

Sinopses das Entrevistas C e D¹

BLOCOS GUIÃO ²	ANÁLISE	EXCERTOS DAS ENTREVISTAS ³	ENTREV
Definição de e-learning			
Representações dos entrevistados acerca do e-learning	Aprendizagem virtual: pura no formato de e-learning ou mista no formato blended-learning	<p>“ (...) mais raramente surge a ideia da aprendizagem associada a um grupo virtual e até há pouco tempo o e-learning era e-learning puro, não se pensava na aprendizagem virtual associada a outras formas de aprendizagem.”</p> <p>“É não aceder simplesmente a conteúdos tipo biblioteca on-line, é a realização de tarefas que são relevantes (...)”</p>	C
	Utilização da aprendizagem virtual para suportar os processos de aprendizagem	<p>“É a utilização das tecnologias de informação para suportar processos de aprendizagem (...)”</p>	D
Representações que os entrevistados têm acerca do que os outros pensam do e-learning	Aprendizagem autónoma na qual se interage com conteúdos através de um computador associado ou não a um tutor	<p>“Na prática quando se fala de e-learning, actualmente, nem todas as pessoas ou todas as organizações têm a mesma representação daquilo que se está a falar, porque tradicionalmente aquilo que as pessoas normalmente associam imediatamente é aquela ideia de pessoa sentada ao computador a interagir com conteúdos (...)”</p> <p>“ (...) portanto, fazendo uma aprendizagem autónoma em alguns casos têm a noção que pode estar associado a um helpdesk ou um tutor a quem podem colocar questões (...)”</p>	C

¹ Fonte: Adaptado de Guerra (2008)

² Legenda: Blocos temáticos do guião das entrevistas

³ Legenda: A preto está identificado os excertos da Entrevista C, a azul os excertos da Entrevista D

BLOCOS GUIÃO ²	ANÁLISE	EXCERTOS DAS ENTREVISTAS ³	ENTREV
Factores a considerar para a Implementação de Cursos em Ambiente e-learning			
Dimensão da Organização	Idealmente em organizações de grande ou média dimensão em termos de número de colaboradores (ROI)	<p>“O e-learning faz sentido em organizações que tenham um número de colaboradores com algum significado (...) Senão, do ponto de vista do retorno do investimento não se justifica (...)”</p> <p>“Depois entramos nas empresas de média e grande dimensão, a partir de centenas de colaboradores, aí sim estamos a falar de um terreno fértil para o e-learning. (...)”</p>	D
	Em organizações de pequena dimensão cujas práticas de aprendizagem o justifiquem	<p>“O que não quer dizer que não haja no e-learning outras vantagens do ponto de vista das práticas e das dinâmicas de aprendizagem que não o tornem mais eficiente para determinado tipo de aprendizagens.”</p>	D
Dispersão Geográfica dos Colaboradores	Colaboradores muito dispersos geograficamente	<p>“O e-learning faz sentido em organizações que tenham (...) colaboradores que tenham alguma dispersão geográfica. Senão, do ponto de vista do retorno do investimento não se justifica (...)”</p> <p>“Depois, a distribuição geográfica é um outro factor importante (...) Se o quiser fazer de uma forma tradicional leva meses a cobrir toda a força de trabalho.”</p>	D
Apoio da Gestão de Topo	O apoio da gestão de topo é determinante e implica a apresentação da proposta de valor para o e-learning que tem que estar enraizado na missão da organização	<p>“As condições que é preciso ter é o apoio de cima, claramente! As pessoas lá em cima têm que estar convencidas que aquilo não lhes vai poupar dinheiro forçosamente, porque não se trata de pôr os dados no computador e a formação funciona por osmose, portanto é preciso que essas pessoas percebam o que está em causa (...)”</p>	C
		<p>“O que é importante é haver aqui, e estamos a chegar a outro ponto importante, que é a proposta de valor do e-learning para a organização (...) o que realmente agarra é a proposta de valor, e a</p>	D

BLOCOS GUIÃO ²	ANÁLISE	EXCERTOS DAS ENTREVISTAS ³	ENTREV
		<p>sua proposta de valor tem que ser ...parte no que é o negócio da organização (...) “</p> <p>“(…) isto claramente tem que ter o apoio da gestão de topo. Naquelas fases exploratórias, mais técnicas tudo bem mas quando entro na fase estratégica e quero integrar a plataforma e começar a falar de tecnologia e ter um plano estratégico de implementação do e-learning nos processos de formação e aprendizagem da organização, isso só se consegue fazer com o suporte claríssimo da gestão de topo para conseguir alguma mudança.”</p>	
Apoio dos Colaboradores	É necessário criar uma proposta de valor para os formandos	“Há questões que têm de ser resolvidas de vária natureza, tais como motivar os formandos a aprender daquela maneira (...) “	C
		“A proposta de valor é muito importante, por um lado à organização, ao contexto organizacional, a organização tem que ter uma mais-valia e ver acrescentado na utilização do e-learning e o colaborador também tem que ver.”	D
Diagnóstico da Situação Actual	Em relação às TIC	“Há organizações com sistemas de segurança muito rígidos, não têm equipamentos muito actualizados, têm aplicações informáticas pouco actualizadas, não tem placa de som por exemplo. Tem se fazer uns diagnósticos para identificar quais são os critérios em relação aos quais é mais crítico (...) “	C
	Outras áreas críticas		C
Cultura de Formação das Organizações	Necessidade de sensibilização de todos os actores intervenientes na formação da organização para a criação de tempo laboral para a formação e-learning	“ (...) quando estamos a falar de e-learning estamos a dizer que as pessoas em vez de irem para uma sala de presença, têm que reservar tempo, em princípio dentro do seu horário de trabalho, dado que estamos a falar de formação profissional em benefício da organização e, portanto, em princípio, deviam fazer formação dentro do seu horário laboral, ora o facto de as pessoas estarem no seu postos de trabalho, muitas vezes, os colegas, a começar pelas próprias chefias, pressionadas pela necessidade de ter	C

BLOCOS GUIÃO ²	ANÁLISE	EXCERTOS DAS ENTREVISTAS ³	ENTREV
		<p>resultados podem esquecer-se que aquelas pessoas estão naquele “x” de tempo, a fazer formação.”</p> <p>“(...) é preciso que haja chefias sensibilizadas para o facto de quais as implicações de aprender em e-learning, em que se tem de negociar com o seu colaborador um “x” tempo por semana para aprender. Para as pessoas que não têm computador, se calhar é necessário criar uma sala com computadores(...)”</p>	
	Criar salas com computadores devidamente equipadas para quem não tem computador com um gestor de recursos tipo bibliotecário	“Para as pessoas que não têm computador, se calhar é necessário criar uma sala com computadores (...) com a existência de alguém que faça a gestão desse espaço tal como o bibliotecário, que ajuda a encontrar o livro ou que possa ajudar de forma pedagógica a encontrar um determinado conteúdo por exemplo (...)”	C
Gestão da Mudança	É necessário Implementar um processo de gestão da mudança com uma liderança forte	<p>“Mas temos que ter aí um cuidado, a tecnologia por si só não resolve o problema, nós podemos por lá a tecnologia toda para fazer isso e fica tudo exactamente na mesma (...)”</p> <p>“(...) é preciso uma liderança forte que acredite que há um...caminho”</p>	D
E-learning ou blended-learning? Decidir qual o melhor Formato da FaD	Considera que existem áreas que não se adequam ao e-learning puro (áreas técnicas)	“(...) foi a tentativa de aplicar o modelo de e-learning puro e duro independentemente das áreas, e há áreas que, pela sua natureza e pelas necessidade em termos cognitivos, que as pessoas que trabalham nessas áreas, que não se prestam a um e-learning puro e duro.”	C
	Preferencialmente cursos em blended learning e progressivos na utilização de funcionalidades mais interactivas	<p>“Actualmente, já se fala do b-learning ou blended learning, sobretudo, depois do fracasso do e-learning puro (...)”</p> <p>“Os cursos deverão estar organizados para que inicialmente envolva o email e se aparecer o fórum de discussão já numa fase</p>	C

BLOCOS GUIÃO ²	ANÁLISE	EXCERTOS DAS ENTREVISTAS ³	ENTREV
		mais avançada porque é uma forma de comunicação com a qual as pessoas não estão familiarizadas, ou o chat, por exemplo (...) “	
	Maioritariamente em b-learning	“Mais de 90% dos casos é blended learning.”	D
Determinar Previamente o Perfil de Formandos	Antes de frequentar o curso de e-learning é aconselhável aplicar um questionário de literacia informática	“Temos um questionário sobre a literacia informática (...) “ “ (...) antes de as pessoas frequentarem um curso de e-learning nos sugerimos que venham testar os seus conhecimentos (...) “	C
Ensinar Previamente a Trabalhar com a Plataforma	Tutoriais: vídeos	“ (...) nós no INA em relação à plataforma temos tutoriais que são pequenos vídeos com as funcionalidades com as quais os formandos irão realmente trabalhar (...) “	C
	Manual do utilizador	“ (...) temos o manual do formando que tem elementos sobre as funcionalidades da plataforma(...) “	C
Fornecer Ajuda Tecnológica Antes e Durante o Curso	Manual do utilizador	“ (...) também tem dados de como “zipar” um documento (...) “	C
	Sessões Presenciais	“O que costumamos fazer já depois de ter começado o curso (15 dias) aproveitar uma sessão presencial e perguntar a cada formando se está tudo bem, se precisam de alguma ajuda.”	C
Tipo de Plataforma de e-learning Recomendadas	Considera importante ter uma plataforma não especificando qual.	“Numa organização é preferível ter uma plataforma qualquer, facilita a gestão dos cursos dos alunos (...) “	C
	Depende da metodologia de aprendizagem e do tipo de utilização que se pretende	“A metodologia de aprendizagem que se quer seguir, o método pedagógico o nível de utilização que essa plataforma vai ter.”	D
	Considerar a integração nos SI da organização	“Depois as questões de integração com outros sistemas da organização e a estabilidade da solução (...) “	D

BLOCOS GUIÃO ²	ANÁLISE	EXCERTOS DAS ENTREVISTAS ³	ENTREV
	Robustez da tecnologia	“ (...) robustez da tecnologia e isso vai ser uma condicionante importante para se optar pela plataforma x, y ou z.”	D
	Que permita o e-learning 2.0	“Estamos a verificar que as plataformas de e-learning começaram a abrir para estas novas formas de comunicação social, para estes conectores sociais: facebook, youtube, para que não seja necessário estar sempre a repetir os conteúdos.”	D
Quem sabe o quê?	Necessidade de catalogar o conhecimento	“ (...) mas, a primeira coisa que eu tenho que saber é se esse conhecimento está catalogado, eu tenho é que saber quem é que sabe o quê.” “ (...) ter isso num directório da empresa de modo a que se eu tiver uma dúvida sobre determinado tema tenho um Google interno que na pesquisa oferece uma lista de pessoas que sabem sobre o tema, clico e passo a estar em contacto imediato com essas pessoas através de um Messenger interno ou então estabeleço um outro tipo de contacto. Isto tem um valor incrível (...) “	D
Referencial de competências para o e-learning			
Do Formando	Tecnológicas (literacia digital)	“Pessoas que tenham uma boa relação com o computador, com a Net, que sejam bastante auto-suficientes para resolver problemas tecnológicos.”	C
		“Depois do ponto de vista da adopção é preciso que haja a literacia digital dentro da organização (...) “	D
	Auto-formação	“ (...) portanto, não são só as competências tecnológicas, mas é a capacidade da pessoa auto aprender, de organizar-se para aprender mesmo não estando sozinha, mesmo estando num grupo, é a dificuldade maior apontada pela generalidade dos aprendentes em contextos de e-learning (...) “	C

BLOCOS GUIÃO ²	ANÁLISE	EXCERTOS DAS ENTREVISTAS ³	ENTREV
	Auto-motivação	<p>“ (...) é a capacidade de gerir o tempo e de alimentar a motivação”</p> <p>“ (...) o formando tem de ser capaz de se motivar a si próprio (...) “</p>	C
		<p>“ (...) Eu pessoalmente quando comecei estas guerras encontrei muitas vezes casos em que as pessoas tinham uma média de idades superior e dizem eu não uso computador, não quero usar e depois quando começam são as mais utilizadoras, as mais entusiastas a usar a tecnologia. E temos inúmeros casos em que as pessoas com uma determinada idade começam a usar a tecnologia com um determinado propósito, seja para comunicar com os netos, ou aprender qualquer coisa que lhes agrada e a partir daí tornam-se entusiastas, é para eles motivador.”</p>	D
	Gestão do Tempo	<p>“ (...) é a capacidade de gerir o tempo (...) “</p> <p>“ (...) com boa capacidade de gestão de tempo, de gestão de prioridades (...) “</p>	C
	Relacionais e Comunicacionais (saber comunicar de forma simples e clara e criar espírito de grupo)	<p>“ (...) os formandos também precisam, estando a comunicar on-line, comunicar sem ser olhos nos olhos, implica que se tenha muito cuidado com aquilo que se escreve, porque aquilo que se escreve se não for acompanhado de imagem, pode levar a interpretações que, por vezes, geram mau ambiente, na relação entre as pessoas (...) “</p> <p>“ (...) as pessoas estão habituadas a comunicar para grupos, enviar e-mails, a dar os seus contributos, a reagir, a medir as suas palavras (...) “</p>	C
Do Formador	Tecnológicas	<p>“ (...) nos casos dos formadores, eles precisam seguramente dessa competência tecnológica(...) “</p>	C

BLOCOS GUIÃO ²	ANÁLISE	EXCERTOS DAS ENTREVISTAS ³	ENTREV
		“ (...) o futuro (...) passa por ter professores que em contexto de sala da aula e fora da sala de aula usam essas tecnologias.”	D
	Relacionais e Comunicacionais (saber comunicar de forma simples e clara e criar espírito de grupo)	“ (...) precisam de outro tipo de competências, tais como as relacionais (...) “ “ (...) saber gerir o ritmo da comunicação, para não estar a inundar as pessoas de e-mails, a pressioná-las, saber como se constrói a mensagem.” “ (...) o formador tem de ser capaz de gerir relações e se estiver a trabalhar com um grupo (...)tem de ter criado um espírito de grupo (...) “	C
	Motivar os formandos	“ (...) o formador tem de ser capaz de motivar os seus alunos (...) “	C
Organização dos Conteúdos para e-learning			
Desenho dos Conteúdos	Apresentar conteúdos diversificados e de forma atractiva para não se perder a motivação dos formandos	“Do ponto de vista do desenho dos conteúdos que não são só textos ou vídeos são também outro tipo de actividades. Conceber um conjunto de conteúdos de forma que as pessoas não se sintam dissuadidas e não percam a motivação de avançar.”	C
		“ (...) podemos captar mais a atenção de quem aprende. O segredo não está em ter só conteúdos destes, faz mais sentido em ter um modo misto com conteúdos altamente interactivos e sofisticados.”	D
	Personalizar a apresentação e selecção de conteúdos sempre que possível	“Mas o que nós fazemos, relativamente aos conteúdos é criar condições que consoante o seu perfil de aprendente, pois há pessoas que têm melhor memória visual, outras auditivas (...) “ “Dentro da produção do e-learning faz-se muita coisa, nomeadamente a possibilidade de a pessoa poder escolher os	C

BLOCOS GUIÃO ²	ANÁLISE	EXCERTOS DAS ENTREVISTAS ³	ENTREV
		conteúdos que estão seleccionadas (...)“	
	Obriga à constituição de uma equipa multidisciplinar para os conteúdos mais complexos (especialistas pedagógicos, especialistas temáticos, especialistas em SI e multimédia, entre outros)	“Depois temos os conteúdos mais complexos que são mais interactivos que obrigam à constituição de equipas pluridisciplinares (...)“	D
	Garantir a interoperabilidade dos conteúdos	“É importante garantir isso para que os conteúdos sejam inter operáveis e independentes da plataforma.”	D
Que Conteúdos?	Baseados na ANF	“ (...) publica-se o catálogo online e as pessoas dizem quais são os cursos mais importantes para si ou para as suas equipas e depois a partir daí é elaborado um plano de formação e surgem os conteúdos específicos desenvolvidos em ambiente e-learning.”	D
Experiências Desenvolvidas no INA			
Quadros e Dirigentes da Administração Pública	Em e-learning (acesso a conteúdos)	“ (...) no entanto a maior parte desses cursos ainda vêm o e-learning como uma plataforma de acesso a conteúdos (...)“	C
RHS	Área dos SI	“No sector da saúde é aquilo que lhe dizia, mas que obedece muito ao plano semanal, para pessoas ligadas aos sistemas de informação. Estamos neste momento na produção de conteúdos online que são significativos para a área dos SI, quer área das compras (...)“	C
Obstáculos (dificuldades encontradas)	Dificuldade em encontrar formadores com competências e motivação para o e-learning	“ (...) não é fácil para os actores envolvidos, nem é tanto os formandos, é preciso arranjar formadores (...)“ “ (...) têm de ir para o computador responder a e-mails e reagir a mensagens(...)o formador poderá ter que investir diariamente ou semanalmente, um número maior ou menor de horas, é este o	C

BLOCOS GUIÃO ²	ANÁLISE	EXCERTOS DAS ENTREVISTAS ³	ENTREV
		problemas das universidades em que os professores não estão preparados para este alargamento de horário não remunerado, com horas de trabalho difíceis de medir, fazendo com que as pessoas não estejam muito disponíveis para desenhar modelos de formação com conteúdos que envolvam interacção on-line ou que envolvam actividades que requeiram reacção.”	
		<p>“ (...) futuro sendo que os processos educativos têm que ser feitos nesses termos e não passa só por ter computador e por ter redes nas escolas e banda larga mas passa por ter professores que em contexto de sala de aula e fora da sala de aula usam essas tecnologias.”</p> <p>“ (...) nos níveis mais baixos de ensino os professores não têm formação investe-se em tecnologia e a massa do sistema educativo tem que tirar partido imediato daquilo. No sector da saúde é exactamente assim.”</p>	D
	Questão da avaliação de competências		C
Experiências Desenvolvidas na NOVABASE			
Sector Financeiro	CGD, BPI, BES, Millenium, Instituto Formação Bancária,	“O banco BPI é muito activo na utilização do e-learning, estamos a falar de 80 cursos online (...)”	D
Administração pública	DGI, DGCI, DGITA, DGAEC, INA, AMA, Técnicos Oficiais de Contas	<p>“DGCI já tem tudo em blended learning. Até mesmo os cursos presenciais têm actividades ou de avaliação que são depois feitos na plataforma de e-learning. Há ali uma complementaridade.”</p> <p>“O INA também tem um trabalho interessante, também é cliente</p>	D

BLOCOS GUIÃO ²	ANÁLISE	EXCERTOS DAS ENTREVISTAS ³	ENTREV
		nosso e utiliza as nossas soluções.” “Técnicos Oficiais de Contas...é um projecto muito giro, muito interessante até pela sua dimensão eles são 70.000, mas activos são cerca de 35.000, enraizou-se completamente (...) “	
Sector das Energias	EDP	“ (...) no trabalho utiliza-se o e-learning e a distribuição de conteúdos é boa (...) “	D
Saúde	ESEL, Escola Nacional de Saúde Pública	“O nível de utilização eu gostava que fosse mais alto”	D
Obstáculos (dificuldades encontradas)	Acesso à internet caro o que condiciona a literacia informática	“ (...) a banda larga é caro face ao resto dos países da UE. “	D
	Necessidade de criar medidas políticas efectivas para impulsionar o e-learning	“ (...) era importante é que o Ministério da Educação olhasse para isto de uma forma (...) “	D
	Problemas relacionados com a Formação Profissional	“ (...) os financiamentos arrefeceram e isso arrefeceu também a formação e isto é um bocado artificial. Por outro lado, temos legislação em vigor que obriga a que as organização façam 30/35 horas de formação, mas a questão é que não havendo fiscalização muitas das organizações não o cumprem o que contribui também para esse arrefecimento.”	D
	Processos de ensino-aprendizagem sem envolvimento verdadeiro das TIC	“ (...) acho que não trabalhamos bem a componente TIC, isto é, promoveu de alguma forma a literacia digital mas não embebeu no processo que utiliza de formação e aprendizagem nas TIC.”	D
Vantagens Apontadas para o e-Learning			
Redução de Custos	Padronização dos conteúdos	“A redução de custos assenta na padronização da formação,	C

BLOCOS GUIÃO ²	ANÁLISE	EXCERTOS DAS ENTREVISTAS ³	ENTREV
		produção de conteúdos (...) “	
	Rácio Formador/Formando menor	“ (...) necessidade de menos formadores, pois um formador pode ter cinquenta formandos (...) “	C
	Sem Necessidade de espaço físico	“ (...) deixaram de ter salas de formação (...) “	C
	Menos deslocações	“ (...) o investimento faz com que as pessoas não tenham que se ausentar do seu posto de trabalho (...) “	C
Suporte à Gestão do Conhecimento	Permite criar CRC	“ (...) o e-learning assume um papel de suporte à gestão do conhecimento, pode incluir também repositórios de conhecimento, repositórios de objectos de aprendizagem no (...) “	D
	Permite o recurso e a interacção com especialistas	“ (...) pode incluir o acesso a especialistas de determinadas áreas e permitir a colaboração com esses especialistas (...) “	D
	Permite partilhar o conhecimento entre diversas organizações (ex. Hospitais) através de uma bolsa de competências	“O que é facto é que hoje a tecnologia permite-nos de uma forma muito fácil, se tiver uma dúvida aqui no hospital x e se eu souber que há um colega meu que no hospital y tem conhecimentos nessas áreas (...) “ “ (...) haver bolsas, centros de competências (...) “	D
	Facilita o acesso ao conhecimento	“Isto facilitou muito a acessibilidade para o conhecimento. Os profissionais estão todos muito dispersos em todos os cantinhos do País e os formadores têm muita dificuldade em conseguir chegar a todos esses (...) “	D
	Promove a criação de espaços de aprendizagem informal nos quais se consegue estruturar e sistematizar o	“ (...) permite o acesso ao conhecimento personalizado que resulta da interacção entre as pessoas (...) “ “ (...) a aprendizagem informal tinha ganho uma nova dimensão desde o momento que começaram a usar ferramentas 2.0 dentro	D

BLOCOS GUIÃO ²	ANÁLISE	EXCERTOS DAS ENTREVISTAS ³	ENTREV
	conhecimento tácito	da organização (...) “ “E se essas conversas forem feitas num mundo digital elas vão ficar registadas e até se pode estimular fóruns de discussão sobre o assunto e depois de filtrar tirando o lixo, guardo o que me interessa para o futuro. Digamos que depois o conhecimento é construído em conjunto nessa interacção e fica imediatamente publicado. O e-learning com todas as suas ferramentas tem um papel fundamental na sistematização e estruturação desse conhecimento tácito.”	D
	Uniformização dos Processos de ensino – aprendizagem dentro da mesma organização, dando-lhes consistência	“Por isso, claramente, com um dispositivo de e-learning vamos conseguir (...) uma metodologia comum que garante uma standardização do processo de aprendizagem e garantimos que a pessoa que está em Bragança vai aprender essencialmente o mesmo do que a pessoa que está em Faro.”	D
Apoio à Avaliação de Desempenho	Permite traçar PDP	“Quando eu faço uma avaliação de desempenho percebo quais foram as fases de desenvolvimento daquelas pessoas e a partir daí consigo ter planos de desenvolvimento individual para cada um deles. Portanto, a plataforma de e-Learning suporta isso.”	D
	Permite determinar o perfil de navegação de cada colaborador	“ (...) o importante é que esses conteúdos de aprendizagem possam ser reutilizados no e-learning no que está relacionado com a interacção da plataforma. Isso só se aplica para conteúdos que tenham uma componente de avaliação associada, de tracking, aquilo que o pessoal faz com o conteúdo (como é que anda a navegar).”	D
	Certificação de competências para conseguir créditos para a ascensão na carreira profissional	“ (...) temos casos de usar o e-learning para a formação continua dos seus membros para conseguirem conquistar créditos para a sua carreira profissional (...) “	D

BLOCOS GUIÃO ²	ANÁLISE	EXCERTOS DAS ENTREVISTAS ³	ENTREV
Prospecção Futura			
Percepção Acerca do Futuro do e-learning nas Organizações de Saúde	Previsão de fácil replicação dos resultados das boas práticas para o caso da saúde	“Numa organização de saúde como é o seu contexto mais próximo, acho que estes exemplos são facilmente transponíveis e aplicáveis porque tudo o que são processos internos na organização podem ser estandardizados e podem ser melhorados Através da utilização de um dispositivo deste género e formar as pessoas de uma forma massificada a partir de soluções de e-learning.”	D
	A simulação teria um terreno fértil	“Do ponto de vista da saúde é mais rico em imagens, na simulação pode-se fazer muita coisa (...)“	D
Razões da Não Implementação do e-learning nas Organizações de Saúde	A falta de formação em TIC condiciona negativamente o aproveitamento das tecnologias disponíveis e, conseqüentemente, o avanço do e-learning	“(Há casos de hospitais em que a tecnologia já está desactualizada e nunca foi utilizada porque ninguém a sabe usar) Eu acho que estes dois sectores são muito parecidos na gestão da tecnologia.” “ (...) temos que ser rápidos na utilização da tecnologia e ainda mais rápidos na sua exploração. Não dá para introduzir e esperar 2/3 anos para fazer um projecto XPTO para explorar aquela tecnologia porque quando a vamos começar a usar já não serve.”	D
	Necessidade de pessoas com capacidade de liderança e de gestão de processos de mudança	“Penso que têm estado um bocadinho fora destes processos...acho que precisávamos de pessoas (...) para os impulsionar. Há professores que usam mas, isto precisa é de liderança e de mudança.”	D
Sugestões de Implementação de Projectos de e-learning	Criar Associações Empresariais que partilhem a mesma plataforma para conteúdos transversais (aumento do ROI)	“ (...) talvez o que fará mais sentido, tirar partido das organizações empresariais sejam elas sectoriais ou regionais e essas associações conseguirem servir como mediadores e facilitadoras de acesso especialmente à tecnologia e aos conteúdos especialmente aos conteúdos mais transversais e serem úteis às diferentes empresas que fazem parte dessas associações (...)“	D

BLOCOS GUIÃO ²	ANÁLISE	EXCERTOS DAS ENTREVISTAS ³	ENTREV
e-learning como Outsourcing		"Mas, há claramente uma tendência para olhar para o e-learning numa lógica de BDO, de outsourcing desses serviços de forma a dispormos desse serviço sem grandes dificuldades e sem terem grandes alterações na sua estrutura organizativa."	D
Investimento Nacional em TIC	Temos que a explorar ao máximo o investimento feito em TIC	<p>" (...) cá tem-se feito investimentos e será difícil no mundo encontrar um investimento assim (...) "</p> <p>" (...) uma taxa de cobertura da população estudantil com computadores portáteis como temos em Portugal."</p> <p>" (...) temos que ser rápidos na utilização da tecnologia e ainda mais rápidos na sua exploração."</p>	D
Nativos Digitais	Os nativos são a força de trabalho futura e impulsionadora dos sistemas avançados de formação	"Isto faz parte deles, já nasceram no meio dos bits e claramente têm essa capacidade e o sistema tem que lhes responder e conseguir prepará-los para o futuro sendo que os processos educativos têm que ser feitos nesses termos (...) "	D
Timing de Implementação	<i>Timing</i> certo para desenvolver sistemas de formação em ambientes e-learning	"Eu acho que estamos na altura certa para começar a trabalhar nestas coisas."	D

Estudo para a Implementação de Plataformas de e-learning no Sistema de Formação dos Recursos Humanos da Saúde:
O caso particular dos enfermeiros de um hospital privado