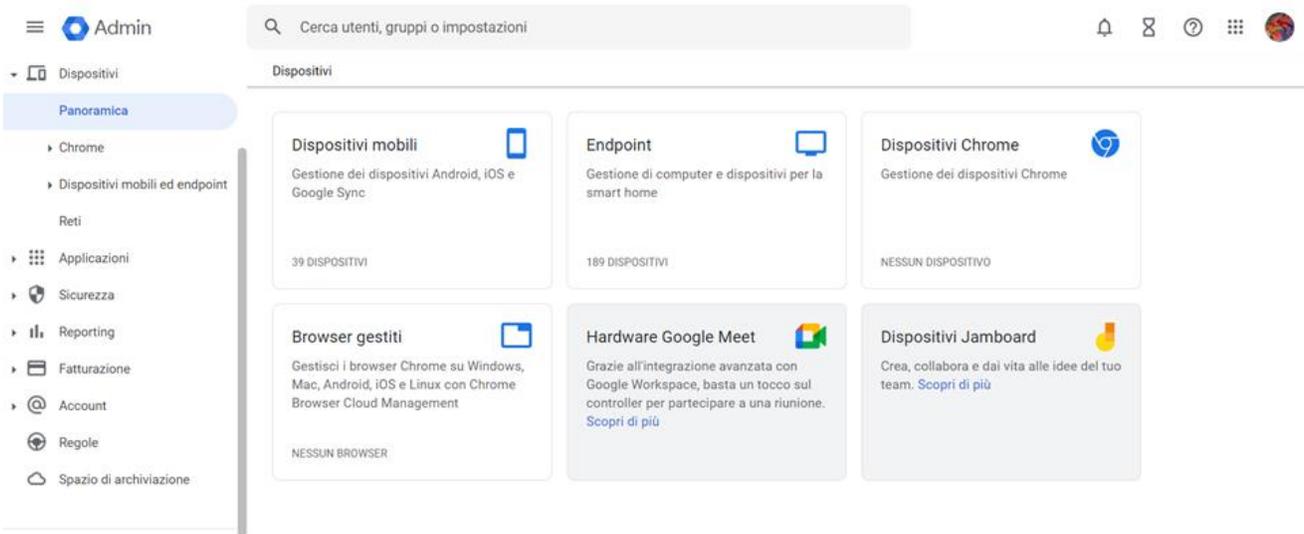
Buttons: [Aggiungi nuovo ...](#), [Esegui aggiornamento collet...](#), [Scarica ut...](#), [Altre opzioni](#)

Table of users:

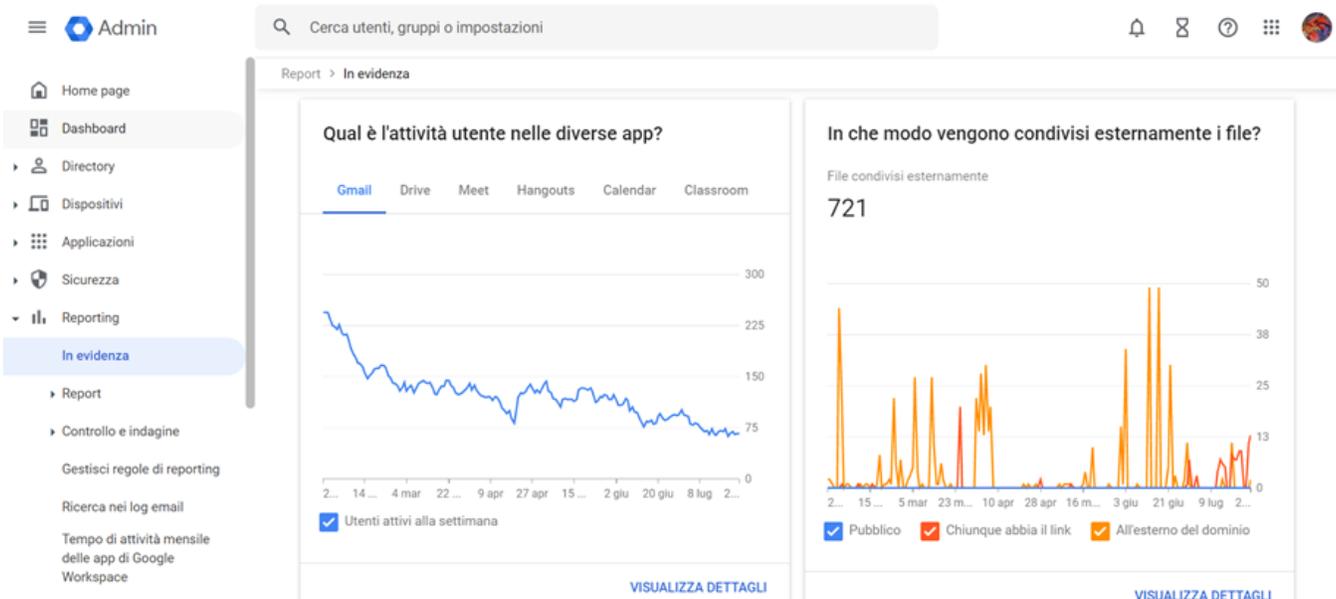
<input type="checkbox"/>	Nome ↑	Indirizzo email	Stato	Ultimo accesso	
<input type="checkbox"/>	Matteo Specchiulli	matteo.specchiulli@gsuite...	Attivo	Non ha eseguito l'accesso	0 G
<input type="checkbox"/>	Ossama ER RMAILI	ossama.ermaili@gsuite.cf...	Attivo	3 mesi fa	0 G
<input type="checkbox"/>	Oussama EL AYOUNI	oussama.elayouni@gsuite...	Attivo	7 mesi fa	0.0
<input type="checkbox"/>	Aaron Morando	aaron.morando@gsuite.cfp...	Attivo	Non ha eseguito l'accesso	0 G
<input type="checkbox"/>	Abdelhadi Et-Toumi	abdelhadi.ettoumi@gsuite...	Attivo	Un anno fa	0 G
<input type="checkbox"/>	abdelmajid lahra	abdelmajid.lahra@gsuite.cf...	Attivo	11 mesi fa	0 G

Footer: Righe per pagina: 50 | Pagina 1 di molte

Painel de administração do utilizador



Painel de gestão de dispositivos



Relatório

Em relação à manutenção das comunicações de relações e institucionais com o grupo dos alunos, as escolas podem usar várias ferramentas:

- 1- Grupos WA;
- 2- E-Mails;
- 3- Softwares específicos (para a gestão de calendários, votações e ausências)
- 4- Classroom (utilizada em particular por professores individuais que geriram o grupo de turma sob a supervisão de um tutor de turma para disciplinas teóricas)

[Da fare](#) [Da correggere](#) [Calendario](#)

OBI-10-2020 - I° MEC
C36-10-2020 - ID 2155481

FORMAZIONE

OBI-36-2019 - II° MEC
C36-36-2019 - ID 2152114

FORMAZIONE

OBI-02-2018 - III° MEC
C36-02-2018 - ID 2142910

FORMAZIONE

MDL-05-2020 TMCS
C36-05-2020 2155254

FORMAZIONE

CFPCEMON

FIP-93-2020
Formazione Generale alla Salute e Sic...
Centro Formazione
Cebano Monregalese

FORMAZIONE AI

5-

 OBI-02-2018 - III° MEC
C36-02-2018 - ID 2142910[Stream](#) [Lavori del corso](#) [Persone](#) [Voti](#)

Aggiungi commento sul corso...

CLAUDIO GALLIANO ha pubblicato un nuovo compito: **Lezione in dire...** Consegna: 11 giu 2020, 09:00

Publicazione: 11 giu 2020 (Ultima modifica: 11 giu 2020)
Da consegnare ad inizio ora per le presenze

0	4	5
Consegnati	Assegnati	Restituiti

1 commento sul corso

Samuele Savio 11 giu 2020
prof ha me mi da mancante,
anche se lei me lo a restituito

Aggiungi commento sul corso...

4.2.3.2 Classroom

CFP CEBANO MONREGALESE

IL MATERIALE REALIZZATO E PUBBLICATO SU QUESTA PIATTAFORMA E FINANZIATO CON RISORSE DEL POR-FSE

- Area Docenti
- Area Segreteria / Resp. Corso
- Area Studenti
- Area Genitori

fondo
sociale europeo

CFP CEBANO MONREGALESE
Area Docenti - Galliano Claudio

Attività Valutazione Didattica IQuiz Frequenza In azienda Studenti Corsi Aule Comunicazione Informazioni personali

Moduli e servizi di valutazione Inserimento dei voti Verifiche Libretto dei voti Pagella Riepilogo Risultati

Inserimento dei voti OBI-08-2022 2 quadrimestre Oleopneumatica - OBI-08-2022 - Galliano Claudio

Crea valutazione	23/02	09/03	28/03	11/04	04/05	13/05	18/05
16 studenti	Media	1	1	1	1	1	1
Omar	84	75	75	90	85	85	90
Guido	65	70	62	65	65	65	60
Samuele	75	70	70	75	80	75	80
Gioele	60	62	61	62	62	61	60
Fabio	89	80	90	90	90	90	95
Ibrahimia	88	80	90	90	87	85	95
Michelle							
Milton	83	60	90	90	80	90	95
Almir	65	65	65	70	70	60	65
Erik	71	70	70	75	70	75	70
Heneri	68	70	70	70	70	65	65
Anas	67	65	60	70	70	70	60

Forum Documentazione

Lessons on Calendar Tools

CFP CEBANO MONREGALESE
Area Docenti - Galliano Claudio

Attività Valutazione Didattica IQuiz Frequenza In azienda Studenti Corsi Aule Comunicazione Informazioni personali

Orario Riepilogo delle attività Attività annullate

In griglia

Personalizzato

	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	F	F	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34		
	sett.			ott.			nov.			dic.			gen.			feb.			mar.			apr.			mag.			giu.			lugl.			ago.																				
08h:00	Lun. 04 aprile			Mar. 05 aprile			Mer. 06 aprile			Giov. 07 aprile			Ven. 08 aprile			Sab. 09 aprile			Dom. 10 aprile																																			
09h:00	Accoglienza e orientament.						Oleopneumatica C36-14-2021 - OBI-14-2021						Oleopneumatica C36-10-0-2020 - OBI-10-2020																																									
10h:00	Oleopneumatica C36-08-2022 - OBI-08-2022															uscita didattica A&T			Lezione																																			
11h:00	Oleopneumatica C36-14-2021 - OBI-14-2021			Tecnologia elettrica-elettronica C36-08-2022 - OBI-08-2022			Oleopneumatica C36-10-0-2020 - OBI-10-2020																																															
12h:00																																																						
13h:00																																																						
14h:00																																																						
15h:00																																																						
16h:00	Materia da precisare 3c						Materia da precisare formazione a ceva			Sessione ECDDL INFO1			Recupero e approfondimento C36-14-2021 - OBI-14-2021			uscita didattica A&T			Lezione																																			
17h:00																																																						
18h:00																																																						
19h:00																																																						
20h:00																																																						
21h:00																																																						
22h:00																																																						

Forum Documentazione

4.2.4 Ensino Prático

4.2.4.1 Como ensinar temas profissionais online

Professores de disciplinas práticas tiveram de repensar formas de manter os seus alunos a treinarem a parte prática numa situação de ensino online. Em certas disciplinas, as competências manuais são fundamentais e os alunos não podem aprender sem praticar certos movimentos que se devem tornar automáticos.

Nestes casos, a única solução possível é dar aos alunos kits práticos feitos com o propósito do ensino manual através de casa.

Desta forma, as escolas conseguiram testemunhar a criação de trabalhos maravilhosos.

O exemplo da esferográfica de soldar:

Com o objetivo de aprender os movimentos necessários para uma boa solda, os professores inventaram uma espécie de ferro de solda com uma esferográfica inserida no interior. Desta forma, os alunos poderiam praticar a soldagem dentro de casa. Os alunos tinham instruções sobre como criar esta ferramenta gravadas, em vídeo, num laboratório pelos professores e, com isto, criaram a esferográfica de soldar em casa.





Soldagem real



Soldagem simulada

Exemplo de um braço robótico antropomórfico telecomandado.

Se os alunos não pudessem aceder, fisicamente, ao laboratório, os professores tinham de explicar como programar um Braço Robótico Telecomandado. Isto criou a oportunidade de lhes ensinar conceitos básicos sobre a internet, o que não seria parte dos tópicos abordados num programa didático “normal”. A interface gráfica pode ser criada remotamente, por exemplo, através de um Software de Processamento (Java).

Isto tornou possível enviar comandos para ferramentas baseadas em Java, como, por exemplo, a placa UNO de Arduino, conectada ao computador e câmara do professor. Desta forma, os alunos podem programar, através de casa, o braço robótico do laboratório de computação da escola.



4.2.4.2 How to develop manual skills with the e-communication: The Prototyping

Um estágio dá, ao aluno, a oportunidade de explorar e desenvolver uma carreira, e de aprender novas competências. Oferecer ao empregador a oportunidade de trazer novas ideias e energias para o local de trabalho, desenvolver o talento dos alunos e, potencialmente, começar a sua futura carreira. Quando os alunos não conseguem experienciar um estágio fisicamente, as escolas encontram soluções para os ajudar a desenvolver as suas competências profissionais.

Durante a pandemia, esta oportunidade foi negada a vários jovens, que não conseguiram continuar com o seu estágio. De forma a simular as situações desafiantes de um estágio na forma mais fiel possível, os professores podem designar tarefas complexas para que as possam fazer, independentemente, em casa.

Esse tipo de atividades pode estar relacionada com várias disciplinas diferentes. Para realizar essas atividades, é importante agendar reuniões frequentes entre professores e alunos de forma a avaliar e facilitar um resultado positivo da tarefa dada.

Example of a best practice:

Por exemplo, os alunos podem ser desafiados a construir um “braço movido através de pistões hidráulicos” com os objetos que possam ter em casa.

Os professores tiveram de fornecer, aos seus alunos, desenhos à escala real (1:1) para que pudessem imprimir em folhas A4 e as instruções de montagem. Encontrar os materiais fazia

parte da tarefa do aluno. Cada aluno pode escolher variados materiais para construir a estrutura (cartão, folhas de madeira ou plástico reciclado) e seringas para os pistões e tubos de borracha para o circuito hidráulico.



4.2.5 Estudos de Caso e Histórias de Sucesso

Experiência CFPCemon

Gsuite

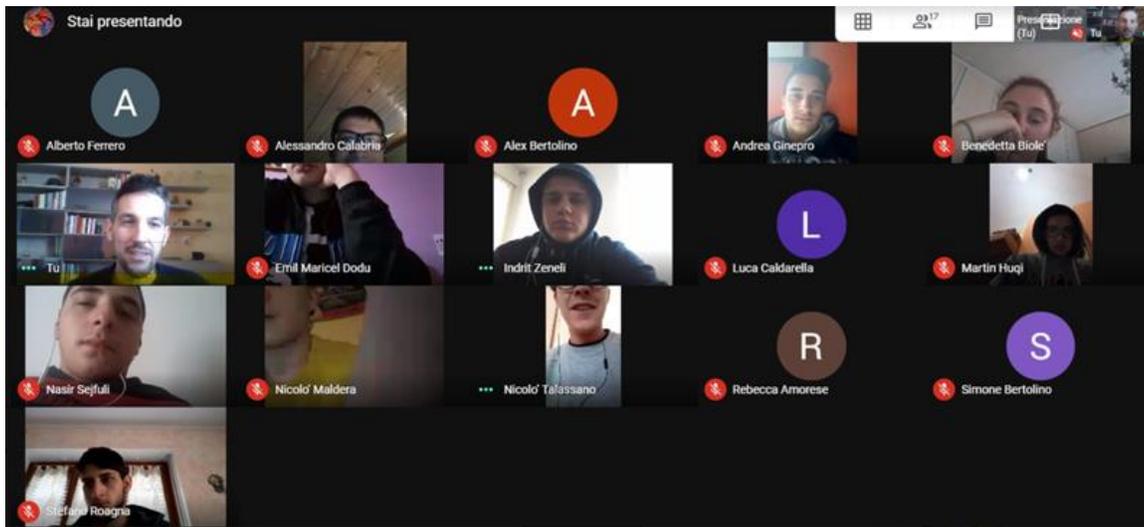
Dada a emergência e a impossibilidade de explorar outras plataformas com tempo, a CFPCemon usou o Gsuite para todo o período de quarentena.

Aulas cara-a-cara

As aulas cara-a-cara foram transformadas em aulas remotas através do “Meet”, a aplicação do Gsuite. Para cada disciplina, era criada uma sala onde os alunos e o professor eram convidados a participar. No caso dos alunos com dificuldades, estava sempre um tutor presente, pronto a ajudar em questões técnicas e em questões relacionadas com a família/professores.

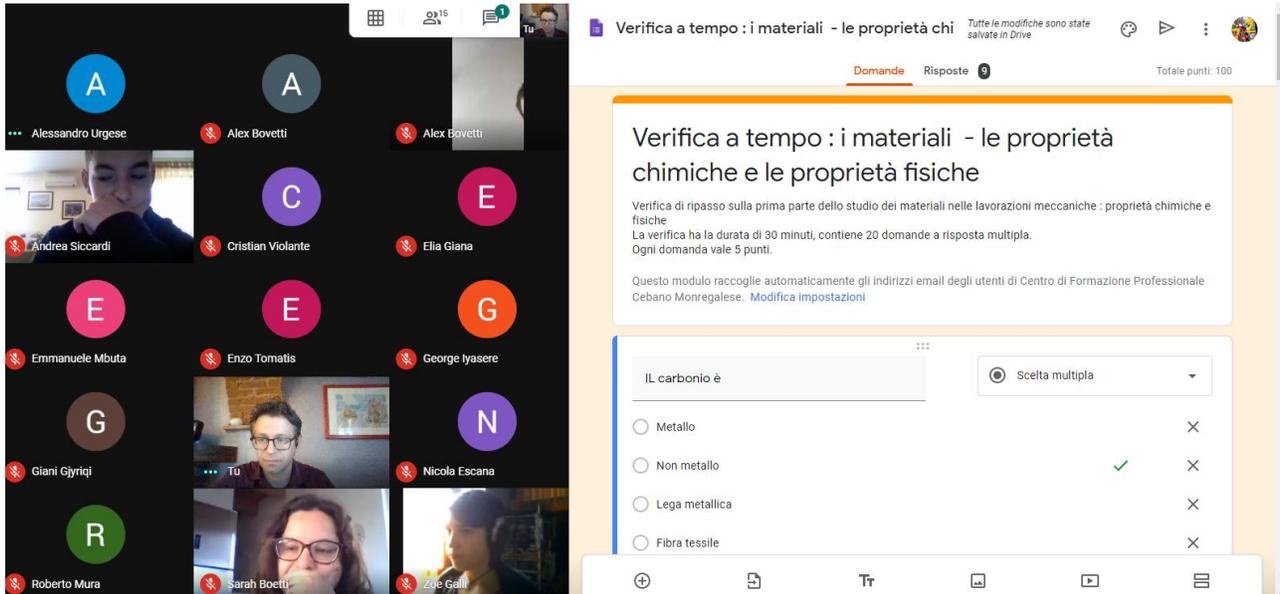
Durante a pandemia, demos computadores e tablets aos alunos que não possuíam tais equipamentos.

As aulas resultaram, mesmo quando os problemas da má conectividade persistiam: alguns alunos tinham que desligar a camara para guardar GB de banda larga e o áudio não era, muitas vezes, o melhor. É, portanto, essencial ter uma plataforma com bom seguimento, de forma a facilitar a marcação de presenças.



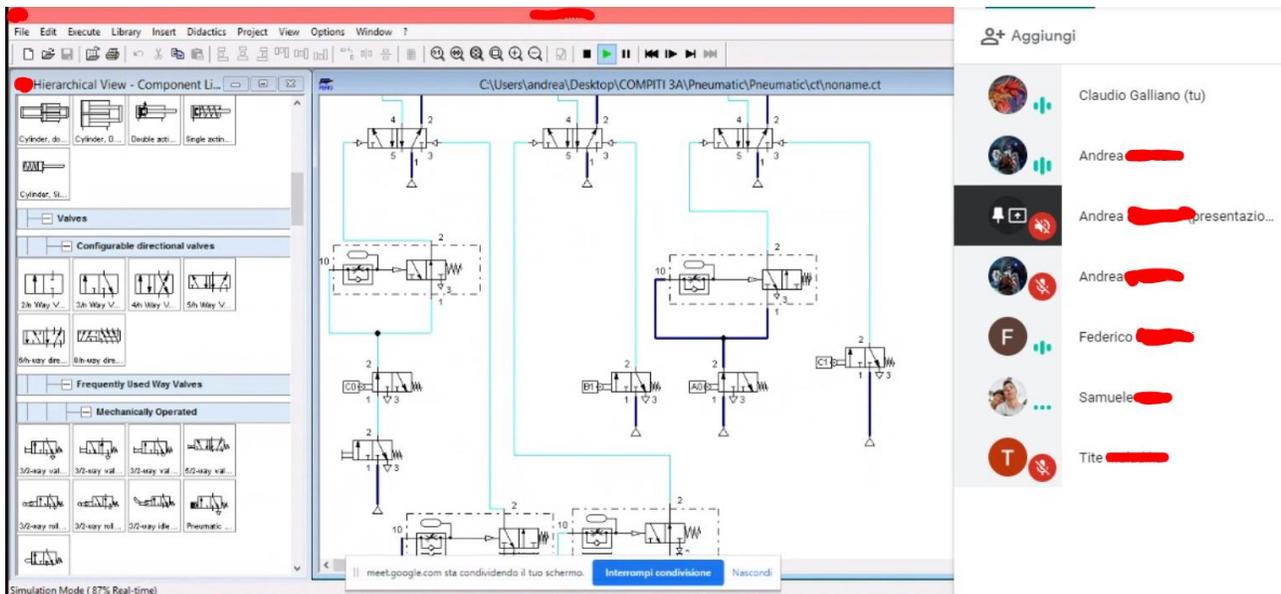
Como é que fazemos para que os alunos participem online?

Esta é uma das questões mais difíceis que os professores da CFP Cemon tentaram resolver durante os tempos da COVID-19. Durante as aulas, os testes eram dados em formato de questionário ou através de exercícios de resposta aberta.



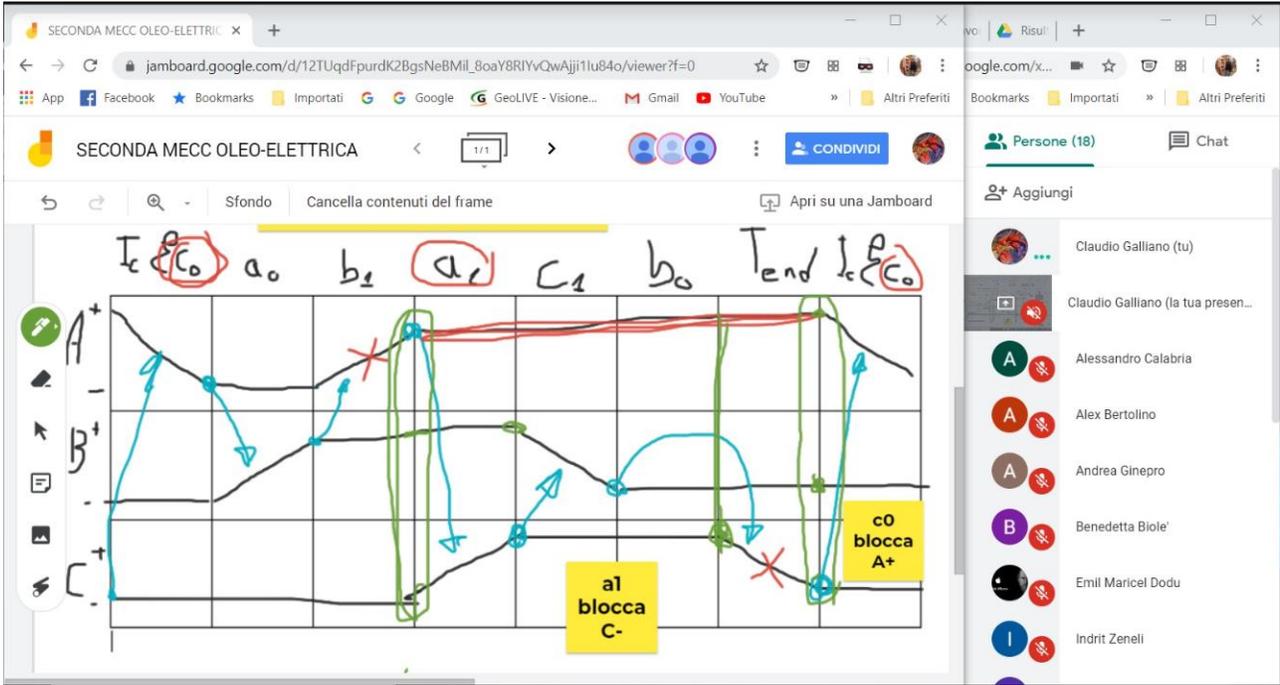
The image shows a Google Meet interface with a grid of participants on the left and a shared screen on the right. The shared screen displays a quiz titled "Verifica a tempo : i materiali - le proprietà chimiche e le proprietà fisiche". The quiz question is "IL carbonio è" and the options are: Metallo, Non metallo, Lega metallica, and Fibra tessile. The correct answer, "Non metallo", is marked with a green checkmark. The interface also shows a timer, a question count, and a score.

Noutros casos, tal como mostra a imagem abaixo, foi usado um software de design gratuito criado por empresas online e a projeção da aula foi deixada diretamente para os alunos (educação de pares). Neste caso, o ecrã partilhado pertence ao Andrea, um aluno que terminou o curso qualificado de três anos em mecânica, no ano de 2021.

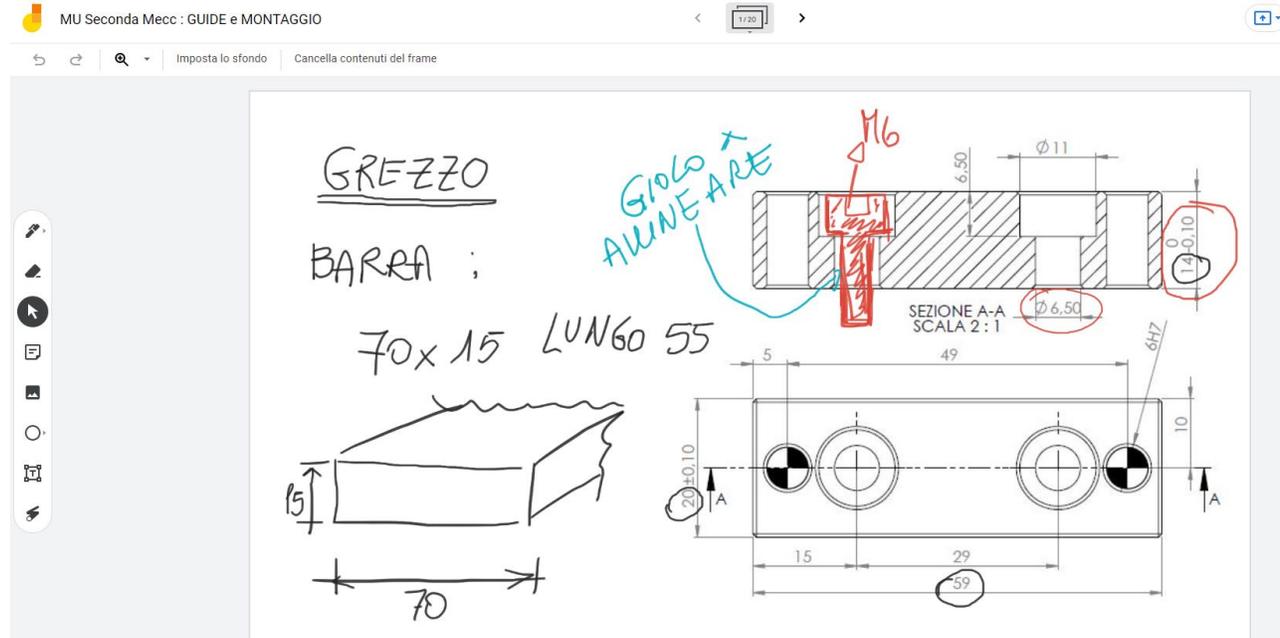


The image shows a CAD software interface displaying a pneumatic circuit diagram. The diagram includes various components such as cylinders, valves, and actuators, connected by lines representing air lines. The software interface includes a menu bar, a toolbar, and a panel on the right showing a list of participants in a Google Meet session.

Os professores da CFPCemon usaram os quadros digitais da JamBoard, que podem ser partilhados com os alunos, permitindo-lhes participar nas aulas como se estivessem numa sala de aula. Os quadros digitais também permitem partilhar fotografias, áudios e vídeos.



Aulas de Oleopneumático



Imposta lo sfondo Cancella contenuti del frame

Fase 10

Taglio grezzo da barra piatta 70x15 lungo 55 (faccio insieme le due guide e poi taglio al seghetto), sbavare bene alla morsa

Seghetto automatico TARTAR.

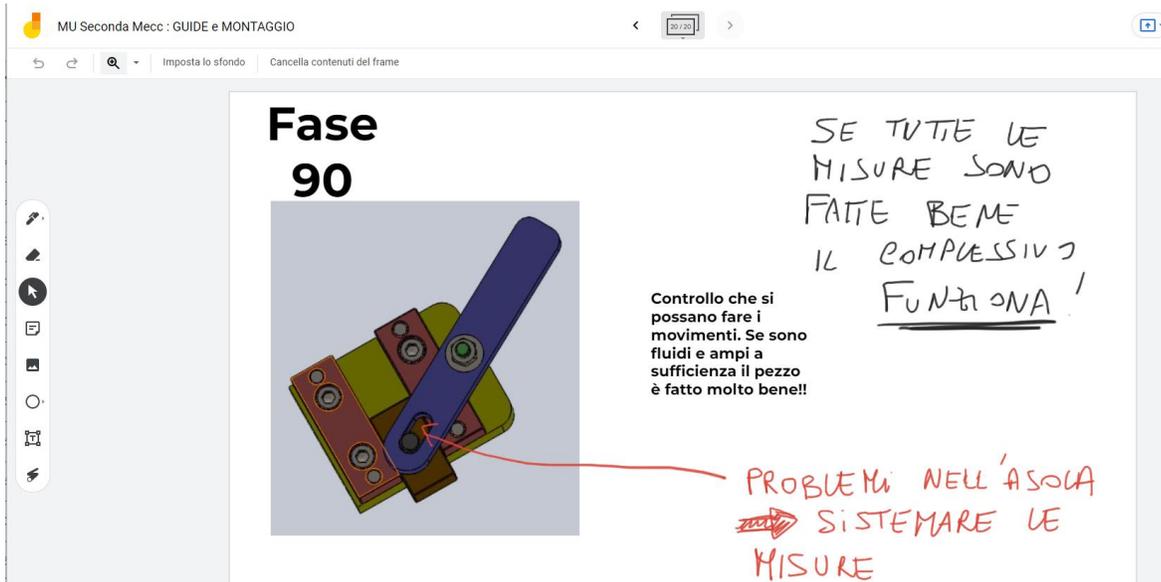
Imposta lo sfondo Cancella contenuti del frame

Fase 20

203 CENT. MAX
COMPARATORE
BASE MAGNETICA
BANKONK
P.d.R.

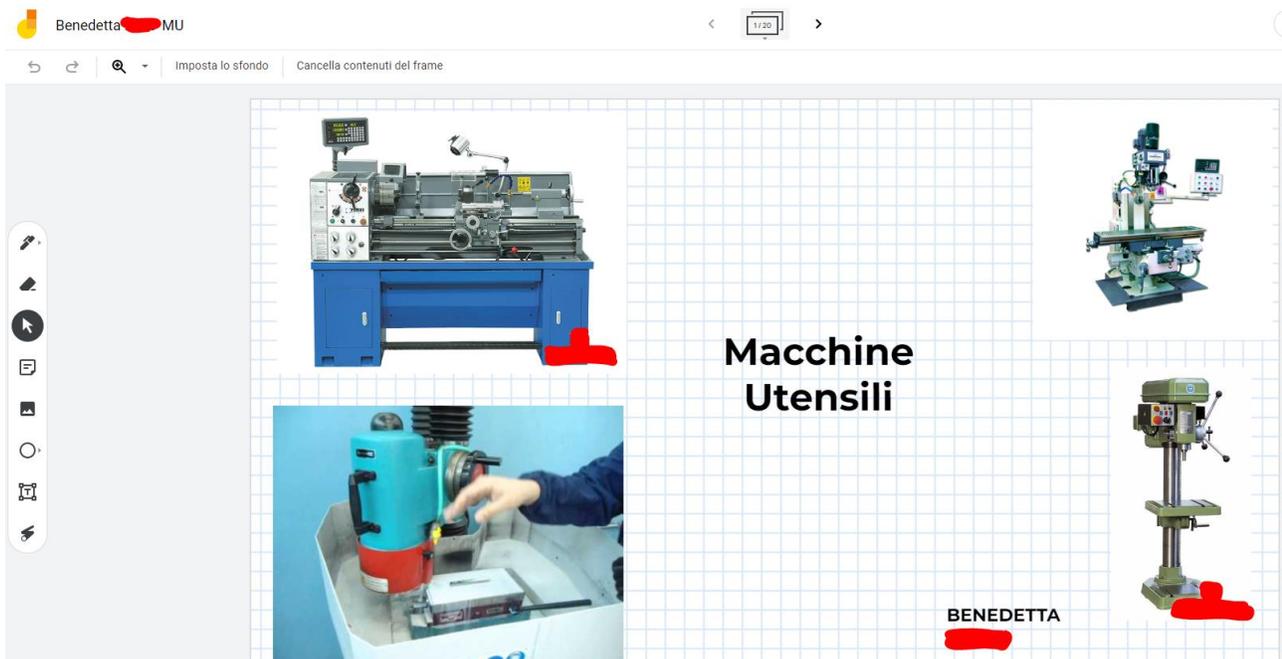
Allineamento guida 1: mi sistemo come da schizzo e facendo muovere la guida sotto al tastatore dove aver un movimento della lancetta di max 2 centesimi. Se è di più aggiusto con il blocchetto di alluminio spostando

Comparatore centesimale, prisma, piano di riscontro, blocchetto di alluminio per allineare



Aulas de Mecânica

Em alguns casos, os professores pediam aos alunos para usarem quadros digitais; noutros casos, aplicações de cadernos de forma a tirar apontamentos diretamente na plataforma. No final de cada aula, a atividade era comentada e avaliada pela turma. Tal como pode ser visto no exemplo abaixo, os alunos produziram apontamentos fantásticos.



Benedetta MU

Imposta lo sfondo Cancella contenuti del frame

complesso con cursore: realizzazione della leva

utensili utilizzati → lima

calibro di profondità

calibro verticale

calibro ventesimale

per lavorare questo pezzo utilizziamo: la fresa

per pulire il pezzo utilizziamo: il lapidello

per tagliare il pezzo utilizziamo: il seghetto automatico

per forare, alesare e centrare utilizziamo: il trapano sensitivo

ciclo di lavoro

Benedetta MU

Imposta lo sfondo Cancella contenuti del frame

formula numero di giri

formula : Ng = $Vt * 1000 / 3.14 * D$

in officina in ogni macchina utensile (tornio, fresa, trapano) impostiamo il numero di giri

Dove Ng = numero di giri al minuto

Vt è la velocità di taglio (20 per la foratura e 35 per la tornitura con utensile HSS)

D è il diametro della punta elica nella foratura, il diametro del pezzo nella tornitura

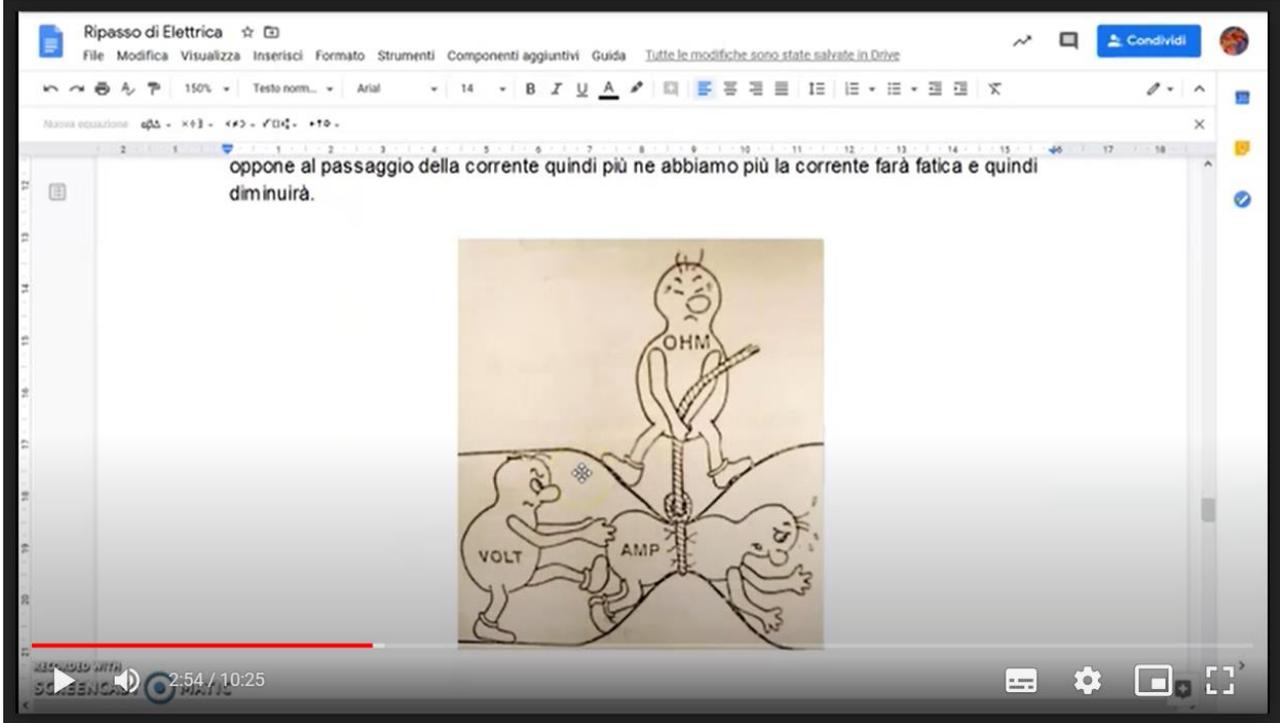
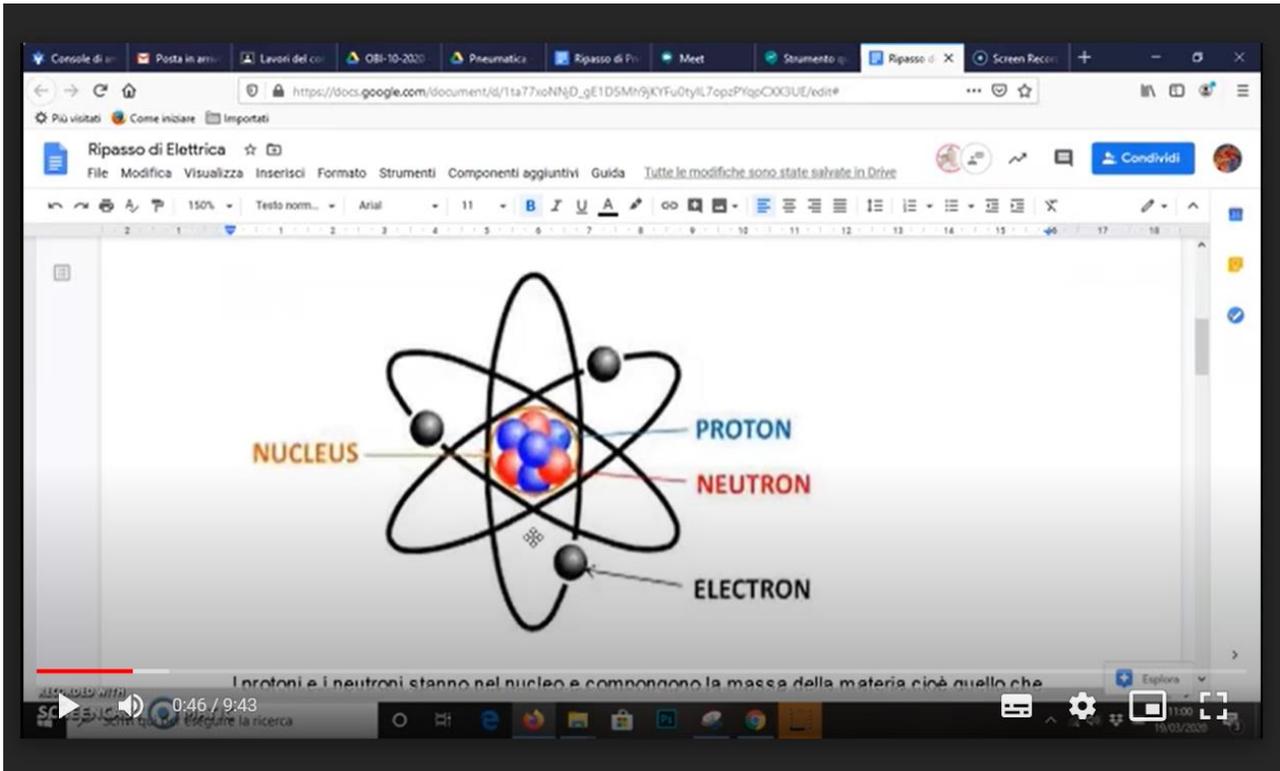
Calcolo numeri giri per il centrino

$$Vt = \frac{20 \times 1000}{3.14 \times 4} = 1592 \text{ giri/min}$$

	Punte a elica	Utensile HSS	Utensile inserti	Maschio HSS	Vt (m/min)
Diametro (mm)	20	35	120	6	
4	1592	2787	9554	478	
5	1274	2229	7643	382	

Quadros digitais dos alunos

Para apoiar os alunos da CFP Cemon, os professores criaram vídeos curtos de tutoriais que estavam sempre disponíveis na plataforma de ensino online que foi abordada anteriormente. Em alguns casos estas eram atualizações das aulas, noutros eram tutoriais sobre como fazer download de programas úteis para as próximas aulas, ou até na participação correta nas atividades. Em cada aula, o vídeo tutorial era usado para avaliar o que foi aprendido pelos alunos e discutir os tópicos abordados com a turma toda.



Vídeos sempre disponíveis

4.3 Avaliação

As secções seguintes visam apoiá-lo no processo de autorreflexão dos seus conhecimentos e competências. Responda às perguntas conscientemente e com base no que aprendeu. Dicas e feedback serão fornecidos para motivá-lo a aprender mais sobre o tópico! Demos, também, alguns exercícios para melhorar as competências de comunicação.

4.3.1 Avaliação do Conhecimento

Esta parte inclui um questionário para refletir o seu conhecimento!
Responda às perguntas com calma!

Pergunta 1: Ensino à distância é apenas benéfico para as disciplinas teóricas.

[verdadeiro]

[falso]

Pergunta 2: Professores de EFP podem usar métodos de prototipagem para ensinar competências práticas.

[verdadeiro]

[falso]

Pergunta 3: Competências Manuais podem ser ensinadas com ferramentas de e-comunicação.

[verdadeiro]

[falso]

Pergunta 4: O que é que os professores podem usar como uma ferramenta online para a educação em pares?

[Quadros digitais]

[Questionários durante as aulas online]

[Prototipagem]

Pergunta 5: O que é que os professores podem fazer de forma a simular uma situação desafiante de uma estágio de uma forma online?

[Os professores podem dar tarefas complexas aos alunos que as devem fazer independentemente em casa]

[Cirar um tutorial online]

[Aulas online]

Agora pode encontrar exercícios úteis. Tente resolve-los com os seus colegas ou grupos de trabalho

Exercício 1: Desenho no Reverso

Este exercício é sobre ouvir, clarificar e desenvolver potenciais estratégias quando comunicamos. Nas expectativas, necessidades e afins da comunicação, ajuda clarificar e criar termos comuns. Isto pode mostrar o que acontece se não...

Para esta atividade, irá necessitar de um número par de participantes para que toda a gente tenha um parceiro. Uma vez que as pessoas estiverem em pares, estes sentam-se de costas um para o outro com um lápis e uma caneta. Um membro assume o papel de narrador e o outro assume o papel de ouvinte.

Durante dez a quinze minutos, o orador descreve uma imagem geométrica num cenário preparado e o ouvinte tenta transformar a descrição dada num desenho, sem olhar para a imagem.

Depois, falam sobre a experiência, usando perguntas como nos seguintes exemplos:

Questões do Narrador

- Que passos tomou para garantir que as instruções eram claras? Como é que estas podem ser aplicadas em interações na vida-real?
- Por vezes, as nossas mensagens nem sempre são interpretadas como deveriam ser. Ao falar, o que pode fazer para diminuir a possibilidade de uma má interpretação numa conversa na vida-real?

Exercício 2: Sejamos realistas

Este exercício foi retirado d'*O Grande Livro de Jogos para a Resolução de Conflitos* e é sobre o autoconhecimento. O quão grande é o papel que representa e como é que influencia a nossa comunicação?

Não existe um limite para o tamanho do grupo para este jogo, que requer apenas canetas e papéis suficientes para todos os participantes. Também não demora muito tempo e pode ser jogado em cerca de dez a vinte minutos – perfeito para iniciar o dia.

Comece com grupos (ou sub-grupos) com quatro a dez jogadores; em cada um destes, alguém terá de se voluntariar como moderador. Este moderador irá, simplesmente, manter o jogo no caminho certo e, depois, inicia a discussão.

Cada jogador escreve um sentimento num pequeno pedaço de papel, dobra, e depois passa ao moderador. É deste que retiram, depois, outro pedaço de papel que alguém escreveu e tenta descrever esse sentimento para o resto do grupo – usando apenas as suas expressões faciais. Os outros participantes tentam adivinhar aquela emoção e isto deverá levar a uma discussão sobre o papel das expressões. Alguns pontos de discussão úteis são:

- Que sentimentos consideramos ser mais fácil quando usamos apenas expressões faciais? E porque é que é assim?
- Descreva algum contexto onde as expressões faciais representam um papel importante na comunicação.
- De que forma é que as expressões faciais podem influenciar a nossa capacidade de lidar com mal-entendidos?

4.3.2 Avaliação de Competências

Esta é a parte onde o seu conhecimento é posto em ação!

Treine o seu cérebro com competências que ganhou através deste módulo e pense sobre uma possível resposta para as seguintes tarefas!

1. É cada vez mais comum que uma equipa trabalhe de forma remota e, se por acaso trabalha numa equipa assim, pode facilmente notar, com vários benefícios, as equipas remotas também enfrentam desafios únicos, como a comunicação numa equipa remota. Imagine que existem novos membros na equipa. Quais são os passos para garantir uma boa comunicação desde o início?
2. Os mal-entendidos surgem quando somos incapazes de nos perceber numa forma que progressivamente conduz em direção ao objetivo geral da empresa. Estes desafios de comunicação são ainda mais acentuados em empresas que trabalham com equipas remotas e, conseqüentemente, o dano desses desafios é ainda mais severo. Trabalhadores remotos que não conseguem interagir bem e, por consequência, apanham a história incompleta e nunca têm um panorama geral estão mais desconectados ou distantes quando comparados com trabalhadores num espaço físico. Como é que consegue resolver estes erros de comunicação como um líder de equipa?
3. Trabalha numa escola e tem alguns alunos que seguem as aulas a partir de casa e outros que estão presentes na sala de aula. Como é que consegue ensinar a matéria numa situação híbrida?

4.4 Sumário do Módulo

Os modelos de trabalho remoto e/ou híbrido podem permitir e simplificar novos processos de trabalho e aumentar a produtividade. Além disso, os empregados também preferem esta abordagem ao trabalho no local de trabalho. Contudo, este novo modelo pode ser um desafio, uma vez que os líderes híbridos devem considerar desejos e necessidades divergentes do pessoal e, ao mesmo tempo, procurar aumentar a produtividade e a cooperação. Assim, os líderes híbridos devem ser formados e ensinados sobre como gerir eficazmente equipas híbridas e apoiar os trabalhadores híbridos, incluindo gestão de desempenho, comunicação à distância, colaboração e construção de relações. Com o trabalho híbrido podemos alcançar o objetivo de partilhar informação à distância e construir alguma ação para ter a certeza de que a informação partilhada é bem sucedida na cabeça dos nossos alunos.

5 Módulo de Formação [4] – Capacidades de Pesquisa e Criatividade com Foco no Conteúdo Digital

5.1 Introdução

5.1.1 Descrição do Módulo

Este módulo aumentará a alfabetização digital dos alunos, promovendo o pensamento crítico na pesquisa, uso e criação de conteúdo digital para fins de ambientes híbridos de negócios. Cobrirá estratégias eficazes de pesquisa para encontrar, avaliar e usar conteúdos digitais, bem como formas de criar, organizar e usar de forma responsável conteúdos digitais em benefício de negócios transformados digitalmente.

5.1.2 Objetivos do Módulo

Os ambientes de negócios em constante evolução exigem ajustes extenuantes e um aumento contínuo das qualificações para todas as partes interessadas. Para apoiar a respetiva transformação digital, os prestadores de formação de EFP, gestores e funcionários devem aumentar as suas competências digitais e híbridas para gerir parâmetros recentemente estabelecidos, como as equipas híbridas. Este módulo aumentará a capacidade de todas as partes interessadas de pesquisar e produzir conteúdos digitais de forma criativa, a fim de prosperar em ambientes de trabalho híbridos/remotos. Neste contexto, espera-se que os alunos compreendam os princípios básicos para a pesquisa produtiva e a criação de conteúdo digital através da sua familiarização com as estruturas teóricas e práticas.

5.1.3 Objetivos de aprendizagem

Este módulo ajudará os provedores de formação de EFP, gerentes e funcionários a aumentar as suas habilidades de pesquisa e criatividade ao criar conteúdo digital em ambientes de trabalho complexos.

Mais especificamente, o módulo irá guiá-los através do processo de:

- Compreensão dos princípios básicos para o conteúdo digital criativo;
- Análise dos diferentes recursos a serem utilizados para a realização de pesquisas adequadas;
- Identificação dos recursos mais apropriados para criar conteúdo digital original;
- Realização de pesquisas e combinar diferentes recursos de conhecimento para cobrir as necessidades de formação;
- Aumento das próprias capacidades de investigação e criatividade para proporcionar experiências de aprendizagem únicas;
- Implementação de competências a longo prazo em ambientes de trabalho complexos

5.1.4 Resultados da aprendizagem

Ao concluir este módulo com sucesso, os alunos devem ser capazes de:

Conhecimento	Habilidades	Aplicação de conhecimentos e habilidades
Compreender e apreciar os conceitos e processos fundamentais por detrás da criação de conteúdos de qualidade.	Pesquisar e utilizar fontes baseadas em necessidades específicas.	Beneficiar os respetivos públicos, ajudando-os a capitalizar o seu conhecimento partilhado.
Avaliar as fontes e conteúdos digitais com base nas necessidades do seu público.	Planear e conduzir pesquisas ajustadas a objetivos específicos.	Refletir criticamente sobre a abundância de fontes e conteúdos da Internet.
Descrever diferentes práticas para novos ambientes híbridos	Usar o conteúdo digital e o pensamento criativo de forma a promover a eficiência em ambientes híbridos.	Capitalizar ferramentas e aplicações que podem ajudá-lo a gerir a força de trabalho digital.

5.1.5 Tempo estimado de duração

A conclusão do módulo, juntamente com a implementação do conhecimento fornecido, durará 13,75 horas.

5.2 Conteúdo principal

5.2.1 O estado da arte: Desafios e Problemas a Ultrapassar

Desenvolver as capacidades de investigação e criatividade é essencial nas sociedades modernas e, especialmente, nos locais de trabalho híbridos. Como a investigação demonstra, tanto o **pensamento crítico como criativo** são capacidades necessárias quando se enfrentam desafios complexos e quando se procura **resolver problemas, comunicar eficazmente e assumir a liderança** (Rodríguez et al., 2019).

A pesquisa aprofunda o conhecimento e impulsiona a criatividade; a criatividade, por sua vez, **impulsiona a inovação, aumenta a produtividade, permite a adaptabilidade e é essencial para o crescimento**, e é por isso que é muito procurada na maioria das indústrias (Boyles, 2022).

Tal como no pensamento do design, a pesquisa e a criatividade requerem fases estruturadas para guiar o seu processo e conduzir ao sucesso. Como na transformação digital, espera-se que estas

capacidades se entrelacem com esforços interdisciplinares para capacitar os funcionários, envolver os clientes, otimizar operações e melhorar os serviços e produtos de uma empresa (Equipa de Adoção Digital, 2022).

A literacia digital é uma das principais competências necessárias para conduzir a transformação digital (DMI, 2022).

"A alfabetização digital requer uma variedade de estratégias e competências, incluindo:

- **pensamento crítico** - questionando o quão autêntica, válida e útil é a informação digital;
- **comunicando e colaborando** com outros no espaço digital;
- usando **ferramentas digitais para desenhar e criar** conteúdos originais atraentes;
- uso de ferramentas digitais para **aceder, usar e compartilhar** informações".

(Natlib, 2021).



Title: Transformation/Source: Pixabay.com

5.2.2 Práticas a seguir

Como encontrar conteúdo de qualidade

1. Planeamento

Antes de começar a sua pesquisa, **pense nisso**:

- a **pergunta que** está a tentar responder/ o **tópico** que está a explorar/ a informação que precisa

- o **propósito** da sua pesquisa, por exemplo, as necessidades de aprendizagem/ensino
- os **recursos** ou informações que você já **possui**
- a **quantidade/qualidade** de informação **de que necessita** (em relação ao resultado desejado)

(Natlib, 2021)



DICA: Pratique ser **seletivo sobre que** conteúdo digital usar **para que** propósito.

2. Encontrar conteúdo de qualidade

Uma vez que você tenha uma visão mais clara do que está à procura, aplique as seguintes estratégias:

- Dependendo do seu tópico/questão, escolha a **fonte mais relevante** para a sua pesquisa - e.g., motor de busca, base de dados, etc.

Exemplos:

Google, Bing, DuckDuckGo, Startpage, Qwant.

- Use **filtros**. Por exemplo, se está à procura de comunicados de imprensa, escolha o filtro *Notícias* para evitar resultados irrelevantes.
- Use **palavras-chave** (termos de pesquisa, perguntas de foco, frases) que sejam relevantes ao seu tópico/pergunta e certifique-se de incluir sinónimos ou paráfrases (se aplicável).
- **Amplie ou reduza a sua pesquisa** usando uma multiplicidade de palavras-chave ou excluindo aquelas que parecem irrelevantes.

Uma grande variedade de **estratégias de pesquisa eficazes** é fornecida pelo Google na sua página *Refine web searches* (Google, 2022).

Exemplo:

Para procurar uma correspondência exata, coloque uma palavra ou frase entre aspas (por exemplo, "tradutor mais rápido").

3. Avaliação de conteúdos digitais

Avaliar informação online pode ser complicado, uma vez que o conteúdo digital de acesso aberto pode conter **informações erradas**, como imprecisões, enviesamentos, etc. Para evitar recolher informações erradas ou não confiáveis, os usuários devem ser capazes de **avaliar a qualidade** do conteúdo digital.

Quando confrontado com uma imensidão de resultados de pesquisa, tente:

- avaliar criticamente a **relevância, adequação e confiabilidade** da informação



DICA: Aplique os **Critérios de Avaliação** conforme descrito no **Teste CRAAP** (CSU, 2010):

Atualidade: A atualidade da informação

Relevância: A importância da informação para as suas necessidades

Autoridade: A fonte da informação

Precisão: A confiabilidade, veracidade e exatidão do conteúdo

Objetivo: A razão pela qual a informação existe

- Procure **autenticidade** e **credibilidade** nas suas fontes
- verifique a **precisão, validade e moeda** para ter certeza de que você tem informações de alta qualidade (Natlib, 2021).
- Procure por **detalhes específicos** para determinar **a utilidade de** um site:

Quais são os detalhes?	Como são úteis?
Mapa do site	<i>Navegação e escopo</i>
Organização da página: cabeçalhos, títulos e subtítulos	<i>Navegação e evidência de construção de qualidade</i>
Obras citadas nas páginas	<i>Crédito às fontes de informação utilizadas</i>
Links externos	<i>Fontes de informação adicionais</i>
Motor de busca interno	<i>Recuperação rápida de informação</i>
Elementos gráficos e interativos	<i>Ajudas visuais e interação de interface</i>

<i>Design apelativo</i>	<i>Fácil e agradável de usar</i>
-------------------------	----------------------------------

Fonte: Radcab, 2022



Título: Website/ Fonte: Pixabay.com

Como criar conteúdo digital

Você pode criar conteúdo digital em vários **formatos**, dependendo do **engajamento do público que procura**.

Por **exemplo**:

posts em blogs, artigos, pesquisas originais/ estudos de caso, apresentações de slides, podcasts, webinars, vídeos, imagens, infográficos, e-books, guias, checklists, questionários/sondagens, boletins informativos, etc.

O conteúdo digital é **essencial** para:

- colaboração e partilha de informações,
- solução de problemas/avaliação/análise,
- desenvolvimento do conhecimento e uso produtivo da informação.

Para que o conteúdo digital **tenha sucesso**, precisa de:

- saber a *quem* se dirige e *porquê* (as suas necessidades e como as satisfazer)
- usar uma variedade de ferramentas técnicas/digitais para garantir eficácia
- ser criativo e crítico na produção do seu conteúdo, com respeito às necessidades e exigências do seu público
- respeitar os bens comuns criativos e usar o conteúdo compartilhado de forma responsável (Natlib, 2021).

Vários produtos e softwares são projetados para "*suportar serviços criativos e simplificar os processos de fluxo de trabalho*" (BYNDER, 2022).

Ferramentas para criação de conteúdo

Dependendo dos seus objetivos e público, uma grande variedade de ferramentas pode ajudá-lo a criar o conteúdo de que necessita.

Alguns exemplos:

1. Plataformas de media social (LinkedIn, Instagram, Twitter, etc.)
2. Editores/corretores online (Gramática, Hemingway Editor, etc.)
3. Ferramentas de gestão de projetos (Trello, segunda-feira, etc.)
4. Ferramentas de edição de fotos e design (Pixlr, Giphy, etc.)
5. Ferramentas educativas (por exemplo, Edshelf)
6. Ferramentas online e Guias de Aplicações Web 2.0 (por exemplo, Schrockguide)
7. Ferramentas de criação/ customização de aulas (por exemplo, TED-Ed Lessons)
8. Ferramentas e aplicações para criação de Centros de Recursos de Conteúdo (por exemplo, HubSpot) <https://www.simplilearn.com/tips-for-building-content-resource-center-article>



Lembre-se: O seu objetivo é criar um conteúdo ***simples, claro, acessível e fácil de usar***, que permita aos usuários/formandos capitalizar o seu trabalho.

Materiais Digitais

Ao procurar enriquecer o seu conteúdo digital, as ferramentas de pesquisa online podem ajudá-lo a localizar materiais digitais em vários formatos. Você pode pesquisar bases de dados na web privada (se tiver acesso) ou pública e encontrar fontes como artigos, imagens, e-books, etc. **Por exemplo:**

- Google
- Pesquisa de livros do Google (Um índice abrangente para livros de texto integral)
- Google Scholar (Artigos escolares)
- Google Image Search (base de dados contendo imagens)
- Pesquisa Avançada de Imagens (Google) (Pesquisa por tipos de imagens, cores, direitos de utilização, etc.)
- Google News Archive (artigos digitalizados de jornais, links para outros arquivos de jornais, etc.)
- Google Social Search (Pesquisa em redes sociais para informações publicadas publicamente)
- Vídeos Google
- Pesquisa avançada do Google

Conteúdo eficiente baseado em princípios de design instrucional

Uma solução fácil para entender melhor que tipo de conteúdo pode ser compartilhado com sucesso em ambientes comerciais híbridos é estudar alguns **princípios de design instrucional**, pois estes podem ser aplicados na maioria dos campos de partilha de conhecimento e comunicação:

1. **Princípio Multimédia:** *"texto e imagens relevantes são superiores a apenas texto ou gráficos isolados";*
2. **Princípio da Modalidade:** *a "necessidade de narração ao apresentar informações importantes relacionadas com um gráfico exposto";*
3. **Princípio da Redundância:** *o texto na tela e a narração em áudio sobre um gráfico não devem ser os mesmos, caso contrário pode ocorrer sobrecarga cognitiva;*
4. **Princípio de Coerência:** palavras, áudio e gráficos que não suportam o propósito distinto do conteúdo devem ser removidos ou sobrecarregarão a memória de trabalho dos usuários.
5. **Princípio da Segmentação:** conteúdo complexo deve ser dividido ou segmentado em partes menores para ajudar os usuários a gerir a complexidade do conteúdo
6. **Princípio do Pré-Treino:** termos e conceitos chave devem ser introduzidos antes de pedir aos usuários que se envolvam com o conteúdo para evitar a sobrecarga cognitiva;
7. **Princípios de Prática e Colaboração:** Interações incorporadas através de perguntas, bem como processos colaborativos, podem ser previstas para ajudar na retenção de conhecimento e engajamento geral (Participantes no EDUC5104G, 2020).

O Efeito de *Detalhe Sedutor*

De acordo com a pesquisa, o conteúdo instrucional pode causar **sobrecarga da memória de trabalho, distração da atenção, interferência do esquema** (interferência do conhecimento anterior na capacidade de aprender novas informações), ou **interrupção da coerência** (Rey, 2012). A **aquisição e transferência de conhecimento** são afetadas por vários elementos incorporados no conteúdo que pretende ter objetivos instrucionais. Alguns desses elementos são chamados de "detalhes sedutores": constituem informações **interessantes mas irrelevantes** que não são necessárias para atingir o objetivo instrucional" (ibid.).



Dica: **Excluir** estes detalhes do seu conteúdo pode oferecer aos seus utilizadores uma experiência de **aprendizagem mais profunda** e evitar a distração.

Organizar conteúdo

"A curadoria de conteúdos é o processo de seleção, classificação e organização de conteúdos sobre um tópico ou tema específico, acrescentando valor e significado ao que foi organizado para os seus utilizadores" (Natlib, 2021).

Noções básicas de curadoria:

- Selecione o conteúdo digital de **melhor qualidade** para o seu **público-alvo**;

Os recursos e conteúdos digitais devem ser do mais alto padrão e alinhados com as necessidades do seu público.

- Organize-o e exiba-o em uma **ferramenta de** curadoria que seus usuários possam **aceder**.

Os recursos e conteúdos devem ser agrupados e disponibilizados em ferramentas/portal acessíveis para que os usuários possam capitalizar o conhecimento compartilhado.

- Acrescente valor ao conteúdo selecionado através da seleção, organização e fornecimento de **perspetivas**; ex.: fornecendo anotações e/ou dando contexto à informação.



Título: Adobe/ Fonte: Pixabay.com

Creative commons e uso responsável

O uso de conteúdo digital requer o conhecimento de **direitos de autor** e **restrições de uso**. Para usar o conteúdo digital com responsabilidade, deve reconhecer-se ou atribuir o trabalho a outra pessoa quando o incorporar no seu próprio trabalho.



Dicas:

- Procure **orientações** dependendo da sua linha de trabalho
- Obtenha **permissão** para usar materiais com direitos de autor
- **Reconheça/cite** as suas fontes
- Saiba como **partilhar, remixar e reutilizar legalmente** conteúdos digitais, por exemplo, através do estudo das licenças e ferramentas Creative Commons (CC) (Ver, por exemplo: <https://copyrightalliance.org/faqs/what-is-creative-commons-license/>)

Criatividade em ambientes empresariais híbridos

O mundo empresarial reconhece cada vez mais a importância da criatividade e da resolução criativa de problemas, com práticas de gestão que rapidamente incorporam maneiras de fomentar novas formas de pensar e melhorar a criatividade dos subordinados (ver, por exemplo, Williams, 2019).

A criatividade é importante porque:

1. Acompanha a Inovação

2. Aumenta a Produtividade

3. Permite a Adaptabilidade

4. É necessária para o crescimento

5. É uma Habilidade com alta procura.

(Boyles, 2022).

Como a criatividade é uma noção abstrata, ela precisa de um **processo estruturado** para conectar **o mundo operacional com o mundo da inovação** - em outras palavras: o lado estruturado dos negócios com seu lado experimental e criativo. Para isso, é aconselhável utilizar uma abordagem baseada em soluções como o **Design Thinking** (ibid.).

O Design Thinking propõe quatro etapas de pensamento e ação:

- 1. Esclarecer** (Compreender a situação e as pessoas impactadas)
- 2. Idealizar** (Brainstorm e pensar em soluções)
- 3. Desenvolver** (Experimentar e testar soluções)
- 4. Implementar** (Rejeitar ideias mal-sucedidas e comunicar o valor da solução escolhida)

A abordagem do Design também pode ser descrita como uma das seguintes etapas:

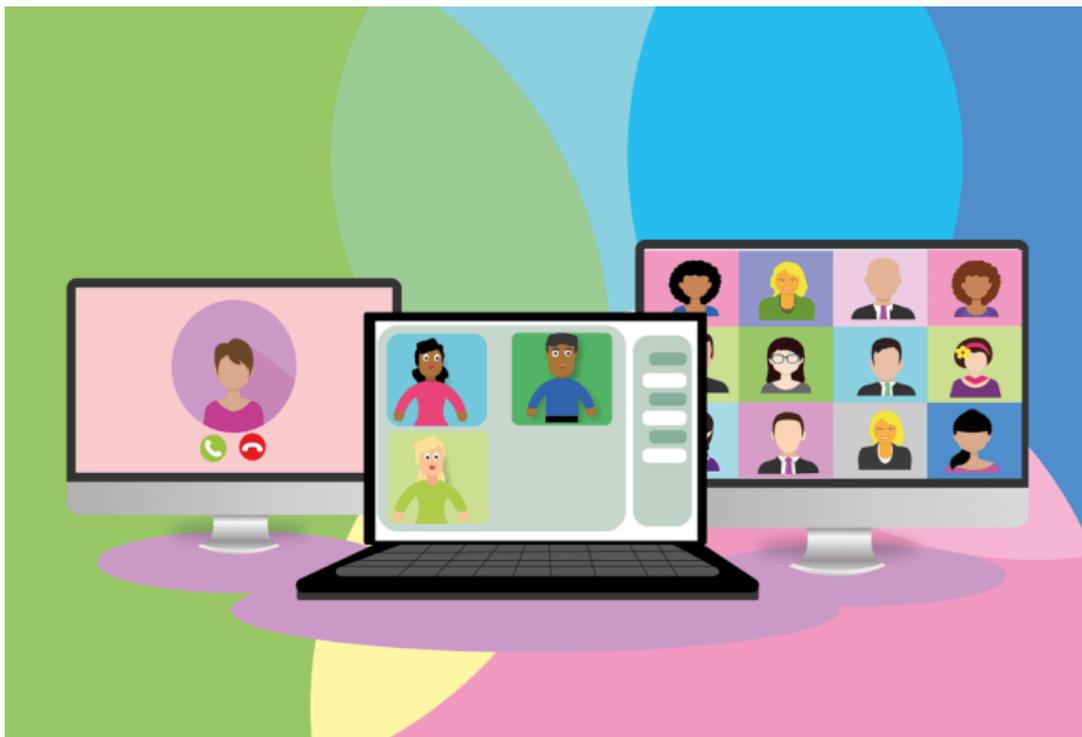
1. Recolha de **dados** (qualitativos/quantitativos)
2. Procura de **diferentes perspetivas** com base nos dados recolhidos
3. Criar novas **oportunidades** com base nos conhecimentos adquiridos
4. Experimentar **soluções**.

(Ambos, 2018)

Para que este processo seja frutuoso e, de facto, estimule a criatividade e a inovação, os seguintes elementos são cruciais:

- **Tomada de riscos**
- **Considerar o fracasso como uma oportunidade para melhores resultados no futuro**
- **Investir em recursos que uma equipa possa precisar**
- **Procurar resultados positivos além dos prazos rigorosos**

- **Manter uma mente aberta**
- **Fomentar a colaboração**
- **Encorajar a diversidade**



Título: Webinar/ Fonte: Pixabay.com

5.2.3 Complementar a digitalização e a produtividade

Fomentar a criatividade em ambientes empresariais híbridos significa também encontrar formas de complementar a digitalização e a produtividade para alcançar "uma **transformação digital eficiente e inclusiva**" (OCDE, 2022). Isto pressupõe:

1. **Implicações políticas** que irão atualizar as competências digitais da força de trabalho e modernizar o ambiente empresarial.
2. **Integração estratégica e gestão de processos de automação** e ferramentas de colaboração.

Para isso, os ambientes híbridos de negócios precisam adotar a **Gestão Digital da Força de Trabalho** para "quebrar as *barreiras tradicionais e transformar a experiência dos funcionários, promovendo eficiência, crescimento e inovação*" (Synoptek, 2022).

A **Gestão Digital da Força de Trabalho** pode:

1. Criar **oportunidades** mais **impactantes de automação da força de trabalho digital**, eliminando silos.
2. **Unificar os processos**, aumentando assim o ritmo e a eficiência.
3. **Melhorar a visibilidade** das operações e, portanto, fornecer insights valiosos.
4. **Mitigar o risco**, minimizando as interrupções, etc.
5. **Melhorar a conformidade** através da implementação eficaz de políticas.
(ibidem.)



Título: Análise / Fonte: Pixabay.com

5.3 Avaliação

As secções seguintes visam apoiá-lo no processo de autorreflexão dos seus conhecimentos e competências. Responda às perguntas conscientemente com base no que aprendeu. Dicas e feedback serão fornecidos para motivá-lo a aprender mais sobre o tópico!

5.3.1 Avaliação do Conhecimento

Esta parte inclui perguntas de tipo quiz para refletir sobre os seus conhecimentos! Reserve um tempo para responder às dez (10) perguntas seguintes!

Pergunta 1 (escolha múltipla ou verdadeiro/falso): Encontrar conteúdo de qualidade requer:

[sorte] **[planeamento]** [investimento financeiro]

[feedback genérico]: O formando reconhece fases do pensamento crítico.

Pergunta 2 (escolha múltipla ou verdadeiro/falso): O conteúdo digital deve ser avaliado para:

[relevância, adequação, fiabilidade] [relevância] [fiabilidade]

[feedback genérico]: O formando compreende a complexidade da avaliação.

Pergunta 3 (escolha múltipla ou verdadeiro/falso): O conteúdo digital pode ser criado em vários formatos, dependendo:

[o envolvimento da audiência que procura] [os meios disponíveis durante a sua pesquisa] [as suas preferências pessoais]

[feedback genérico]: O formando aprecia a importância das necessidades do público.

Pergunta 4 (múltiplas respostas corretas): As ferramentas que usa para a criação de conteúdo devem ser:

[simples e claras] **[acessíveis]** [divertido] [caro]

[feedback genérico]: O formando compreende as noções básicas de comunicação.

Pergunta 5 (múltiplas respostas corretas): Quando combina textos e imagens relevantes, deve:

[aplicar o Princípio Multimédia] [aplicar o Princípio da Segmentação] [aplicar o Princípio da Modalidade] **[criar um contexto superior ao texto simples]**

[feedback genérico]: O formando compreende técnicas de combinação.

Pergunta 6 (respostas múltiplas corretas): Pode criar experiências de aprendizagem mais profundas para o seu público ao:

[aumentar a participação do público] [criticar constantemente as ações do público] **[evitar sobrecarga de memória de trabalho]** **[evitar a distração da atenção]**.

Pergunta 7 (múltiplas respostas corretas): A organização do conteúdo é o processo de:

[pesquisa] [selecionar ferramentas] **[selecionar, ordenar, organizar conteúdo]** **[agregar valor ao seu conteúdo]**

[feedback genérico]: O aluno compreende todas as fases da curadoria do conteúdo.

Pergunta 8 (correspondência): Combine os termos com as suas definições.

Termo 1 **Princípio Multimédia: *Texto e imagens relevantes são superiores a apenas texto ou gráficos isolados.***

Termo 2 **Princípio de Coerência: *Palavras, áudio e gráficos que não suportam o propósito distinto do conteúdo devem ser removidos, ou sobrecarregarão a memória de trabalho dos usuários.***

Termo 3 **Materiais Digitais: *Resultados e fontes online que podem ajudá-lo a enriquecer o seu conteúdo.***

Termo 4 **Gestão Digital da Força de Trabalho: Aplicação de processos de gestão automatizada que podem ajudá-lo a gerir a força de trabalho híbrida e mitigar os riscos a vários níveis.**

Termo 5: **Conteúdo Criativo: Diferentes tipos de media que as empresas podem/ devem usar para comunicar e promover seus produtos e serviços, bem como a própria marca.**

[feedback genérico]: O formando compreende os princípios básicos para criar conteúdos digitais e aprecia a complexidade dos ambientes de trabalho híbridos.

Pergunta 9 (correspondência): Combine os conceitos com as suas explicações.

Conceito 1 **Planeamento: O pensamento que colocou no seu projeto antes de começar a sua pesquisa.**

Conceito 2 **Conteúdo de qualidade: O conteúdo que é relevante para os seus objetivos e para as necessidades do seu público.**

Conceito 3 **Avaliação do conteúdo digital: Avaliação crítica da relevância, pertinência e confiabilidade da informação.**

Conceito 4 **Relevância: A importância da informação para as suas necessidades (e as necessidades do seu público).**

Conceito 5 **Objetivo: A razão pela qual as informações existem/ O motivo pelo qual você escolhe compartilhar as informações precisas.**

[feedback genérico]: O formando compreende como é criado conteúdo de qualidade e porque é importante.

Pergunta 10 (correspondência): Combine os problemas com as suas soluções.

Problema 1 **Como usar a abordagem Design: Reunir dados, procurar insights, criar novas oportunidades, experimentar soluções.**

Problema 2 **Como incentivar a criatividade e a inovação: Estar preparado para assumir riscos, manter a mente aberta, investir em recursos, encorajar a colaboração, encorajar a diversidade.**

Problema 3 **Como conseguir uma transformação digital eficiente e inclusiva: Implementar políticas que atualizem as habilidades digitais da força de trabalho e modernizem o ambiente de negócios, integrando e gerindo estrategicamente os processos de automação e ferramentas de colaboração.**

Problema 4 **Como usar/partilhar conteúdos digitais de forma responsável: Procure por diretrizes, obtenha permissão para usar materiais com direitos de autor, reconheça/cite as suas fontes.**

Problema 5 **Como seguir um processo estruturado quando se lida com a noção abstrata de criatividade: Conectar o mundo operacional com o mundo da inovação, seguindo etapas em seus pensamentos e ações.**

[feedback genérico]: O formando aprecia a complexidade da teoria e da prática relativas à criação e utilização de conteúdos digitais.

5.3.2 Avaliação de Competências

Esta é a parte onde o seu conhecimento está a ser colocado em ação!

Treine o seu cérebro com as habilidades adquiridas através deste módulo e pense em uma possível resposta para a seguinte tarefa!

Sua linha de trabalho exige que você encontre e compartilhe recursos digitais para oferecer aos seus colegas uma experiência de aprendizagem profunda. Como você cria conteúdo digital atraente que inclua o uso responsável dos seus recursos?

Solução: Depois de avaliar **as necessidades do seu público** e de **planeamento suficiente**, você deve procurar por **conteúdo de qualidade** e avaliá-lo de acordo. Em seguida, você segue as regras básicas de curadoria de conteúdo e segue as regras para uso responsável. Embeleza o seu conteúdo com os elementos necessários (por exemplo, imagens/gráficas, narração, etc.), dependendo do resultado desejado e da linha de trabalho.

5.4. Resumo do Módulo

Este módulo é sobre a promoção do pensamento criativo e crítico quando se procura pesquisar, criar e organizar conteúdo digital. Ao compreender os princípios básicos para conteúdo digital criativo e para a realização de pesquisas apropriadas, os alunos aumentarão sua capacidade de produzir e compartilhar conhecimentos valiosos em ambientes de trabalho complexos.

6. Módulo de Formação [5] – Resolução de Problemas e Competência de Gestão de Tempo

6.1 Introdução

6.1.1 Descrição do Módulo

A pandemia de Covid-19 trouxe muitas mudanças para o mundo. Uma delas estava associada à forma como as pessoas trabalhavam, pois eram obrigadas a fazê-lo a partir de casa e a confiar em competências digitais previamente aprendidas. Transformar um ambiente de espaço pessoal num ambiente de trabalho não é fácil; se não for feito com sucesso, os empregados podem baixar a produtividade e aumentar os seus níveis de stress, diminuindo a saúde em geral. Com isto em mente, este módulo pretende ajudar os empregados a adaptarem-se positivamente aos modos de trabalho remoto/híbrido

Keywords: Gestão de Tempo, Resolução de problemas, Trabalho à distância, Aptidões pessoais.

6.1.2 Objetivos do Módulo

O Formador pode resolver eficazmente problemas complexos e assegurar a conclusão atempada de todas as atividades e produtividade dentro de um local de trabalho virtual/híbrido.

De acordo com isto, este módulo tem como objetivo:

- Compreender como o novo paradigma de trabalho remoto veio mudar a forma como as pessoas trabalham
- Implementação de técnicas/competências de gestão do tempo
- Compreender o tempo e a sua limitação
- Melhorar as técnicas de resolução de problemas/permissões

6.1.3 Objetivos de Aprendizagem

No final do módulo, os alunos reconhecerão:

- 1) Como associar a capacidade de resolução de problemas e de gestão do tempo ao trabalho à distância
- 2) Como identificar, em conformidade, a solução mais adequada e como ajustar o tempo das actividades
- 3) Como analisar a lista de problemas que podem ocorrer dentro de equipas híbridas/remotas
- 4) Como aumentar as capacidades pessoais de resolução de problemas e de gestão do tempo para maximizar a própria produtividade
- 5) Como desenvolver planos e actividades de formação a fim de apoiar uma gestão eficiente do tempo
- 6) Como implementar competências, a longo prazo, em ambientes de trabalho complexos

6.1.4 Resultados de Aprendizagem

Após a conclusão bem-sucedida deste módulo, os alunos deverão ser capazes de o fazer:

- Compreender o novo paradigma de trabalho trazido pela pandemia de Covid-19
- Analisar as necessidades de gestão do tempo
- Identificar que método/técnica é mais apropriado para cada indivíduo
- Desenvolver um plano de formação e atividades para apoiar uma gestão eficiente do tempo
- Aumentar a própria produtividade
- Melhoria da capacidade de resolução de problemas

CONHECIMENTO	HABILIDADES	COMPETÊNCIAS
a. Compreender como as competências de resolução de problemas e gestão do tempo estão relacionadas com o trabalho à distância	a. Analisar a lista de problemas que podem ocorrer dentro de equipas híbridas/remotas	a. Desenvolver planos e atividades de formação para apoiar a gestão eficiente do tempo
b. Identificar a solução mais adequada e ajustar o tempo das atividades em conformidade	b. Aumentar as próprias capacidades de resolução de problemas e gestão do tempo para maximizar a produtividade	b. Implementar competências a longo prazo em ambientes de trabalho complexos

6.1.5 Tempo estimado de duração

A conclusão do módulo juntamente com a implementação dos conhecimentos fornecidos durará **13,75** horas.

6.2 Resolução de Problemas e Gestão de Tempo

6.2.1 Trabalho à distância: Um novo paradigma de trabalho

A pandemia de Covid-19 trouxe um rápido aumento de pessoas que trabalham remotamente do conforto das suas casas como forma de prevenir a propagação deste novo vírus desconhecido que atinge todo o mundo (Ozimek, 2020). Considerando estas condições, empregados e empregadores tiveram de se ajustar a esta nova forma de trabalho.

Devido à pandemia, muitos trabalhadores e empregados tiveram de mudar, muito subitamente, para trabalho remoto pela primeira vez e sem qualquer preparação.

GALANTI, ET AL (2020, P. 1)

O trabalho a partir de casa foi considerado como tendo impactos tanto positivos como negativos. Ao trabalhar à distância, pode beneficiar de ficar confortavelmente em casa e não ter de se deslocar todos os dias, poupando tempo e dinheiro. No entanto, quando se trabalha a partir de um local que não foi concebido para ser um escritório - ou um local de trabalho em geral - podem surgir alguns problemas técnicos e físicos que podem ser causados por condições de trabalho inadequadas - tais como cadeiras não ergonómicas, utilização incorreta de material de escritório ou falta de aptidões e competências sobre como lidar com a tecnologia (Ozimek, 2020).

De acordo com o modelo **Job Demands-Resources (JD-R)**, proposto por Arnold Bakker e Evangelia Demerouti em 2006, as condições de trabalho podem ser categorizadas em exigências e recursos de trabalho, como se mostra abaixo:

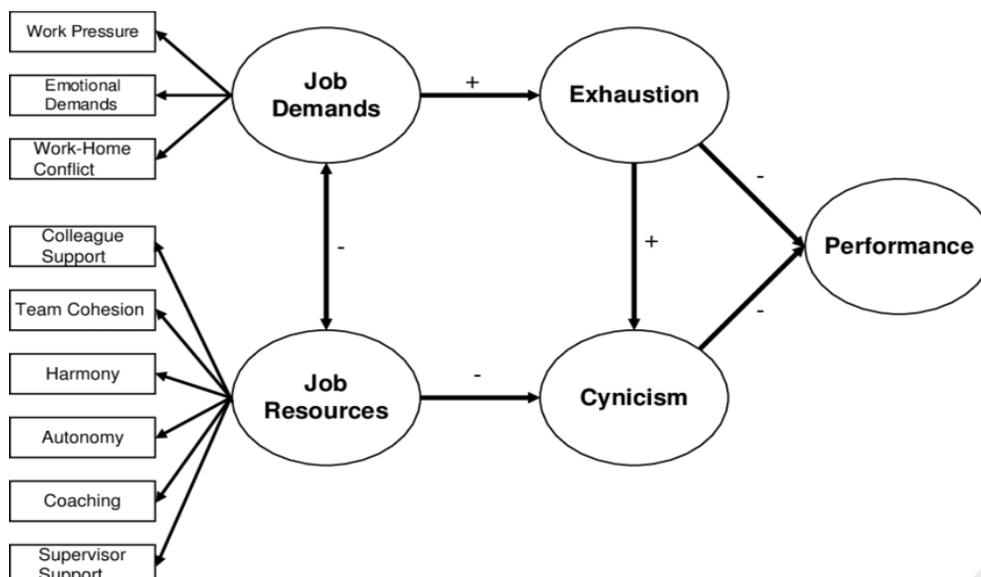


Figura 1 - O módulo Job Demands-Resources (fonte: Ij.H. Van Emmerik)

Tal como explicado na Figura 1, tanto a procura de emprego como os recursos de emprego afetam diretamente o desempenho do trabalho. O modelo JD-R ajuda a reduzir o stress e, como consequência, aumenta o empenho no trabalho e a produtividade do trabalho, uma vez que permitirá uma separação mais clara entre trabalho e tempos livres.

Outro conflito criado pelo rápido aumento do trabalho à distância é a capacidade (ou falta de) de separar as horas de trabalho das horas de família/relax. Como tudo é feito dentro do mesmo espaço físico (por exemplo: casa), a conciliação das horas de trabalho quando rodeado pelo que antes só estava associado ao relaxamento pode tornar-se mais difícil e, sem essa separação fundamental, o desempenho do trabalho e a produtividade diminuirão e os níveis de stress afetarão não só o empregado, mas também os que o rodeiam. Devido a estes conflitos, Parker (2016) criou o **Work Design** que se refere ao conteúdo e organização das atividades, responsabilidades e tarefas associadas ao trabalho, o qual pretende motivar uma "organização diferente" de tarefas em comparação com a distribuição de tempo que seria feita se se trabalhasse num escritório.

Humphrey et al (2007) identificariam um conjunto de características motivacionais, de conhecimento, sociais e físicas que representassem os resultados previsíveis e desejados de todos os empregados (por exemplo: satisfação no trabalho, estados psicológicos positivos, melhor desempenho e bem-estar, etc.).

Com o objetivo de "passar uma ponte entre ontem, (...), hoje, (...) e amanhã" Hilberath et al (2020) propõem quatro blocos de construção como forma de apoiar novos modelos de trabalho para um futuro mais híbrido¹:

- Liderança, cultura e propósito;
- Estrutura e papéis;
- Formas de trabalho;
- e Sistemas e Espaços.

Mesmo que as questões técnicas possam ser mitigadas com a experiência, as competências de gestão do tempo e de resolução de problemas devem ser treinadas e melhoradas para proporcionar um ambiente de trabalho remoto mais saudável.

¹ No contexto, o híbrido é utilizado como uma forma de descrever um padrão de trabalho que consiste num espaço de trabalho partilhado entre o trabalho a partir de casa (WFH) e o trabalho físico.

6.2.2 Implementação de Gestão do Tempo

A gestão do tempo pode ser a chave para aumentar a produtividade e conseguir o equilíbrio perfeito entre as horas de trabalho e de lazer. Para aprender como podemos implementar com sucesso métodos e técnicas de gestão do tempo, é necessário compreender o que é o tempo:

Fonte	Definição
Dictionary.com	<i>O sistema dessas relações sequenciais que qualquer evento tem com qualquer outro, como passado, presente ou futuro; duração indefinida e contínua considerada como aquela em que os eventos se sucedem uns aos outros; A duração é considerada como pertencente à vida presente a vir ou a partir da eternidade.</i>
Cambridge Dictionary	<i>A parte da existência que é medida em minutos, dias, anos, etc... ou este processo considerado como um todo.</i>
Merriam-Webster	<i>O período medido ou mensurável durante o qual uma ação, processo, ou condição existe ou continua (DURAÇÃO); O ponto ou período em que algo ocorre (OCCASION); Um período histórico (IDADE).</i>

1. Tabela 1 - Muitas definições de tempo

6.2.2.1 Tempo como recurso limitado

Uppertools (2016) explicou que o *tempo* é o único recurso que é o mesmo para todos independentemente da idade, sexo, cor, local de nascimento, educação ou condições financeiras. Todos têm um tempo limitado. É impossível comprar, roubar, trocar, vender, pedir emprestado ou emprestar tempo extra. Um dia tem 24 horas para todo o mundo e o que é feito durante elas pode afetar a produtividade do trabalho, razão pela qual é tão importante organizar o dia de acordo com as necessidades (Oliveira, 2019).

De acordo com Helena Oliveira (2019), as pessoas sentem-se pressionadas pelo tempo ou sentem-se como se estivessem a ficar sem ele. Quanto ao mundo em que vivemos, o trabalho é a fonte de dinheiro, o que pode pressionar as pessoas a trabalharem mais horas para ganharem mais dinheiro e terem um estilo de vida melhor. A questão é: se passamos tanto tempo a trabalhar para ganhar dinheiro, será que temos mesmo tempo para desfrutar do que compramos com esse dinheiro? E é por isso que a gestão do tempo é tão importante.

Muitas competências, técnicas e métodos podem ajudar um empregado ou trabalhador a gerir o tempo e aumentar a produtividade.

6.2.2.2 Competências para a Gestão do Tempo

Antes de abordar técnicas ou métodos que ajudam a produtividade e a gestão do tempo, é importante compreender que algumas competências são necessárias para aplicar os métodos e técnicas concebidos para a gestão do tempo (Juneja, n. d.). Antes de mais, é importante **manter-se organizado**. Uma mesa organizada pode estimular a produtividade; contudo, é também importante estar organizado quando se trata de tarefas, tarefas e responsabilidades. Ter estes organizados pode ajudar a **estabelecer prioridades** quando se trata do que é urgente ou pode ser feito depois.

Quando se trabalha a partir de casa, a procrastinação pode ser uma das principais questões com que os trabalhadores se deparam, razão pela qual é tão importante ser **pontual e disciplinado** para seguir um calendário previamente estabelecido. **A apropriação do trabalho** é essencial, não só nos espaços de trabalho presencial, mas também quando se trabalha a partir de casa. Desta forma, é possível estabelecer prazos e tarefas para o motivar a completá-los no espaço de trabalho concebido.

Em casa, como foi dito, é importante **evitar distrações** e permanecer concentrado no que se está a fazer, uma vez que arquiva mais trabalho em menos tempo. Em conclusão, estas competências permitir-lhe-ão aplicar técnicas e métodos de gestão do tempo, ensinando-o de uma forma geral a **ser razoável** e realista.

6.2.2.3 Leis e Princípios para a Gestão do Tempo

Depois de melhorar as competências necessárias, é tempo de implementar mecanismos que possam aumentar a produtividade, e diminuir o desperdício e a desorganização do tempo. Foram produzidos muitos métodos - aqui chamados "Leis e Princípios" - que introduzem técnicas para organizar e gerir o tempo. Alguns são mais simples e diretos, outros parecem mais complexos, mas todos são úteis.

O primeiro chama-se "Ritmos Biológicos" e prevalece na escuta do corpo humano. Quando é que é mais produtivo? Durante a manhã ou logo após o almoço? Este método encoraja a escolha das horas de trabalho tendo em conta os seus múltiplos ciclos biológicos.

Muito semelhante a esta é a "Lei de Parkinson":

PARKINSON'S LAW

№27



Figura 2 - Lei de Parkinson (fonte: Devolutions Inc. & Patrick Désilets)

Como é explicado na banda desenhada acima (Figura 2), Parkinson (1942) explica que, ao planear a distribuição do trabalho, esta deve ser organizada em torno do tempo disponível e não do tempo necessário. Se pensarmos nisso, tendemos a adiar menos se o prazo estiver mais próximo, uma vez que nos pressiona a seguir em frente com os nossos compromissos.

A Lei de Pareto também poderia ser conhecida como "Lei 80/20". Juran (1892) sugeriu que devíamos dividir o trabalho da seguinte forma:

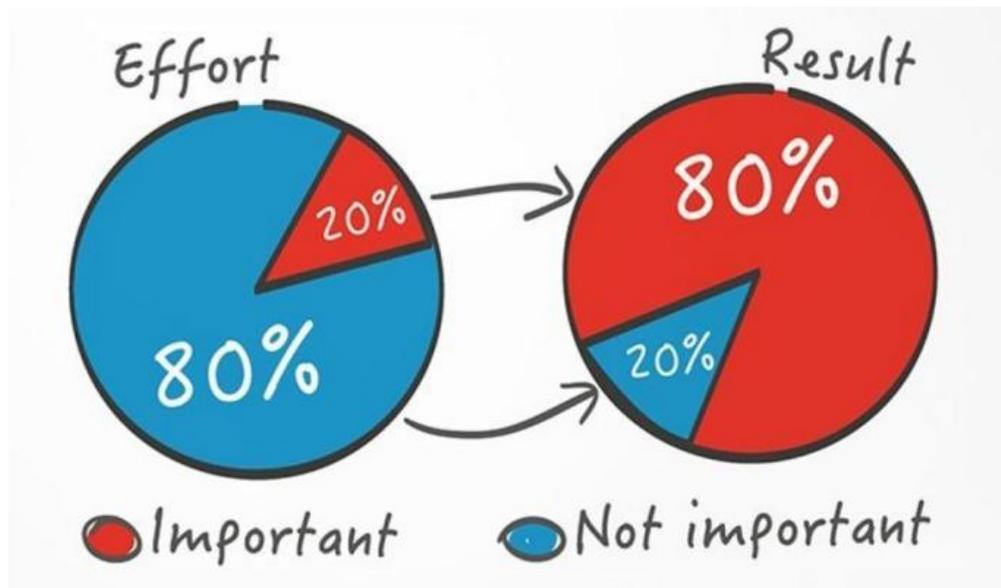


Figura 3 - Lei de Pareto (source: psycho-test.com)

O princípio "Sequências Homogêneas de Trabalho" gira em torno da necessidade de reduzir as distrações e de trabalhar continuamente para trabalhar mais rápida e produtivamente. Se seguirmos uma sequência homogênea, evitamos pausas desnecessárias e o trabalho flui suavemente. Em relação a este método, a "Lei da Produtividade" explica que se trabalharmos para além de um certo tempo, o trabalho deixa de ser produtivo e o tempo é desperdiçado.

Com tarefas organizadas, é essencial estabelecer faixas horárias separadas para as diferentes tarefas, permitindo que um se concentre completamente apenas numa coisa de cada vez. A isto chama-se "Lei da Alternância". Quando temos de distribuir faixas de tempo para cada tarefa, tendemos a atribuir uma dimensão objetiva e subjetiva ao tempo. A dimensão subjetiva leva-nos a atribuir mais tempo/prioridade a uma atividade que gostamos de fazer.

Quando se trabalha com duas ou mais pessoas, a "Lei da Responsabilidade Diluída" tende a explicar que, quando se trabalha em grupo, ninguém se sente responsável pela atividade/tarefa.

Agir rapidamente pode ser a chave para aumentar a produtividade, o que nos leva à "Lei 7/3", onde o empregado/trabalhador tem de agir rapidamente e decidir, o que tem 70% de hipóteses de acertar. Aceitar as probabilidades ajuda a agir rapidamente e a evitar a perda de tempo.

6.2.2.3 Características que Influenciam a Gestão do Tempo

O questionário DISC pretende avaliar as características de comportamento dos trabalhadores quando se trata de gestão do tempo e produtividade.

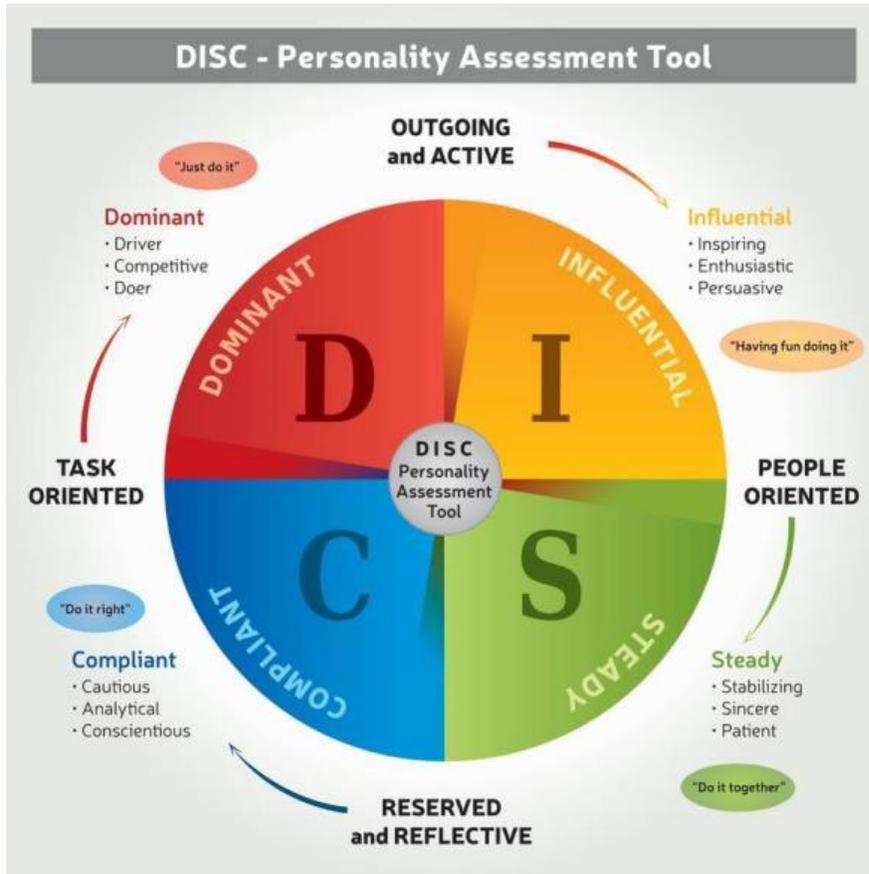


Figura 4 - DISC (fonte: CareerFitter)

O instrumento de avaliação da personalidade da DISC visa encontrar pontos fracos e fortes nos funcionários e associá-los aos seguintes perfis de comportamento:

- Dominante;
- Influyente;
- Firme;
- Em conformidade.

O trabalhador **dominante** é aquele que goza de competição e é aquele que, normalmente, se encarrega das tarefas quando necessário. Eles tendem a concentrar-se nas tarefas e a fazê-las. O trabalhador **Influente** é, como explícito no nome, aquele que inspira e motiva aqueles que os rodeiam. É tudo uma questão de gostar de trabalhar.

Os trabalhadores **firmes** são pacientes e gozam de estabilidade e ajudam os outros. Todos eles têm como objetivo a partilha de atividades e o trabalho em conjunto. O último é o **em conformidade**. Eles são perfeccionistas e conscientes de o fazer corretamente.

Descobrir o perfil dos empregados e empregadores pode ser fundamental tanto para verificar as competências necessárias como as técnicas e métodos mais adequados para uma gestão do tempo bem-sucedida. De acordo com o perfil de comportamento atribuído, as aptidões e métodos a aplicar podem mudar.

6.2.2.4 Gastadores de Tempo

É normal perder tempo, seja de propósito ou acidental e, de acordo com a sua natureza, estes podem ser úteis ou contraproducentes. As suas origens podem ser internas ou externas, como se explica abaixo:

Auto-gerados	Contextual
<ul style="list-style-type: none"> • Desorganização • Procrastinação • Incapacidade de dizer "não" 	<ul style="list-style-type: none"> • Visitas • Chamadas telefónicas • E-mails inúteis • À espera de alguém • Reuniões não produtivas • Crises
Outros	
<ul style="list-style-type: none"> • Falar • Perfeccionismo desnecessário 	<ul style="list-style-type: none"> • Conversas na máquina de café • Relatórios inúteis

Tabela 2 - Gastadores de tempo

Estas formas de gastar tempo são, muito provavelmente, prejudiciais para todos os empregados, uma vez que podem afetar a produtividade e interromper o fluxo de trabalho, no entanto, ainda é essencial fazer pausas de vez em quando, uma vez que o corpo o exige, pois é importante permitir que a mente descanse para que volte a trabalhar mais refrescada. A lista abaixo mostra-lhe algumas perguntas que devem ser respondidas para gerir o seu tempo perdido:

- É eficiente?
- Está organizado ao ponto de poupar tempo?
- O fluxo do material e do movimento está a acontecer livremente?
- Já pensou em trazer - mais perto de si - os materiais que mais utiliza?
- O seu espaço de trabalho é desarrumado?
- Quanto tempo leva a encontrar as coisas que procura?

6.2.2.5 Dicas e Técnicas para a Gestão do Tempo

Como foi explicado ao longo deste capítulo, a gestão do tempo é muito importante quando se trata de trabalho remoto, pois pode ajudar a manter o equilíbrio e a produtividade quando WFH. Eis algumas técnicas que poderiam ser utilizadas para gerir corretamente o tempo:

Conheça-se a si mesmo e as suas rotinas

Uma das dicas para gerir corretamente o tempo é conhecer o seu ritmo biológico e coordenar a sua rotina em conformidade. Desta forma, pode criar a sua agenda enquanto trabalha a partir de casa, e ainda manter (ou mesmo melhorar) a sua produtividade.

Definir Metas, Alvos e Objetivos

Se souber quais são os seus objetivos finais, é mais fácil organizar as tarefas que tem de fazer ao longo do caminho. Para estas técnicas, recomenda-se a criação de uma lista de verificação, lembrando-lhe o que precisa de fazer e quando é o prazo para cada uma delas. Estas podem ser feitas em papel, no seu telefone, no computador ou mesmo através de aplicações e websites. Alguns navegadores têm até características que lhe permitem criar uma lista de verificação (por exemplo: Gmail).

Estabelecer Prioridades

Se criar uma lista de verificação (como foi proposto na dica anterior), não pode organizá-la por prioridade, uma vez que apenas define objetivos e prazos. Talvez possa estabelecer prazos, mas algumas tarefas podem ter prazos ainda mais prioritários. Com isto, é proposta a criação de uma Matriz Eisenhower.

Dwight Eisenhower (1890 - 1969) foi o 34º presidente dos Estados Unidos da América. Embora tenha sido o presidente a apresentar o conceito ao tratar de questões relacionadas com o exército dos EUA, foi Stephen Covey, décadas mais tarde, que popularizou o método que é agora utilizado em todo o mundo.

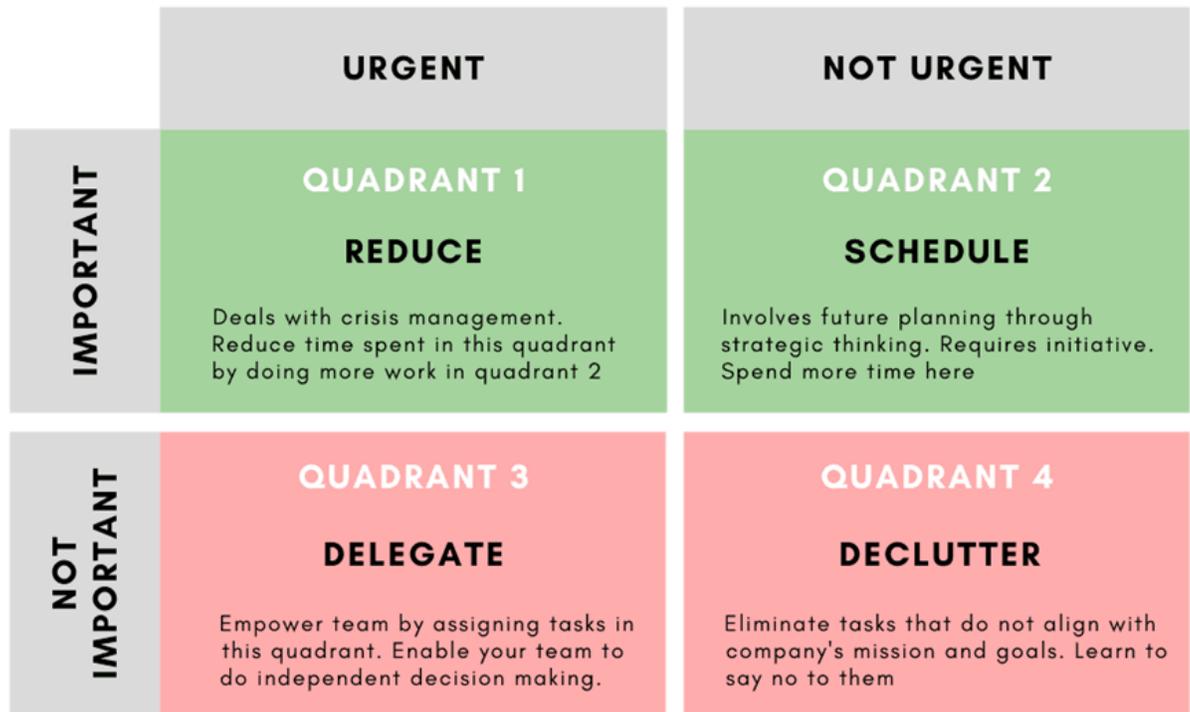


Figura 5 - Matriz Eisenhower (fonte: TechTello)

A Matriz Eisenhower consiste em organizar as suas tarefas dentro de 4 quadrantes de acordo com a importância e urgência de cada um:

- Urgente e importante (**Faça-o agora**);
- Urgente, mas não importante (**Quem o pode fazer por si?**);
- Não urgente, mas importante (**Marque uma hora para o fazer**);
- Não urgente e não importante (**Eliminá-lo**).

Quando organizamos as nossas tarefas, será mais fácil para nós deciframos o que devemos abordar primeiro e o que não precisa da nossa atenção neste momento. Com isto, a produtividade aumentará, bem como a capacidade de usar o tempo corretamente e de fazer mais em menos tempo.

Mater-se Organizado

Para manter tudo organizado, podemos utilizar um planeador. Este planeador pode ser diário, semanal, mensal ou anual. Quando organizamos tarefas, precisamos de ter em mente que devemos prever um período para cada atividade, para não ficarmos sobrecarregados com a quantidade de trabalho que pensamos poder realizar e acabarmos a trabalhar durante horas, especialmente quando a WFH.

Método Fazer as Coisas (GTD)

O método GTD pretende, como o nome indica, conseguir que as coisas sejam feitas. Este método consiste em 5 passos: Capturar; Clarificar; Organizar; Rever; Engajar.

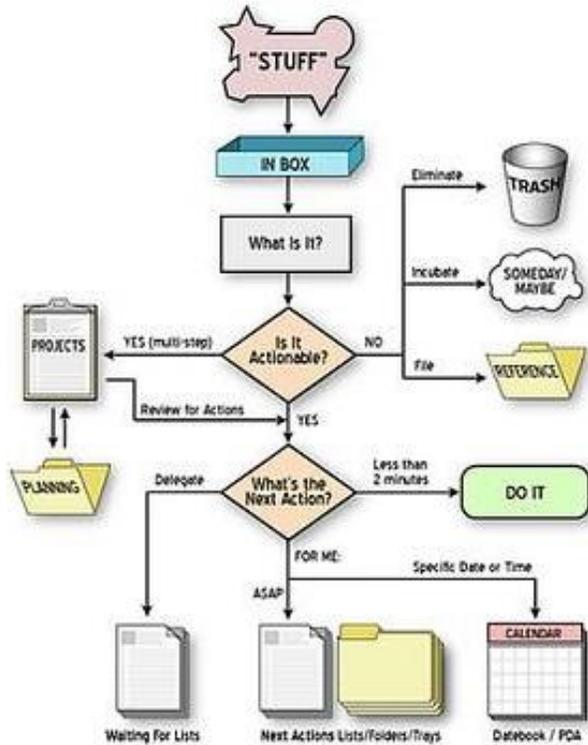


Figura 6 - Método de Fazer das Coisas (fonte: medium.com)

O **1º passo** consiste em capturar tudo e deixá-lo cair na caixa. Tudo é aceitável.

O **2º passo** consiste em separar e organizar tudo o que está dentro da caixa. As tarefas organizadas devem ser dirigidas para um projeto, uma ação seguinte ou material de referência.

O **3º passo** consiste em organizar. Acrescentar datas, classificar tarefas, prioridades, ...

O **4º passo** consiste na revisão da organização que acabou de fazer. Crie um plano horário para cada atividade que acredita ser a prioridade.

O último e **5º passo** consiste em fazer as coisas e começar a trabalhar!

Método Kanban

O Método Kanban é utilizado, principalmente, para ajudar na organização de grupos e tarefas que requerem mais do que um empregado.

Esta plataforma online requer comunicação em tempo real, que é uma das principais estratégias utilizadas para coordenar uma equipa que está em trabalho remoto ou num modelo híbrido:

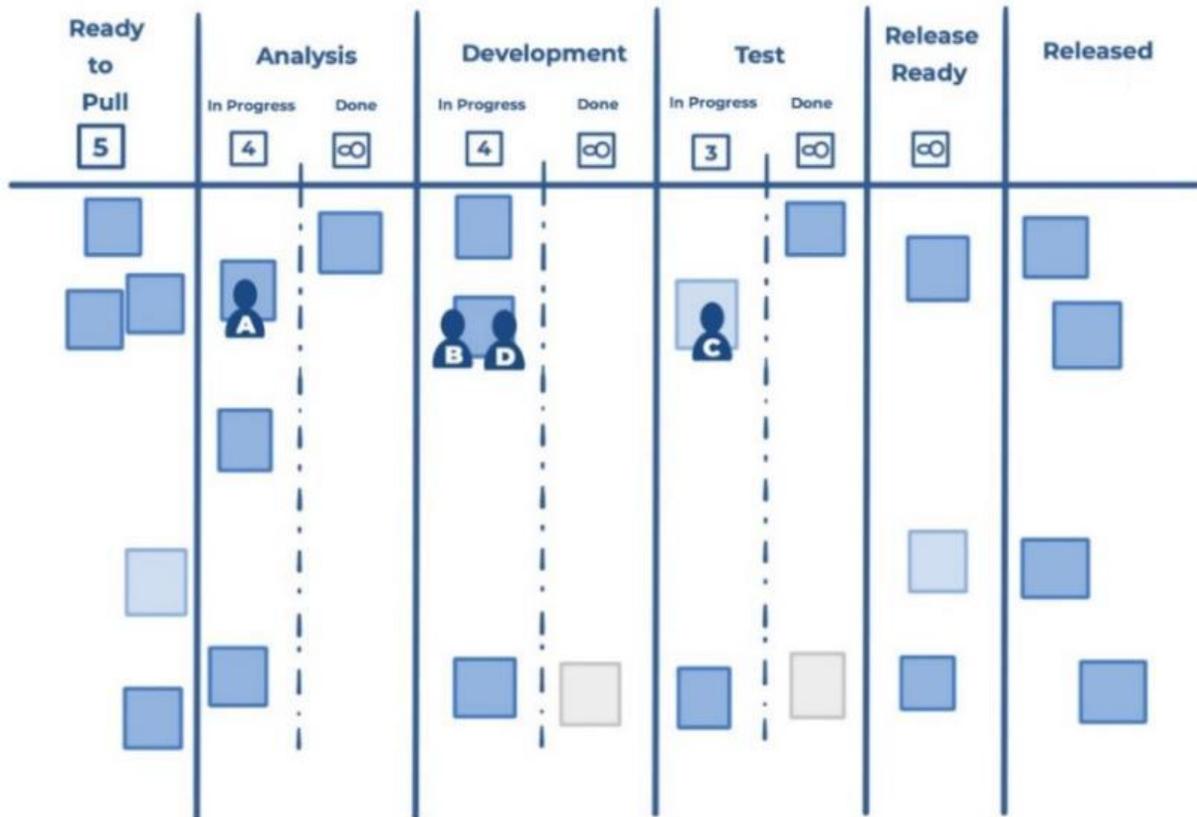


Figura 7 - Método Kanban (fonte: Aktia Solutions)

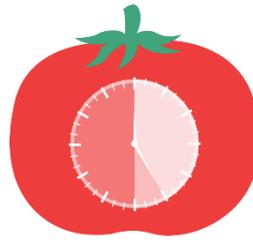
O método pretende visualizar o fluxo de trabalho, e limitar o trabalho em curso de modo a que as tarefas possam ser concluídas antes de iniciar novas tarefas. Assim que o fluxo de trabalho é controlado e gerido, constrói-se um processo explícito e a equipa irá então experimentá-lo, dando um feedback constante através dele.

O principal objetivo deste método, além de se manter organizado e melhorar a gestão do tempo, é gerar colaboração entre todos os trabalhadores e uma melhor comunicação dentro deles.

Técnica de Pomodoro

A Técnica Pomodoro foi criada por Francesco Cirillo em 1980. Esta técnica consiste em definir um temporizador para coordenar a relação entre o tempo de trabalho e o tempo de repouso. Pomodoro em italiano significa Tomate. Este fruto é a "imagem" principal da técnica, uma vez que o temporizador que Cirillo utilizou tinha a forma de um tomate.

Pomodoro Technique



25 min working
5 min resting

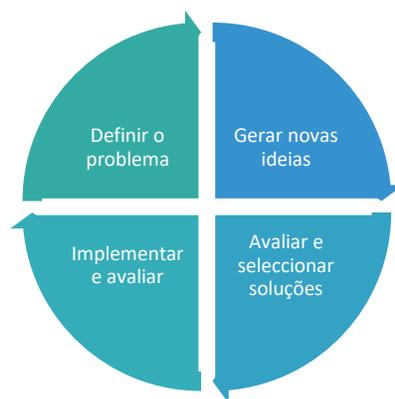
From  clockwise

Figura 8 - Técnica Pomodoro (fonte: clockwise)

Para aplicar esta técnica à sua gestão de trabalho, deve primeiro decidir em que tarefa vai trabalhar. Quando isso for decidido, deverá definir um temporizador para 25 minutos. Trabalhe na sua tarefa até o temporizador tocar. Quando os 25 minutos terminarem, deve fazer um pequeno intervalo de 5 minutos. Após o intervalo, repete todo o processo mais três vezes. Após o quarto período de 25 minutos, em vez de descansar durante 5 minutos, permite-se uma pausa de 15 a 30 minutos. Repete-se durante o tempo que se desejar.

6.2.3 Melhoria da Habilidade de Resolução de Problemas

A resolução de problemas consiste, como o nome indica, em resolver problemas que possam ocorrer ao longo do percurso. O processo de resolução de problemas deve consistir em 4 etapas:



Quadro 3 - Atos de resolução de problemas

6.2.3.1 O Processo de Resolução de Problemas

De acordo com asq.org, a resolução de problemas consiste em 4 passos:

Step	Characteristics
1. Definir o problema	1. Identificar o problema inicial; 2. Concentrar-se no problema e não nos sintomas; 3. Aplicar técnicas de resolução de problemas (por exemplo: fluxogramas, diagramas de causa-e-efeito); 4. Analisar os dados recuperados dos gráficos/diagramas e a forma como a empresa trabalha; 1. Avaliar o possível impacto das novas ferramentas, procedimentos e políticas.
2. Gerar soluções alternativas	1. Adiar a seleção de uma solução definitiva; 2. Considerar múltiplas alternativas; 1. Adiar, com a equipa, as múltiplas soluções propostas.
3. Avaliar e seleccionar uma alternativa	1. Considerar a solução de acordo com o seguinte: - Uma alternativa que resolva o problema sem causar outros problemas; - Um acordo total por parte de toda a equipa; - A probabilidade de implementar uma alternativa; <ul style="list-style-type: none"> • - A referida alternativa enquadra-se nas limitações da organização.
4. Implementação e acompanhamento da solução	1. Explicar à equipa e implementar a solução; 2. Pedir feedback e analisá-lo; 1. Continuar a seguir os impactos da medida implementada.

Tabela 4 - Processo de resolução de problemas

6.2.3.2 Ferramentas e sistemas de resolução de problemas

Para resolver problemas existem algumas ferramentas e sistemas que podem apoiar o processo de resolução de problemas. Após a compreensão e identificação do problema, com os 3 estilos seguintes é possível escolher a ação certa e implementá-la corretamente:

- **Aceitar a Crítica Construtiva** (perspetivas amplas e discussão de incentivos);
- **Raciocínio Indutivo** (compilar a experiência das pessoas com conhecimentos teóricos);
- **Análise de Meios-Fins** (clareza extra e início do processo de pontapé de saída).

Para além destas três ferramentas, também se podem aplicar outros três sistemas:

- **Simplex** (um processo de oito etapas que constrói um ciclo de descoberta de problemas (Tabela 3) e melhoria da organização);
- **Inquérito Apreciativo** (examinar o que está a funcionar bem);

- **Metodologia Soft Systems** (quatro fases para descobrir detalhes ocultos que criam o problema).

6.3 Avaliação

A gestão do tempo e a resolução de problemas são competências essenciais que precisam de ser aplicadas quando se trabalha. A utilização destas competências é especialmente importante quando se trabalha a partir de casa, uma vez que o local de trabalho muda e o trabalho ganha uma nova forma. Estas aptidões são complementadas por métodos, técnicas e princípios.

6.3.1 Avaliação do Conhecimento

Por favor, selecione a(s) resposta(s) correta(s) para cada pergunta seguinte.

1. O modelo proposto por Arnold Bakker e Evangelia Demerouti em 2006 é chamado: (selecione apenas uma resposta)

- a. Work Design
- b. Exigências de Emprego-Recursos**
- c. Sequências Homogêneas de Trabalho

2. A gestão do tempo pode ser a chave para aumentar a produtividade e conseguir o equilíbrio perfeito entre as horas de trabalho e de lazer. (selecione apenas uma resposta)

- a. Verdadeiro**
- b. Falso

3. O conceito de tempo é considerado: (selecione apenas uma resposta)

- a. Um recurso limitado**
- b. Uma combinação entre as pessoas e o trabalho
- c. Uma forma de ganhar dinheiro

4. Algumas das competências necessárias para gerir o tempo são: (selecionar mais do que uma resposta)

- a. Manter-se organizado**
- b. Estabelecer prioridades**
- c. Dividir o trabalho em faixas de tempo de 25 minutos
- d. Seja inteligente

5. Ser razoável é uma das competências essenciais para gerir o tempo, mas o que significa realmente?
(selecionar mais do que uma resposta)

a. Considerar limites e saúde física

b. Treine a sua mente para trabalhar mais arduamente

c. Tenha uma razão para o que faz

d. Não tente fazer o impossível

6. Os perfis de comportamento pessoal da DISC podem ser: (selecionar mais do que uma resposta)

a. Dominante

b. Independente

c. Sérioo

d. Conformista

7. O processo de resolução de problemas consiste em: (selecionar mais do que uma resposta)

a. Dirigir-se à pessoa responsável

b. Gerar soluções alternativas

c. Avaliar e selecionar uma alternativa

d. Implementar uma solução permanente

Fazer corresponder os termos com as suas definições.

Dominante: gosta de competição e é aquele que, normalmente, se encarrega das tarefas quando necessário

Influente: inspira e motiva aqueles que os rodeiam

Firme: partilha atividades e trabalha em conjunto

Queixa: perfeccionista e consciente de o fazer corretamente

Combinar os conceitos com as suas explicações.

Ritmos Biológicos: Ouvir as filas de corpos

Lei de Parkinson: a distribuição do trabalho deve ser organizada em torno do tempo disponível e não do tempo necessário

Lei de Pareto: 80% do total dos acontecimentos provêm de 20% das causas

Sequências homogéneas de trabalho: reduzir as distrações e trabalhar continuamente

Lei de Responsabilidade Diluída: quando se trabalha em grupo, ninguém se sente responsável pela atividade/tarefa

Fazer corresponder os processos aos seus objetivos.

Aceitar a Crítica Construtiva: amplas perspectivas e discussão de incentivos

Raciocínio Indutivo: compilar a experiência das pessoas com conhecimentos teóricos

Inquérito Apreciativo: examinar o que está a funcionar bem

Metodologia de Sistemas Suaves: quatro etapas para descobrir detalhes ocultos que criam o problema

Análise dos Meios-Fins: clareza extra e início do processo de pontapé de saída

6.3.2 Avaliação de Competências

Esta atividade deve ter um tempo estimado de **60 minutos** para responder.

Pense nas tarefas que tem de fazer durante a próxima semana. De acordo com ela, aplique as seguintes técnicas de gestão do tempo:

- Lei da Alternância;
- Matriz de Eisenhower;
- Técnica de Pomodoro;
- Método de Fazer as Coisas;
- Método Kanban.

Depois de os aplicar, explique que problemas surgiram com estes métodos/técnicas/leis e quais foram as suas reações.

Possíveis orientações:

- Explicar o que eram e o que funcionava e o que não funcionava os processos de implementação
- Mencionar possíveis desperdiçadores de tempo que aparecem dentro dos métodos/técnicas/leis aplicados
- Tente arranjar uma solução para cada problema.

6.4 Resumo do Módulo

- A gestão do tempo é essencial no trabalho (seja à distância, híbrido ou presencial);
- O tempo é um recurso limitado e deve ser precioso e bem utilizado;
- Há competências e perfis comportamentais necessários para gerir o tempo;
- Técnicas, ferramentas, leis e princípios podem ajudar e orientar um empregado sobre como organizar e gerir o tempo;
- A resolução de problemas é um conhecimento necessário que complementa e ajuda a gestão do tempo em todos os tipos de trabalho.

Referências

1. Angelucci, M., Angrisani, M., Bennett, D., Kapteyn, A., & Schaner, S. (2020, August). Remote Work and the Heterogeneous Impact of COVID-19 on Employment and Health. <https://doi.org/10.3386/w27749>
2. Barrero, J. M., Bloom, N., & Davis, S. J. (2020). 60 million fewer commuting hours per day: How Americans use time saved by working from home. University of Chicago, Becker Friedman Institute for Economics Working Paper, (2020-132).
3. Beth Stackpole, Management Sloan School, 2021, Digital transformation after the pandemic
4. Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. J. (2015). Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment. *The Quarterly Journal of Economics*, 130(1), 165-218.
5. Both, T. (2018). Human-centered, systems-minded design (SSIR). *Stanford Social Innovation Review: Informing and Inspiring Leaders of Social Change*. Retrieved September 9, 2022, from https://ssir.org/articles/entry/human_centered_systems_minded_design#
6. Boyles, M. (2022, January 25). The importance of creativity in business: HBS Online. *Business Insights Blog*. Retrieved August 19, 2022, from <https://online.hbs.edu/blog/post/importance-of-creativity-in-business>
7. BYNDER. (2022, January 5). What is creative content? A definition: Glossary. Bynder. Retrieved August 16, 2022, from <https://www.bynder.com/en/glossary/creative-content/>
8. Carcary, M., et. Al, A dynamic capability approach to digital, transformation; 2016, 10th European Conference on Information Systems Management, Evora, Portugal
9. CEDEFOP, Digitalisation, <https://www.cedefop.europa.eu/en/themes/digitalisation>
10. CEDEFOP, Osnabrück Declaration on vocational education and training as an enabler of recovery and just transitions to digital and green economies; 2020
11. Cedefop, 2020 Council Recommendation on VET, <https://www.cedefop.europa.eu/en/content/council-recommendation-24-november-2020-vocational-education-and-training-vet-sustainable>
12. Chan Irene. (2021), The Best Leadership Style for Virtual Teams & their Hybrid Counterparts
13. Charalampous, M., Grant, C. A., Tramontano, C., & Michailidis, E. (2018, November). Systematically reviewing remote e-workers' well-being at work: a multidimensional approach. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 51–73. <https://doi.org/10.1080/1359432x.2018.1541886>
14. Chip Cutter (The Wall Street Journal, 2021). "If You Thought Working From Home Was Messy, Here Comes Hybrid Work,"
15. CIPD (2022) Report: An update on flexible and hybrid working practices https://www.cipd.co.uk/Images/flexible-hybrid-working-practices-report_tcm18-108941.pdf
16. CIPD (2022) An update on flexible and hybrid working practice, https://www.cipd.co.uk/Images/flexible-hybrid-working-practices-case-studies_tcm18-109033.pdf
17. Claus Wilke (2019): *Fundamentals of Data Visualization: A Primer on Making Informative and Compelling Figures* O'REILLY Media
18. clubedoformador. (n.d.). Gestão de Tempo. http://www.clubedoformador.com/new/pub/working%20papers/wp_gestaotempo_cformador.pdf
19. Cole Nussbaumer Knaflic (2015): *Storytelling with Data: A Data Visualization Guide for Business Professionals* WILEY
20. CSU. (2010). Evaluating information applying the CRAAP test - CSU, Chico. CSU Chico. Retrieved September 9, 2022, from <https://library.csuchico.edu/sites/default/files/craap-test.pdf>
21. Davis, M. A., Ghent, A. C., & Gregory, J. M. (2021). The work-from-home technology boon and its consequences (No. w28461). National Bureau of Economic Research.
22. Digital Adoption Team. (2022, August 18). What Are the 4 Main Areas of Digital Transformation? *Digital Adoption*. Retrieved August 19, 2022, from <https://www.digital-adoption.com/what-are-the-4-main-areas-of-digital-transformation/>

23. DMI. (2022, June 2). 9 skills your business needs to drive Digital Transformation. Digital Marketing Institute. Retrieved August 24, 2022, from <https://digitalmarketinginstitute.com/blog/corporate-what-key-skills-are-needed-to-drive-digital-transformation>
24. DISCPersonalityTesting.com. (2022, February 5). Get a DISC Assessment. DISC Personality Testing. Retrieved August 24, 2022, from <https://discpersonalitytesting.com/home/get-a-disc-work-assessment/>
25. Dremel, C., et. Al., 2017, How AUDI AG established big data analytics in its digital transformation. MIS Q. Executive 16(2), 81–100.
26. EIB, Digitalisation in Europe 2021-2022: Evidence from the EIB Investment Survey, https://www.eib.org/attachments/publications/digitalisation_in_europe_2021_2022_en.pdf
27. Ergonomics and time management in remote working from home. (2021). Acta Technica Napocensis - Series: Applied Mathematics, Mechanics, and Engineering, 64(Special I), 99–108. <https://atnamam.utcluj.ro/index.php/Acta/article/view/1500/1223>
28. Erin Alward and Ivonne Phelps. (2019) Impactful Leadership Traits of Virtual Leaders in Higher Education, Online Learning Journal – Volume 23 Issue 3
29. European Commission, 2020, Shaping Europe's Digital Future). In fact, the Digital Education Action Plan (2021-2027)
30. European Commission 2020, Digital Education Plan 2021-2027
31. European Commission, European Vocational Skills Week, Fight against COVID-19, 2020
32. Faiza Adil Gonaim (2021). Electronic Leadership in Time of Crisis: Challenges and Opportunities in the Light of COVID-19 Quarantine
33. Federal Institute for Vocational Education and Training, <https://www.bibb.de/en/99043.php>
34. ferramentas simples de Gestão de Tempo para a sua empresa. (2016, September 29). [Blog Post]. Uppertools. <https://www.upptools.com.br/blog/4-ferramentas-simples-de-gestao-de-tempo-para-a-sua-empresa/>
35. Flavian, C., Guinalíu, M., & Jordan, P. (2018). Antecedents and consequences of trust on a virtual team leader. European Journal of Management and Business Economics.
36. Galanti, T., Guidetti, G., Mazzei, E., Zappalà, S., & Toscano, F. (2020). Work from Home During the Covid-19 Outbreak. J Occup Environ Med., 67(7), 426–432. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000002236>
37. George Hallenbeck, Kelly Simmons (2022). Leading the New Hybrid Workforce
38. Gestão de Tempo2. (2014). [Slides]. Sigarra. <https://sigarra.up.pt>
39. Gordon B. Schmidt. Virtual Leadership: An Important Leadership Context
40. Google. (2022). Refine web searches. Google Search Help. Retrieved September 12, 2022, from <https://support.google.com/websearch/answer/2466433>
41. Grzegorzcyk, M., Mariniello, M., Nurski, L., & Schraepen, T. (2021). Blending the physical and virtual: a hybrid model for the future of work (No. 14/2021). Bruegel Policy Contribution
42. Habiballah, S., Bibu, N., & Danaiata, D. (2021). Educational Leadership and ICT Implementation in Israeli Arab Sector-towards a Model of Hybrid Leadership. Revista de Management Comparat International, 22(1), 74-86.
43. Hamermesh, D. S. (2019). Spending Time: The Most Valuable Resource (Illustrated ed.). Oxford University Press.
44. Hilberath, C., Kilmann, J., Lovich, D., Tzanetti, T., Bailey, A., Beck, S., Kaufman, E., Khandelwal, B., Schuler, F., & Woolsey, K. (2020). Hybrid Work is the New Remote Work. 1–8. <https://web-assets.bcg.com/c6/fe/e4f521174360a21f280425a04613/bcg-hybrid-work-is-the-new-remote-work-sep-2020.pdf>
45. Hoojberg & Watkins, 2021, the Future of Team Leadership Is Multimodal; MIT Sloan Management Review; Cambridge Bd. 62

46. Hughes, C., & Saunders, M. N. (2021). Building and maintaining trust in virtual teams. In Handbook of research on remote work and worker well-being in the post-COVID-19 era (pp. 264-285). IGI Global.
47. Ingrid Garcia Pablo (2020). e-Leadership: A Bibliometric Analysis, Olavide University, Seville, Spain; <https://doi.org/10.3991/ijac.v13i1.12341>
48. Ismail Kaya, 2021 Remote Leadership: Which Style Suits You?, ReWorked
49. João Carlos Gonçalves dos Reis, et. Al., 2018, Digital Transformation: A Literature Review and Guidelines for Future Research, In book: Trends and Advances in Information Systems and Technologies (pp.411-421)
50. Julie Dirksen (2015): Design for How People Learn (Voices That Matter) 2nd Edition
51. Kevin Mitnick [Author], Robert Vamosi, Mikko Hypponen [Foreword] (2017): The Art of Invisibility: The World's Most Famous Hacker Teaches You How to Be Safe in the Age of Big Brother and Big Data
52. Juneja, P. (n.d.). Time Management - Meaning and its Importance. Management Study Guide. Retrieved August 11, 2022, from <https://www.managementstudyguide.com/time-management.htm>
53. Khurram Mehtab (2017) Virtual Leadership: A Review Paper,
54. Kock N., Understanding E-communication Behavior through Evolution Theory, Communications of the Association for Information Systems, 29.
55. Lee Sproull, S. K. (1991). Connections: New Ways of Working in the Networked Organization. MIT Press, 212.
56. Leading effectively staff (2021) How Leaders Should Approach Today's New Hybrid Workforce
57. Maryville University (2021), Virtual Leadership Styles for Remote Businesses
58. Michael W. Allen (2016): Michael Allen's Guide to e-Learning: Building Interactive, Fun, and Effective Learning Programs for Any Company
59. Natlib. (2021). Digital content. Natlib.govt.nz. Retrieved August 24, 2022, from <https://natlib.govt.nz/schools/digital-literacy/strategies-for-developing-digital-literacy/digital-content-finding-evaluating-using-and-creating-it>
60. Nemanja Berber, A. S. (2020). Relationship between Perceived Teamwork Effectiveness and Team Performance in Banking Sector of Serbia . Leaders and Team Members' Perceptions of Cooperation at Work, 20.
61. NCVET, Teaching Digital Skills: Implications for VET Educators “, Australia, 2020
62. OECD. (2022). Digitalisation and Productivity. OECD. Retrieved September 9, 2022, from <https://www.oecd.org/economy/growth/digitalisation-productivity-and-inclusiveness/>
63. OECD, (2021), Digital Transformation in the Age of COVID-19: Building Resilience And Bridging Divides- Digital Economy Outlook 2020 Supplement
64. Oliveira, H. (2019, June 19). Tempo: o nosso recurso mais valioso e mais escasso [Blog Post]. VER. <https://www.ver.pt/tempo-o-nosso-recurso-mais-valioso-e-mais-escasso/>
65. Ozimek, A. (2020, May). The Future of Remote Work. Upwork. <https://ssrn.com/abstract=3638597>
66. Participants in EDUC5104G. (2020). E-Learning Essentials 2020. ELearning Essentials 2020. Retrieved August 15, 2022, from <https://elearning2020.pressbooks.com/>
67. Prithwiraj (Raj) Choudhury, Cirrus Foroughi, and Barbara Larson (Strategic Management Journal, 2020). “Work-From-Anywhere: The Productivity Effects of Geographic Flexibility,”
68. PontoTel, R. (2022, August 12). Entenda como funciona a metodologia DISC, para que serve, quais os tipos de perfis e como aplicar! PontoTel. Retrieved August 24, 2022, from <https://www.pontotel.com.br/metodologia-disc/>
69. PwC's Remote Work Survey (2021), “It's Time to Reimagine Where and How Work Will Get Done,”
70. que é Kanban? Definição e Detalhes Explicados | Kanbanize. (n.d.). Kanban Software for Agile Project Management. Retrieved August 24, 2022, from <https://kanbanize.com/pt/recursos-kanban/primeiros-passos/o-que-e-kanban>
71. Radcab. (2022). Your vehicle for information evaluation. Radcab. Retrieved September 9, 2022, from <https://www.radcab.com/detail>

72. Ragu Gurumurthy, et. Al, Pivoting to digital maturity: 7 capabilities central to digital transformation, Deloitte, 2022
73. Ragu Gurumurthy, et. Al. Uncovering the connection between digital maturity and financial performance; 2021, Deloitte Insights
74. Ranita Basu (2022). Impact of Digital Platform on E-leadership, Vol. 6, No. 2, 882–887
75. Robert W. Gehl & Sean T Lawson (2022): Social Engineering: How Crowdmasters, Phreaks, Hackers, and Trolls Created a New Form of Manipulative Communication MIT Press
76. Rey, G. D. (2012). A review of research and a meta-analysis of the seductive detail effect. Educational Research Review, 7(3), 216–237. <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2012.05.003>
77. Rodríguez, G., Pérez, N., Núñez, G., Baños, J.-E., & Carrió, M. (2019). Developing creative and research skills through an open and Interprofessional Inquiry-Based Learning Course. BMC Medical Education, 19(1). <https://doi.org/10.1186/s12909-019-1563-5>
78. Sharon Y. Tettegah & Martin Gartmeier (2016): Emotions, Technology, Design, and Learning ELSEVIER Inc.
79. Sinda Ben Sedrine, Leadership style effect on virtual team efficiency: trust, operational cohesion and media richness roles
80. Srikant Chellappa; (2021) 4 Leadership Skills to Improve in a Hybrid Work Environment (engagedly.com)
81. Synoptek. (2022, May 3). 5 reasons you need digital workforce management. Synoptek. Retrieved September 9, 2022, from <https://synoptek.com/insights/it-blogs/reasons-you-need-digital-workforce-management/>
82. Time. (2022a). In Dictionary.com. <https://www.dictionary.com/browse/time>
83. Time. (2022b). In Cambridge Dictionary. <https://dictionary.cambridge.org/pt/dicionario/ingles/time>
84. Time. (2022c). In Merriam-Webster. <https://www.merriam-webster.com/dictionary/time>
85. TEMPO É NOSSO ÚNICO RECURSO LIMITADO! (2019, November 25). [Blog Post]. Blog da Sempreende. <https://sempreende.wordpress.com/2019/11/25/o-tempo-e-nosso-unico-recurso-limitado/>
86. Umaru Danladi Mohammed (2014). A Study of Selected Business Organizations in Federal Capital Territory, Abuja Nigeria
87. Wang, B., Liu, Y., Qian, J., & Parker, S. K. (2020). Achieving Effective Remote Working During the COVID-19 Pandemic: A Work Design Perspective. Applied Psychology, 70(1), 16–59. <https://doi.org/10.1111/apps.12290>
88. What is Problem Solving? Steps, Process & Techniques. (n.d.). ASQ. Retrieved August 24, 2022, from <https://asq.org/quality-resources/problem-solving>
89. Willian Horton (2011): e-Learning by Design 2nd Edition
90. Williams, S. (2001). Increasing employees' creativity by training their managers. Industrial and Commercial Training, 33(2), 63–68. <https://doi.org/10.1108/00197850110385642>