ACADEMIA MILITAR

A utilização dos modelos de aprendizagem e-Learning e b-Learning na formação dos militares da Guarda Nacional Republicana em tempos de pandemia COVID-19: Desafios e oportunidades

Autor: Aspirante de Infantaria da GNR Tiago Manuel Furtado da Silva

Orientador: Professora Doutora Sandra Luzia Esteves Oliveira de Almeida

Coorientador: Tenente-Coronel de Infantaria da GNR Eduardo Romeu de Oliveira Lérias

Mestrado Integrado de Ciências Militares na Especialidade de Segurança

Dissertação de Mestrado

Lisboa, maio de 2023

ACADEMIA MILITAR

A utilização dos modelos de aprendizagem e-Learning e b-Learning na formação dos militares da Guarda Nacional Republicana em tempos de pandemia COVID-19: Desafios e oportunidades

Autor: Aspirante de Infantaria da GNR Tiago Manuel Furtado da Silva

Orientador: Professora Doutora Sandra Luzia Esteves Oliveira de Almeida

Coorientador: Tenente-Coronel de Infantaria da GNR Eduardo Romeu de Oliveira Lérias

Mestrado Integrado de Ciências Militares na Especialidade de Segurança

Dissertação de Mestrado

Lisboa, maio de 2023

EPÍGRAFE

“If my mind can conceive it, if my heart can believe it, then I can achieve it.”

Muhammad Ali

DEDICATÓRIA

Aos meus familiares, namorada e amigos.

As minhas conquistas são também vossas.

AGRADECIMENTOS

A presente dissertação de mestrado representa o culminar de uma intensa jornada académica de cinco anos. As próximas palavras são dedicadas aqueles que, de uma maneira ou de outra, contribuíram para a elaboração e desenvolvimento desta investigação.

À minha Orientadora, Professora Doutora Sandra Luzia Esteves Oliveira de Almeida, não apenas pela permanente disponibilidade e pelos vastos conhecimentos de questões metodológicas, como também pelo papel que desempenhou ao longo da minha formação na Academia Militar.

Ao meu Coorientador, Tenente-Coronel de Infantaria Eduardo Romeu de Oliveira Lérias, por ter despendido do seu tempo para dar valor a esta investigação com todo o seu conhecimento e experiência na área da formação.

A todos os entrevistados que despenderam do seu tempo com vista a contribuir para esta investigação e que partilharam comigo as suas experiências e conhecimentos.

Aos Diretores de Curso da Guarda Nacional Republicana, que me acompanharam ao longo destes anos na Academia Militar, Tenente-Coronel Nuno Alberto e Tenente-Coronel Paulo Gomes, um obrigado pela vossa dedicação com a minha formação.

Aos meus camaradas do XXVIII Curso de Formação de Oficiais da Guarda Nacional Republicana pela camaradagem e por todos os momentos passados ao longo destes cinco anos e que guardarei com saudade.

Aos meus familiares, que no decorrer deste percurso académico me apoiaram em todas as circunstâncias e me ajudaram a ultrapassar com sucesso todas as dificuldades. São os meus ídolos e a quem devo tudo.

À Liane, pelo amor, amizade, paciência e motivação demonstrados em todos os momentos e por fazer de mim uma pessoa melhor a cada dia que passa.

À Academia Militar e à Guarda Nacional Republicana, por me permitirem sair preparado para enfrentar o futuro.

A todos vós,

O meu mais sincero obrigado!

RESUMO

Após o aparecimento da pandemia COVID-19, as ferramentas de ensino e-Learning e b-Learning ganharam um novo destaque no panorama da formação. Neste sentido, com o acelerado desenvolvimento digital provocado pela pandemia e a necessidade de perpetuar o ensino, surgiu o Ensino Remoto de Emergência, visto como uma solução pontual para um problema único, cuja principal função foi assegurar a continuidade do ensino.

A Guarda Nacional Republicana está comprometida com uma política de formação adequada ao seu propósito e que, ao mesmo tempo, reflita a sua missão, visão e cultura organizacional. Posto isto, através das consequências de isolamento social provocadas pelo aparecimento da pandemia COVID-19 e do desenvolvimento das tecnologias, surge a necessidade de potenciar o e-Learning e o b-Learning, com vista a possibilitar a continuidade da formação, permitindo que os seus militares, embora geograficamente distantes, consigam aceder e interagir entre si num ambiente de aprendizagem virtual.

A presente investigação tem como objetivo determinar a influência das ferramentas e-Learning e b-Learning na formação dos militares da Guarda Nacional Republicana em tempos de pandemia COVID-19. Neste âmbito, pretende-se analisar o impacto do COVID-19 na formação dos militares, cujo objetivo é identificar de que forma é que a utilização das ferramentas de ensino e-Learning e b-Learning podem ser utilizadas como auxílio à formação dos militares da Guarda Nacional Republicana.

O método que sustenta a investigação é o método dedutivo, o qual possibilita tirar conclusões a partir de um raciocínio geral para o particular. De modo a atingir os objetivos definidos, esta investigação segue uma abordagem qualitativa e os métodos de recolha de dados são a análise documental, a pesquisa bibliográfica e entrevistas semidiretivas.

Foi possível apurar que a utilização do e-Learning e do b-Learning não são as mais adequadas nos cursos de formação inicial, pois comparativamente ao ensino presencial, apresentam carências na aprendizagem das áreas do saber-ser e do saber-fazer. Por sua vez, conclui-se que o surgimento do Ensino Remoto de Emergência abriu portas a novas metodologias que, quando melhoradas e consolidadas, devem ser implementadas no âmbito da formação contínua dos militares da Guarda Nacional Republicana.

Palavras-chave: b-Learning; e-Learning; Formação; Guarda Nacional Republicana.

ABSTRACT

After the outbreak of the COVID-19 pandemic, e-Learning and b-Learning teaching tools gained a new prominence in the training landscape. In this sense, with the accelerated digital development caused by the pandemic and the need to perpetuate teaching, Emergency Remote Learning emerged, seen as a one-off solution to a single problem, whose main function was to ensure the continuity of teaching.

The Guarda Nacional Republicana is committed to a training policy that is fit for purpose while reflecting its mission, vision, and organizational culture. Having said this, through the consequences of social isolation caused by the emergence of the COVID-19 pandemic and the development of technologies, the awakening to e-Learning and b-Learning arises, with a view to enabling the continuity of training, allowing its military personnel, although geographically distant, to access and interact with each other in a virtual learning environment.

This research aims to determine the influence of e-Learning and b-Learning tools in the training of the military of the Guarda Nacional Republicana in times of the COVID-19 pandemic. In this context, it is intended to analyze the impact of COVID-19 on the training of the military, whose purpose is to identify how the use of e-Learning and b-Learning teaching tools can be used as an aid to the training of the military of the Guarda Nacional Republicana.

The method that supports the research is the deductive method, which makes it possible to draw conclusions from general to particular reasoning. In order to achieve the defined objectives, this research follows a qualitative approach and the data collection methods are document analysis, bibliographic research, and semi-directive interviews.

It was possible to ascertain that the use of e-Learning and b-Learning are not the most adequate in initial training courses, since, in comparison to face-to-face teaching, they present deficiencies in the learning of the areas of knowing-being and knowing-how. In turn, we conclude that the emergence of Remote Emergency Learning has opened doors to new methodologies that, when improved and consolidated, should be implemented in the continuing training of the military of the Guarda Nacional Republicana.

Keywords: b-Learning; e-Learning; training; Guarda Nacional Republicana.

ÍNDICE GERAL

INTRODUÇÃO 1

PARTE I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO 4

CAPÍTULO 1 – COVID-19 E O SEU IMPACTO NA FORMAÇÃO 4

1.1 A pandemia COVID-19 4

1.2. A formação e a sua importância para as organizações 5

1.3. O impacto da pandemia COVID-19 na formação 7

CAPÍTULO 2 – O E-LEARNING E O B-LEARNING COMO AUXÍLIO À FORMAÇÃO 9

2.1. Ensino a Distância 9

2.1.1. O ensino e-Learning 10

2.1.2. O ensino b-Learning 13

2.2. O Ensino Remoto de Emergência 15

CAPÍTULO 3 – O E-LEARNING E O B-LEARNING COMO AUXÍLIO À FORMAÇÃO DA GNR DURANTE O COVID-19 17

3.1. Formação na GNR 17

3.1.1. Sistema de Formação da Guarda Nacional Republicana 19

3.1.2. A organização da formação em Ambiente Virtual de Aprendizagem 21

3.2. A utilização de modelos de aprendizagem b-Learning e e-Learning na GNR 24

3.3. Impacto do COVID-19 na formação dos militares da GNR 26

PARTE II – ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO E TRABALHO DE CAMPO 30

CAPÍTULO 4 – METODOLOGIA, MÉTODO E MATERIAIS 30

4.1. Método de abordagem ao problema e justificação 30

4.2. Objetivos da investigação 31

4.3. Técnicas, procedimentos e meios utilizados 32

4.3.1 Técnicas de recolha de dados 32

4.3.2. Amostragem: composição e justificação 34

4.3.3. Técnicas de tratamento e análise de dados……..…...34
CAPÍTULO 5 – APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS . 36
5.1. Importância da utilização do e-Learning e do b-Learning na formação dos militares da GNR 36
5.2. Aproveitamento do e-Learning e do b-Learning na formação dos militares da GNR 41
5.3. Impacto do e-Learning e do b-Learning na formação dos militares da GNR em tempos de pandemia COVID-19 46
CONCLUSÃO..... 50
BIBLIOGRAFIA..... 56
APÊNDICES I
APÊNDICE A – CLASSIFICAÇÃO DA FORMAÇÃO.....II
APÊNDICE B – FASES DO PROCESSO DE FORMAÇÃO..... III
APÊNDICE C – GERAÇÕES DO EAD.....IV
APÊNDICE D – COMPARAÇÃO ENTRE O EAD E O ERE V
APÊNDICE E – GUIÃO DE ENTREVISTA VI
APÊNDICE F - QUESTÕES DO GUIÃO DE ENTREVISTA.....XII
APÊNDICE G - CARACTERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS XIII
APÊNDICE H – ESTRUTURA METODOLÓGICA DA INVESTIGAÇÃO XIV
APÊNDICE I – CODIFICAÇÃO DAS ENTREVISTAS..... XV
APÊNDICE J – ANÁLISE DAS QUESTÕES DE ENTREVISTA XVII
ANEXOS.....XXXVII
ANEXO A – MODELO SISTÉMICO DE FORMAÇÃO DA GNR.....XXXVIII
ANEXO B – MODALIDADES DE FORMAÇÃO DA GNR..... XXXIX
ANEXO C – PLANO PLURIANUAL DE ADMISSÃO AO CFG EM 2021.....XL
ANEXO D – QUESTIONÁRIO AOS FORMANDOS DO 42.º CFG XLI
ANEXO E – CICLO FORMATIVO DA ABORDAGEM SISTÉMICA DA FORMAÇÃO XLIII

ANEXO F – O SFGNR NO CICLO PDCA.....XLIII

ANEXO G – MODELO ADDIE.....XLIV

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura n.º 1 – Moldura concetual 11
Figura n.º 2 – Fases do processo de formação III
Figura n.º 3 - Fases do processo de formação III
Figura n.º 4 – Estrutura metodológica da investigação XIV
Figura n.º 5 - Modelo sistémico de formação da GNR XXXVIII
Figura n.º 6 - Modalidades de formação da GNR. XXXIX
Figura n.º 7 - Plano plurianual de admissão ao CFG em 2021 XL
Figura n.º 8 - Pergunta ao 42.º CFG acerca do conhecimento/utilização do Teams XLI
Figura n.º 9 - Pergunta ao 42.º CFG acerca da utilização de plataformas de FaD XLI
Figura n.º 10 - Pergunta ao 42.º CFG relativamente a problemas técnicos no período de FaD XLII
Figura n.º 11 – Ciclo formativo da ASF XLIII
Figura n.º 12 - Integração do SFGNR no ciclo PDCA XLIII
Figura n.º 13 – Modelo ADDIE XLIV

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro n.º 1 – Objetivos específicos da investigação 3
Quadro n.º 2 - Relação entre o OG e a PP com os respetivos OE e PD 32
Quadro n.º 3 – Análise à questão n.º 1 38
Quadro n.º 4 – Análise à questão n.º 2 40
Quadro n.º 5 - Análise à questão n.º 3 41
Quadro n.º 6 - Análise à questão n.º 4 42
Quadro n.º 7 - Análise à questão n.º 5 43
Quadro n.º 8 - Análise à questão n.º 6 44
Quadro n.º 9 - Análise à questão n.º 7 45
Quadro n.º 10 - Análise à questão n.º 8 47
Quadro n.º 11 - Análise à questão n.º 9 48
Quadro n.º 12 - Análise à questão n.º 10 49
Quadro n.º 13 - Classificação da formação II
Quadro n.º 14 – Gerações do EaD IV
Quadro n.º 15 - Comparação entre o EaD e o ERE V
Quadro n.º 16 – Questões do guião de entrevista XII
Quadro n.º 17 – Caracterização dos entrevistados XIII
Quadro n.º 18 – Codificação das entrevistas XV
Quadro n.º 19 – Análise da questão n.º 1 XVII
Quadro n.º 20 - Análise da questão n.º 2 XXI
Quadro n.º 21 – Análise da questão n.º 3 XXII
Quadro n.º 22 – Análise da questão n.º 4 XXIII
Quadro n.º 23 – Análise da questão n.º 5 XXV
Quadro n.º 24 – Análise da questão n.º 6 XXVII
Quadro n.º 25 – Análise da questão n.º 7 XXIX
Quadro n.º 26 – Análise da questão n.º 8 XXX
Quadro n.º 27 – Análise da questão n.º 9 XXXII
Quadro n.º 28 – Análise da questão n.º 10 XXXIV

LISTA DE ANEXOS E APÊNDICES

ANEXOS

Apêndice A – Classificação da formação

Apêndice B – Processo de formação

Apêndice C – Gerações do EaD

Apêndice D – Comparação entre o EaD e o ERE

Apêndice E – Guião de entrevista

Apêndice F – Questões do guião de entrevista

Apêndice G – Caracterização dos entrevistados

Apêndice H – Estrutura metodológica da investigação

Apêndice I – Codificação das entrevistas

Apêndice J – Análise das questões das entrevistas

APÊNDICES

Anexo A – Modelo Sistémico de Formação da GNR

Anexo B – Modalidades de Formação da GNR

Anexo C – Plano Plurianual de Admissão ao CFG em 2021

Anexo D – Questionário aos formandos do 42.º CFG

Anexo E – Ciclo Formativo da Abordagem Sistémica da Formação

Anexo F – O SGFGNR no Ciclo PDCA

Anexo G – Modelo ADDIE

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS

AM	Academia Militar
AVA	Ambiente Virtual de Aprendizagem
CDF	Comando de Doutrina e Formação
CFG	Curso de Formação de Guardas
CFP	Centro de Formação de Portalegre
Cfr.	Conforme
CFS	Curso de Formação de Sargentos
CPCb	Curso de Promoção a Cabo
DGS	Direção-Geral da Saúde
EaD	Ensino a Distância
EG	Escola da Guarda
EMGNR	Estatuto dos Militares da Guarda Nacional Republicana
ERE	Ensino Remoto de Emergência
FaD	Formação a Distância
FCAA	Formação Contínua de Aperfeiçoamento e Atualização
GCG	General Comandante-Geral
GNR	Guarda Nacional Republicana
GProv	Guardas-Provisórios
ISD	Instructional System Design
LMS	Learning Management System
MQFGNR	Manual da Qualidade da Formação da Guarda Nacional Republicana
MSF	Modelo Sistémico de Formação
OE	Objetivo Específico
OG	Objetivo Geral
OMS	Organização Mundial da Saúde
PD	Perguntas derivadas
PP	Pergunta de partida
RC	Referencial de Competências
RF	Referencial de Formação
RFF	Relatório Final de Formação

RGFGNR	Regulamento Geral da Formação da Guarda Nacional Republicana
RGSGNR	Regulamento Geral do Serviço da Guarda Nacional Republicana
RH	Recursos Humanos
SFGNR	Sistema de Formação da Guarda Nacional Republicana
SGQF	Sistema de Gestão da Qualidade da Formação
TIC	Tecnologias de Informação e de Comunicação
UC	Unidades de Contexto
UEn	Unidades de Enumeração
UR	Unidades de Registo

INTRODUÇÃO

No âmbito da conclusão do ciclo de estudos do Mestrado Integrado em Ciências Militares, na especialidade de Segurança, ministrado na Academia Militar (AM), surge a presente dissertação de mestrado, com o título "A utilização dos modelos de aprendizagem e-Learning e b-Learning na formação dos militares da Guarda Nacional Republicana (GNR) em tempos de pandemia COVID-19: Desafios e oportunidades".

A 11 de março de 2020, a Organização Mundial da Saúde (OMS) declarou a infeção por SARS-CoV-2 como pandemia, sendo globalmente conhecida por COVID-19. Alegadamente, a origem desta crise pandémica ocorreu em Wuhan, na China, pelo que, o facto de o vírus SARS-Cov-2 ser altamente contagioso, despoletou uma rápida propagação da doença, ao mesmo tempo que provocou mudanças drásticas não só nas atividades económicas e sociais, como também no ensino e formação a nível mundial (Schuchamann et al., 2020).

Assim sendo, segundo Felsenstein, Shmueli e Thomas (2020), a pandemia COVID-19 pode ser interpretada como uma situação de crise sequencial, pois afeta vários setores que se encontram distantes do foco inicial do evento, como são exemplo a economia, as políticas internas e externas e o ensino e formação.

Para enfrentar esta e outras situações de crise, existem organizações com responsabilidade social nos domínios da proteção e segurança, pelo que em Portugal, a GNR é uma delas. Neste sentido, no âmbito dos sistemas nacionais de segurança e proteção, a GNR tem por missão assegurar a legalidade democrática e os direitos dos cidadãos, garantir a segurança interna e colaborar na execução da política de defesa nacional, nos termos da Constituição e da lei[1], pelo que assume um papel de especial relevo na amenização dos efeitos negativos que uma situação de crise possa provocar.

Ao enfrentar uma situação de crise a população torna-se cada vez mais exigente relativamente aos serviços prestados pelos militares da GNR pelo que, de forma a providenciar um serviço com maior qualidade, importa dotar os seus militares com competências e qualificações que respondam à complexidade das exigências da população.

A GNR, enquanto organização fortemente hierarquizada, com um capital humano de cerca de 23.000 elementos e com uma área de responsabilidade de cerca de 94% do território

[1] Conforme (Cfr.) o n. º2 do artigo 1.º da Lei n.º 63/2007, de 6 de novembro.

nacional, de modo a enfrentar a complexidade da crise provocada pela pandemia COVID-19, juntamente com as exigências de índole social, económica e informacional do mundo contemporâneo, procura guiar-se pela premissa de abertura à mudança, estando sempre ciente de que tanto ao nível da sua genética organizacional, como no campo estrutural e operacional, a transformação deve ser uma constante (GNR, 2020b).

Após a pandemia global COVID-19, o Ensino a Distância (EaD) ganhou um novo destaque no panorama da formação (Lim, 2020 citado em Flores et. al 2021). No contexto do acelerado desenvolvimento digital provocado pela pandemia, o sistema educativo enfrentou a necessidade de oferecer soluções educacionais, pelo que surgiu o Ensino Remoto de Emergência (ERE) que procura providenciar o ensino de forma rápida, eficaz e que esteja disponível de maneira confiável durante uma situação de crise.

A GNR, enquanto força de segurança que pretende continuar o seu processo de modernização e a valorizar a formação dos seus recursos humanos (RH) (GNR, 2020b), sabe da imprescindibilidade da tecnologia e é seu objetivo estratégico apostar no incremento de novas tecnologias de informação e comunicação (TIC) com vista a potenciar recursos e capacidades (GNR, 2020b). Para a GNR a formação apresenta-se como pilar estratégico, no qual se identifica que é necessário reestruturar e investir na modernização saudável dos seus RH de modo a providenciar cada vez mais um melhor serviço ao cidadão.

A necessidade de conduzir uma investigação sobre esta temática, deriva do desconhecimento de algum estudo em Portugal que se debruce sobre uma investigação ao ERE e à utilização dos modelos de aprendizagem e-Learning e b-Learning na formação dos militares da GNR desde o início da pandemia. Assim, esta investigação baseada numa estratégia de investigação qualitativa, permitirá, num primeiro plano, perceber o estado da arte da formação dos militares da GNR e, seguidamente, compreender quais as vantagens e desvantagens, desafios e oportunidades da aplicação destes métodos de ensino. Desta forma, será possível verificar se os métodos de ensino e-Learning e b-Learning se apresentam como uma solução que deverá ser tida em conta na formação dos militares da GNR.

Após realizado um breve enquadramento da investigação, da exposição e justificação da motivação inerente à realização do presente trabalho, importa revelar a pergunta de partida (PP) da investigação, a qual "indica a principal intenção da investigação, ou seja, corresponde ao produto final que a investigação quer atingir" (Batista & Sousa, 2011, p. 26). Assim sendo, é objetivo dar resposta à seguinte pergunta: "**Qual a influência do modelo de aprendizagem e-Learning e b-Learning na formação dos militares da GNR em tempo de pandemia COVID-19?**", tendo em vista atingir o seguinte objetivo geral (OG):

"Compreender qual a influência do modelo de aprendizagem e-Learning e b-Learning na formação dos militares da GNR em tempo de pandemia COVID-19".

De forma a auxiliar a resposta à PP, seguiu-se uma abordagem lógica e sequencial, na qual foram delineados três objetivos específicos (OE) de investigação, os quais se apresentam da seguinte forma:

Quadro n.º 1 – Objetivos específicos da investigação

OE_1	Perceber qual a importância do recurso aos métodos de ensino e-Learning e b-Learning na formação dos militares da GNR.
OE_2	Perceber de que forma é que o recurso aos métodos de ensino e-Learning e b-Learning podem ser aproveitados na formação dos militares da GNR.
OE_3	Compreender de que forma é que o recurso à aplicação de métodos de ensino e-Learning e b-Learning impactou a formação dos militares da GNR.

Fonte: Elaboração própria

De modo a atingir estes objetivos, a presente dissertação de mestrado divide-se em duas partes textuais, nomeadamente, uma parte dedicada à componente teórica e uma parte prática. A Parte I apresenta os conceitos teóricos inerentes à temática que fundamentam a investigação desenvolvida, a qual se subdivide em três capítulos: (1) COVID-19 e o seu impacto na formação; (2) O e-Learning e o b-Learning como auxílio à formação; e (3) O e-Learning e o b-Learning como auxílio à formação da GNR durante o COVID-19. No que diz respeito à Parte II, esta contempla o enquadramento metodológico e o trabalho de campo, a qual se subdivide em dois capítulos: (4) Metodologia, Métodos e Materiais; (5) Apresentação, Análise e Discussão dos Resultados; e as conclusões, limitações e recomendações relacionadas com a investigação. Por último, na Parte Pós-Textual, encontram-se os apêndices e anexos alusivos à investigação que servem como complemento dos conteúdos abordados.

PARTE I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

CAPÍTULO 1 – COVID-19 E O SEU IMPACTO NA FORMAÇÃO

1.1 A pandemia COVID-19

A COVID-19 é a denominação da doença cujo vírus causador é o SARS-CoV-2, também conhecido como novo coronavírus (Schuchamann et al., 2020). Este vírus é altamente contagioso, o qual pode provocar uma síndrome respiratória aguda grave que poderá originar a morte em pessoas vulneráveis, tais como pessoas mais idosas ou debilitadas (OMS, 2020). Neste contexto, a COVID-19 é transmitida de pessoa para pessoa, através de gotículas de saliva, espirro, tosse, contacto pela boca, nariz ou olhos, ou inclusive, por meio de objetos e superfícies contaminadas (OMS, 2020).

Em janeiro de 2020, a OMS sinalizou a emergência de um surto de um novo coronavírus na China. Sem vacinas, começaram a ocorrer casos confirmados por todo o mundo, tornando-se evidente os primórdios daquilo que viria a ser considerada uma pandemia global (Hai et al., 2020, citado em Oliveira, 2021). Em 11 março do mesmo ano, a OMS declarou oficialmente o surto de doença coronavírus como uma pandemia mundial e aconselhou de imediato um conjunto de medidas preventivas com vista a combater a sua propagação (OMS, 2020).

Tendo em conta a rápida disseminação desta doença, os governos dos vários países intensificaram os seus esforços para combater esta calamidade pública, implementando medidas destinadas a impedir a sua transmissão, sendo uma delas o distanciamento social.

Segundo o Relatório de Situação-1 da Direção-Geral da Saúde (DGS), os primeiros dois casos de COVID-19 em Portugal foram registados no dia 3 de março de 2020 (DGS, 2020). Após esta data os números de casos foram aumentando de forma gradual, o que obrigou à implementação de um suporte legal que possibilitasse enfrentar esta doença não só do ponto de vista sanitário, mas também do ponto de vista económico e social.

O Presidente da República Portuguesa, legitimado pelo facto de o vírus representar uma ameaça à saúde pública e pelo facto de se enquadrar numa situação de calamidade pública, a 18 de março de 2020, pela primeira vez na história da democracia portuguesa, declarou o estado de emergência[2][3] em Portugal. A adoção deste estado de exceção ocorreu

[2] Através do Decreto do Presidente da República n.º 14-A/2020, de 18 de março.

[3] *Vide* artigo 19.º da Constituição da República Portuguesa e Lei n. º44/86, de 30 de setembro, alterada pela Lei Orgânica n. º1/2011, de 30 de novembro e pela Lei Orgânica n. º1/2012, de 11 de maio.

em dois momentos diferentes, nomeadamente, na fase inicial da pandemia, em que se registam os primeiros casos de COVID-19 em Portugal, e numa segunda fase, na qual se assiste a uma evolução exponencial dos diferentes indicadores relativos à propagação da doença (Berenguer, 2020).

Esta necessidade de recorrer aos domínios dos estados de exceção como forma de restringir o exercício de direitos teve como suporte legal a preservação da saúde pública. Por conseguinte, as declarações do estado de emergência nas diferentes fases da pandemia, juntamente com as suas sucessivas renovações, consubstanciaram-se no instrumento jurídico que permitiu oferecer um vasto leque de medidas para a resolução de um problema de saúde pública, ao mesmo tempo que assegurava um grau de confiança jurídica no que diz respeito à limitação de direitos, liberdades e garantias (Berenguer, 2020).

O impacto do COVID-19 nas várias áreas da sociedade, nomeadamente na formação e no ensino, obrigaram a repensar nestas áreas e acentuaram a importância de adotar sistemas de formação flexíveis e resilientes a esta realidade.

1.2. A formação e a sua importância para as organizações

A formação define-se como o "conjunto de experiências de aprendizagem planeadas por uma organização, com o objetivo de induzir a mudança nas capacidades, conhecimentos, atitudes, e comportamentos dos empregados no trabalho" (Cunha, et al., 2012, p.379). Para Armstrong e Taylor (2014), "a formação é a aplicação sistemática de processos formais para transmitir conhecimento e ajudar os indivíduos a adquirir as habilidades necessárias para realizarem a sua função" (p. 284).

Como tal, a formação é uma prática[4] que permite a uma organização obter vantagem competitiva e, num cenário em que a competitividade e a revolução tecnológica predominam, torna-se fundamental que as organizações promovam a aprendizagem e o desenvolvimento dos seus RH. Esta permite o desenvolvimento das capacidades dos colaboradores, com vista à melhoria do desempenho nas suas funções (Dhabuwala & Pitroda, 2021), devendo ser entendida como "um meio para atingir um fim" (Fitzgerald, 1992, p. 81).

Face ao exposto, os programas de formação têm vindo a assumir uma importância cada vez mais significativa, pois o seu desenvolvimento revela-se benéfico para a organização, permitindo-lhe atingir os seus objetivos, ao mesmo tempo que proporciona o

[4] *Vide* Apêndice A.

desenvolvimento dos seus colaboradores, tornando-os produtivos e rentáveis, contribuindo igualmente para o aumento do sentimento de pertença à organização (Niazi, 2011; Falola et al., 2014).

A ausência de programas de formação acarreta problemas para a organização, não só devido à incompetência dos seus colaboradores, como também através da ineficiência e ineficácia do seu desempenho (Olaniyan & Ojo, 2008). A eficácia de uma organização está diretamente relacionada com a formação dos seus RH, pelo que, "para que a formação se afirme como instrumento de gestão de RH eficaz, deverá estar enquadrada na estratégia da empresa" (Camara et al., 2003, p. 403).

Cardim (2012) defende que a formação deve ser desenvolvida no âmbito das atividades específicas e devem ser realizadas concretamente ao nível da organização, através de metodologias específicas, pelo que importa diagnosticar quais as respostas a dar, com vista a manter a eficácia organizacional e, consequentemente, solucionar as respostas exigidas através do desenvolvimento de competências técnicas e humanas.

Para tal, importa realizar um levantamento das necessidades de formação através de um processo sistemático[5] que permita identificar quais as áreas a ser colmatadas. Estas necessidades representam os desvios entre o que a organização exige ao nível de uma determinada função e as capacidades reais dos seus colaboradores (Cardim, 2012).

Após clarificação das necessidades, importa continuar para a fase concreta do processo formativo, onde é elaborado um plano de formação global da organização, sendo que Camara et al. (2003) consideram que o conhecimento traz mudança, exercendo a ação para um indivíduo ou organização serem capazes de ações mais efetivas.

Kum et al. (2014) defendem que após identificar a forma como as pessoas devem atuar, os formadores devem projetar um programa de formação com vista a desenvolver nos colaboradores da organização as competências de que necessitam, ou seja, um programa de formação e desenvolvimento que envolva objetivos de aprendizagem, conteúdos e metodologias pedagógicas a utilizar.

Desse modo, uma organização com colaboradores que praticam a aplicação das suas competências e conhecimentos adquiridos em ambiente de formação no contexto laboral, está em melhores condições para atingir não só uma maior produtividade, como também um ambiente mais participativo, motivador e orientado para atingir os objetivos.

[5] *Vide* Apêndice B.

1.3. O impacto da pandemia COVID-19 na formação

O aparecimento da pandemia COVID-19 impactou de forma acentuada no ensino e formação das organizações. Estas sentiram a necessidade de criar estratégias de adaptação, redução ou suspensão temporária da atividade, ao mesmo tempo que se adaptavam à realidade vigente, sem nunca deixar de cuidar dos seus colaboradores (Alves, 2021).

Assim sendo, importa compreender que ensino e formação são conceitos distintos que se complementam (Monteiro, 2012). Cunha et al., (2012) defende que a formação e ensino são conceitos que se destinam ao enriquecimento individual do ponto de vista emocional, laboral e intelectual. Para tal, o ensino tem como objetivo preparar os cidadãos e futuros colaboradores, permitindo-lhes desenvolver a capacidade de aprender a aprender, enquanto que a formação permite que os colaboradores se adaptem às necessidades e características específicas da organização onde se encontram inseridos, por intermédio do saber-fazer (Alves, 2021).

Ao nível do ensino, as medidas de distanciamento social aconselhadas pela OMS e adotadas por um conjunto de países, provocaram o encerramento de estabelecimentos de ensino e suspensão das aulas presenciais, da rede pública e privada, no ensino básico e no ensino superior (Almeida & Alves, 2020 citado em Vieira & Silva, 2020). No contexto educacional português, no dia 12 de março de 2020, o Primeiro-Ministro António Costa anuncia o encerramento de todas as escolas de Portugal a partir do dia 16 do mesmo mês, com o objetivo de tentar minimizar a propagação da doença COVID-19, pelo que as aulas do ensino básico e secundário seriam ministradas em regime *online* (Cabral, 2020 citado em Vieira & Silva, 2020). Este encerramento obrigou à necessidade de adotar um conceito que será abordado posteriormente, o ERE, intentando uma solução temporária para um problema imediato (Bozkurt & Sharma, 2020).

Esta situação de crise exigiu um elevado nível de adaptação organizacional, pelo que as organizações necessitaram de um planeamento prévio com vista a adaptar-se a uma nova realidade. Desse modo, o COVID-19 não pode ser visto exclusivamente através das suas consequências negativas, mas sim como uma oportunidade para tomar consciência de que as catástrofes acontecem e, consequentemente, as organizações devem estar preparadas para enfrentar situações limite (Bozkurt & Sharma, 2020; Fernandes, 2021).

Com o aparecimento do COVID-19, a formação à distância (FaD) veio tornar-se uma nova realidade para muitas organizações portuguesas que sentiram a necessidade de se reajustar, pelo que a formação teve que procurar outras formas de execução, além da

presencial, com vista a progredir. Assim sendo, Caramujo (2014, citado em Alves, 2021) afirma que a FaD se tornou a opção formativa mais viável em contexto de pandemia.

A pandemia obrigou à intensificação do processo de transição de formação presencial para FaD, o qual teve que ser realizado de forma célere, com vista a dar resposta às formações que estavam a decorrer ou iriam decorrer conforme planeado pela organização (Alves, 2021). Assim sendo, com o aparecimento do COVID-19 a adoção da tecnologia na aprendizagem deixou de ser facultativa e passou a ser necessária para que a aprendizagem se perpetuasse. Desta forma, o ensino remoto mostra que as organizações que não investiram na tecnologia e no desenvolvimento profissional dos seus RH se encontram, atualmente, em inferioridade comparativamente às que investiram e, que desta forma, lidam melhor com as novas formas de formação que serão abordadas no seguinte capítulo.

CAPÍTULO 2 – O E-LEARNING E O B-LEARNING COMO AUXÍLIO À FORMAÇÃO

2.1. Ensino a Distância

Após a pandemia global COVID-19, e num contexto de rápidas mudanças tecnológicas, o EaD ganha um novo destaque no panorama do ensino. Na sociedade atual, conhecimento e formação são fundamentais para o sucesso profissional dos indivíduos e, consequentemente, o sistema educativo é confrontado com a necessidade de providenciar novas oportunidades formativas, pelo que surge a revolução do EaD (Vidal, 2002).

Muitas instituições educativas procuram responder a este desafio desenvolvendo programas de EaD, encarando-o como um recurso de "incalculável importância, como modo apropriado para atender a grandes contingentes de formandos de forma mais efetiva que qualquer outra modalidade" (Vidal, 2002, p. 19).

Para Rurato e Gouveia (2004, p. 160) o EaD pode ser definido como "o ensino realizado através de material impresso, ou, através de comunicação eletrónica dirigida a indivíduos comprometidos com o processo de aprendizagem, num lugar e num tempo diferente daquele em que estão o educador ou educadores". Os mesmos autores caracterizam o EaD como "qualquer forma de estudo que não esteja imediata e continuamente dependente da supervisão de orientadores, mas que, no entanto, beneficie do planeamento, orientação e instrução de um estabelecimento de ensino" (2004, p. 85).

Lima e Capitão (2003) definem o EaD como um modelo educativo que proporciona uma aprendizagem sem limites de tempo ou espaço. Estes autores destacam a separação local e temporal entre professor e aluno, o recurso às tecnologias digitais para distribuição de conteúdos e como suporte à comunicação e, também a importância do papel do aluno no processo de aprendizagem. Este assume um papel ativo neste processo, no qual decide o local e hora para estudar, bem como o ritmo da sua aprendizagem e os respetivos conteúdos (Lima & Capitão, 2003).

O EaD constitui uma alternativa de qualidade para os alunos que não possam frequentar o ensino presencial e é suportado pelas TIC, com vista a possibilitar o acesso de todos à educação[6]. Neste modelo, aluno e professor assumem papéis ativos, sendo que ao aluno incumbe o processo de aprendizagem e a responsabilidade pelas escolhas que faz, de acordo com as suas necessidades e características individuais e ao professor incumbe o

[6] Cfr. Preâmbulo da Portaria n.º 359/2019, de 8 de outubro.

processo de ensinar e de estabelecer conteúdos específicos e adaptados ao contexto a distância (Vidal, 2002).

A comunicação entre aluno e professor é fundamental, pois permite que se conectem de forma assíncrona ou síncrona, nesta última estando conectados ao mesmo tempo. Como tal, o aproveitamento e desenvolvimento de ferramentas que possibilitam uma maior interação entre estes, tais como *e-mail* ou videoconferências, permitem sistemas de comunicação bidirecional, os quais proporcionam uma maior flexibilidade temporal e espacial (Vidal, 2002).

No entanto, a implementação de um sistema de EaD carece de preparação, formação e recursos adequados (Lim, 2020 citado em Flores et. al 2021) com vista a otimizar as suas dificuldades e a mitigar os efeitos da ausência de interação presencial e de processos de adaptação individuais. Um estudante autorregulado e autónomo nos seus processos de aprendizagem poderá estar melhor preparado para uma gestão de tempo eficaz e para gerir a sua concentração com o objetivo de otimizar os recursos disponíveis (Zimmerman, 2011, citado em Flores et al., 2021).

Destarte, conclui-se que o EaD está em constante estado de evolução[7] (Caridade, 2012) e que as respostas positivas por parte do público, conjuntamente com as inovações nas TIC, permitem o desenvolvimento do EaD de uma simples atividade educacional para um modelo educacional que vem alterar as agendas educativas mundiais.

2.1.2. O ensino e-Learning

O e-Learning é uma modalidade de EaD, mas o EaD não é e-Learning (Ferreira, 2018; Rosenberg, 2001, p. 29), conforme a Figura n.º 1. Fernandes (2021) refere que o facto de o conceito de EaD ter progressivamente evoluído para uma agregação da componente tecnológica, poderá ter justificado a tendência para confundir estes conceitos.

[7] *Vide* Apêndice C.

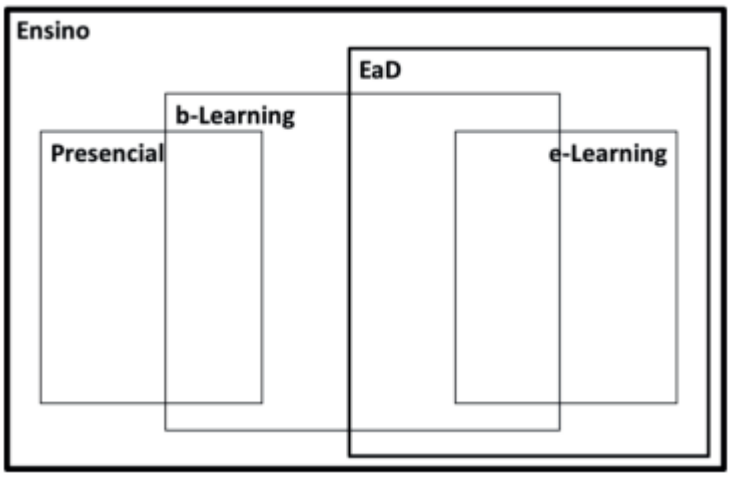


Figura n.º 1 – Moldura concetual

Fonte: Ferreira (2018)

Masie (1999, citado em Rosenberg, 2001) refere que o e-Learning é o uso de tecnologia em rede, com vista a projetar, entregar, selecionar, administrar e estender a aprendizagem. Por sua vez, Machado (2001, p.5) define o conceito de e-Learning como "a utilização das tecnologias da *Internet* para fornecer à distância um conjunto de soluções para o aperfeiçoamento ou a aquisição de conhecimentos e da aplicabilidade prática dos mesmos, com resultado na vida de cada um".

Para Rosenberg (2001), o conceito de e-Learning diz respeito à utilização das tecnologias da *Internet*, com o objetivo de possibilitar um conjunto de soluções que melhoram o desempenho e o conhecimento do aluno.

Paulsen (2002, p. 21 citado em Cruz, 2014) considera o e-Learning como uma "aprendizagem interativa, no qual o conteúdo de aprendizagem se encontra disponível *online*, estando assegurado o *feedback* automático das atividades de aprendizagem do estudante", podendo a comunicação *online* em tempo real estar ou não incluída.

Rosenberg (2001) afirma que o e-Learning está diretamente relacionado com a *Internet*. Esta relação oferece vantagens relativamente a outros métodos de EaD, pois a *Internet* proporciona uma melhor comunicação, interação e interatividade, facilitando a distribuição e atualização de recursos educativos e facilitando o acesso aos conteúdos, não só aos intervenientes do processo educativo, como também ao processo de publicação (Gonçalves, 2007).

O desenvolvimento do e-Learning proporciona vantagens não só para o aluno, como também para o professor. Nesse sentido, Machado (2010) salienta a disponibilidade e a

flexibilidade do professor ao ensinar, o que elimina o entrave da dispersão geográfica, e permite ao aluno aprender através das TIC.

Diversos autores (Cação & Dias, 2003; Lima & Capitão, 2003; Machado, 2010; Rosenberg, 2001) enumeram algumas das vantagens da utilização do e-Learning, sendo elas: uma aprendizagem mais eficaz, pois o aluno determina qual o seu método de estudo e o ritmo da sua aprendizagem; uma maior disponibilidade dos conteúdos que permitem ao aluno aceder a estes quando lhe for mais conveniente; um ensino em qualquer lugar no qual tanto o professor como o aluno podem aceder e fornecer, respetivamente, conteúdo de aprendizagem em qualquer sítio; a questão económica que não obriga à deslocação de professores e dos alunos para a sala de aula e, por último; a versatilidade do ensino onde os conteúdos podem ser alterados, atualizados e corrigidos com facilidade, o que proporciona ao aluno uma disponibilidade de conteúdos atualizada.

No entanto, apesar do e-Learning oferecer bastantes vantagens, importa também enumerar alguns inconvenientes que deverão ser ultrapassados pelo formador e pelo formando. A implementação institucional do e-Learning de uma forma sistemática e alargada a todos os seus colaboradores, geralmente, obriga a um processo moroso e complexo, o qual exige à própria instituição um comprometimento (Santos, 2015), pois é necessário munir a mesma com recursos informáticos e com *Internet* eficazes para que a transmissão de conteúdos seja realizada com um grau de qualidade aceitável (Augusto, 2009).

O recurso a tecnologias e à *Internet* obriga a conhecimentos básicos para um melhor aproveitamento desta modalidade de ensino, pelo que, no domínio da EaD as tecnologias assumem um papel fundamental pois, "quer a transmissão de conteúdos, quer a relação pedagógica, têm que ser mediatizadas de forma a ultrapassar as barreiras do espaço e do tempo, que separam professor e alunos" (Gomes, 2005 p. 5).

Cruz (2014) refere que, à semelhança do ensino presencial, o professor de um curso e-Learning precisa de atuar como um facilitador da participação dos alunos, recorrendo a estratégias pedagógicas de forma a assegurar uma experiência de aprendizagem eficaz e para tal deverá integrar novas possibilidades tecnológicas para otimizar os resultados pedagógicos. Por sua vez, o aluno deve ser possuidor de capacidades e meios que lhe permitam, não só planear o seu envolvimento, bem como efetuar uma gestão ativa do seu tempo de estudo e esforço de aprendizagem (Moreira, 2012 citado em Cruz, 2014). Um olhar atento permite perceber que alguns das desvantagens citadas não são propriamente desvantagens, mas sim obstáculos ao desenvolvimento do e-Learning enquanto forma de

aprendizagem e que, após corrigidos, poderão potenciar o desenvolvimento desta modalidade.

Segundo Cação e Dias (2003) distinguem-se duas modalidades de formação no e-Learning, sendo elas a modalidade síncrona e a modalidade assíncrona. Relativamente ao e-Learning síncrono diz respeito à aprendizagem *online*, a qual procura reproduzir o ambiente de sala de aula presencial através da criação de salas de aula virtuais, com um professor presente e com uma hora marcada. Para tal, de maneira a proporcionar uma interação em tempo real entre professor e aluno, prevê a utilização de recursos como chat, voz ou vídeo (Cação & Dias, 2003). Já o e-Learning assíncrono prevê uma interação entre professor e aluno com algum intervalo de tempo, no qual a interação entre professor e aluno é realizada através de e-mail ou fóruns de discussão.

Posto isto, é possível afirmar que o e-Learning é uma modalidade de EaD baseado nas tecnologias da *Internet*, onde a aprendizagem ocorre remotamente (Gonçalves, 2007) e proporciona uma aprendizagem personalizada, tendo em conta o ritmo e a necessidade de aprendizagem do indivíduo. Esta aprendizagem é uma evolução necessária no contexto educativo, face aos requisitos de informação e de conhecimento da sociedade atual (Gonçalves, 2007).

2.1.3. O ensino b-Learning

Após alguma experiência na utilização do e-Learning, este atravessa um processo de adaptação e surge um método de utilização mista, que consiste na utilização da plataforma e-Learning através do EaD, alternada com sessões presenciais, a qual se designa por b-Learning (Dziuban et al., 2004).

O b-Learning, que deriva do termo *blended learning*, remonta ao ano 2000, no qual foi realizado um projeto em que a melhor solução pedagógica foi a combinação de aprendizagem presencial e do e-Learning (Peres & Pimenta, 2016). Esta modalidade possibilita "ultrapassar as limitações de cada uma das formas de fazer formação, presencial e a distância, na medida em que possibilita a conjugação/articulação do melhor que cada uma tem para oferecer" (Peres & Pimenta, 2016, p. 236).

Dziuban et al. (2004) afirmam que o b-Learning "mantém o elemento cara a cara, tornando-o, nas palavras de muitas faculdades, o melhor de dois mundos" (p. 3) e, à semelhança de outros conceitos, cuja multiplicidade de definições remete para a impossibilidade em obter uma definição consensual, também no caso do b-Learning ocorre essa dificuldade.

Miranda (2009) caracteriza o b-Learning como "um regime misto em que parte dos cursos ou da formação é feita em presença e outra a distância" (p. 21). Trata-se de um sistema de formação no qual uma parte dos conteúdos é transmitido a distância, com recurso à *Internet* ou *softwares* de *Learning Management Systems* (LMS)[8], sem nunca deixar de incluir sessões presenciais. Essa combinação traduz-se num regime híbrido de ensino-aprendizagem que combina ensino face a face e ensino virtual e promove a interatividade.

Sendo a aprendizagem um processo dinâmico, Duhaney (2004) refere que uma metodologia de ensino mista possibilita ao formando esse dinamismo esperado quando existe junção de duas modalidades, presencial e a distância, com recurso a meios eletrónicos. Monteiro e Moreira (2012) propõem uma definição que pode ser entendida como um complexo processo comunicacional, que vai além da complementaridade das componentes presencial, distância e dos recursos a meios tecnológicos, referindo que:

> "(…) promove uma série de interações que podem ser bem-sucedidas, desde que sejam incorporados todos estes recursos tecnológicos [inclusão das mais variadas ferramentas tecnológicas presentes no quotidiano dos estudantes – blogues, vídeos, telemóveis, …], sem descurar a componente social e de ensino" (p. 34).

A fronteira que distingue o b-Learning de outras formas de ensino que incorporam a tecnologia *web* é ténue, pelo que Garrison e Kanuka (2004) afirmam que o b-Learning é uma extensão do e-Learning. Posto isto, à semelhança de outros modelos de ensino, o sucesso do b-Learning depende não apenas das condições tecnológicas e sociais, mas sobretudo das condições pedagógicas (Monteiro & Moreira, 2012). Assim sendo, Lencastre (2012, citado em Ferreira, 2014) refere que a combinação adequada entre os meios e a tecnologia, com a utilização da sala de aula integrada num programa multimédia bem desenhado, é a opção com maior sucesso.

[8] LMS é "um software de gestão de aprendizagem que pode centralizar em si todas as funções que o formando pode encontrar num espaço presencial de formação" (Lagarto & Andrade, 2009, p. 57 citado em Caridade, 2012).

2.2. O Ensino Remoto de Emergência

Na formação e no ensino, fruto do COVID-19 e a par da incerteza, surgiram oportunidades de explorar ambientes desconhecidos, nos quais a mediação digital tornou-se obrigatória e omnipresente. A ausência de proximidade física tornou-se um facto incontornável e a única possibilidade de interação pedagógica só foi possível através de mediação digital.

Consequentemente, surge o conceito de ERE, o qual não deve ser confundido com o EaD[9], pois foi criado para satisfazer exigências mínimas, caracterizando-se como um modelo improvisado, cuja principal função seria assegurar a continuidade da atividade letiva (Fernandes, 2021). Os seus princípios são os mesmos que o da educação em regime presencial, ou seja, o desenvolvimento e aperfeiçoamento mediante diretrizes culturais, éticas e baseadas num paradigma formativo eficaz (Castaman & Rodrigues, 2020).

Costa (2020, citado em Castaman & Rodrigues, 2020) refere que o ERE assemelha-se ao EaD apenas no que se refere a uma educação mediada pelo recurso às tecnologias, pelo que Hodges et al. (2020) e Joye et al. (2020) defendem que o ERE se diferencia substancialmente da EaD pelo caráter emergencial que propõe a utilização de tecnologias em circunstâncias específicas onde até então se praticava educação presencial. Uma outra diferença entre o EaD e o ERE prende-se com o perfil do aluno. No EaD este tem um perfil andragógico, ou seja, possui motivação para estudar *online* e, por norma, é autónomo no seu estudo (Joye et al., 2020), enquanto que no ERE o perfil do aluno é diferente, na medida em que é motivado a estudar de forma remota devido a situações de crise, tal como é exemplo a pandemia COVID-19.

Segundo Fernandes (2021), entende-se por ERE o processo de ensinar em contextos de crise, como é exemplo disso a pandemia COVID-19, na qual os professores trabalham com os meios disponíveis e nas condições existentes em qualquer ambiente, existindo uma mudança abrupta no contexto em que ocorre o processo de ensino-aprendizagem. De acordo com Hodges et al. (2020), o ERE envolve a utilização de soluções de ensino remotas para aulas previamente elaboradas no formato presencial, no qual o objetivo principal não é recriar um sistema educativo sólido, mas sim providenciar o ensino de forma rápida e que esteja disponível de maneira confiável durante uma situação de crise. É assim percebido que este modelo é uma solução pontual para um problema único, com caráter de emergência e que não dispõe de orientações de base ou informação sobre as características específicas dos

[9] *Vide* Apêndice D.

seus destinatários (Vidal, 2002). Por força das circunstâncias, dos calendários e dos horários inflexíveis, num primeiro momento o ERE tornou-se fatigante e inviabilizou a adoção de práticas do EaD, no que se refere à flexibilidade que este pressupõe para atender aos ritmos individuais (Fernandes, 2021).

Rapidamente se tornou claro que a dinâmica de comunicação *online* é bastante diferente da comunicação pedagógica presencial. Embora muitos docentes reconhecessem que deveriam adotar uma postura mais audível e fornecer *feedback* individual em tempo oportuno, com vista à melhoria e desempenho, não foi possível atingir esse ideal (Fernandes, 2021). Cutri et al. (2020) defendem que esta transição imediata para o ERE levanta não só preocupações com a avaliação e questões de equidade, mas também em aspetos afetivos que permitem ultrapassar as adversidades, nomeadamente, a empatia, humildade e otimismo.

Na segunda fase do ERE (a partir do ano letivo de 2020-2021), verificam-se três cenários: (1) ERE; (2) Ensino presencial com medidas de higienização reforçadas e; (3) b-Learning (Fernandes, 2021). O ERE, identificado por Hodges et al. (2020), foi, em diversas situações, um modelo substitutivo do modelo presencial e suportado pelos meios digitais, um ensino de matriz presencial enriquecido por e-Learning, ou um regime semipresencial.

Assim sendo, segundo Fernandes (2021), o b-Learning assume nesta fase um grande protagonismo, pois surge como um modelo menos disruptivo, no qual os alunos alternam aulas presenciais e virtuais, numa tentativa de minimizar ao máximo os impactos negativos que a transição repentina destacou, mantendo-se a socialização entre pares, embora exista a constante necessidade de distanciamento físico. Fernandes (2021) afirma que o ERE e ainda o que se poderia ter designado por b-Learning de emergência "são experiências pedagógicas que recentemente assumiram e irão continuar a assumir um elevado protagonismo" (p.231).

Este tipo de ensino não foi uma opção ideológica, mas sim uma necessidade forçada pelo contexto pandémico (Silva, et al., 2021). Apesar da imposição, parece ter existido uma mudança na formação que merece ser discutida e pode constituir uma mais-valia na inovação de modelos pedagógicos. Como tal, Osman (2020) refere que, numa perspetiva otimista, o ERE poderá contribuir para mudar o cenário educativo, reinventando o ensino, de uma forma sem precedentes. Este poderá não só promover a rápida adoção do e-Learning e do b-Learning nos contextos mais conservadores e resistentes à mudança (Osman, 2020), como também fomentar a utilização de um maior número de recursos tecnológicos na formação após a pandemia (van der Spoel et al., 2020 citado em Flores et al., 2021).

CAPÍTULO 3 – O E-LEARNING E O B-LEARNING COMO AUXÍLIO À FORMAÇÃO DA GNR DURANTE O COVID-19

3.1. Formação na GNR

Com o objetivo de uma melhor compreensão do contexto institucional, torna-se necessário clarificar que o ensino pode ser entendido como sinónimo de formação, pois embora se tratem de dois conceitos distintos, complementam-se (Cunha et al., 2012; Monteiro, 2012). Ambos os conceitos se encontram previstos no Estatuto dos Militares da Guarda Nacional Republicana (EMGNR), sendo que o ensino na GNR é integrado nos sistemas educativos e formativos nacionais, o qual tem como finalidade a habilitação profissional e o acesso a conhecimentos adequados à evolução da ciência e da tecnologia, com o objetivo de garantir a continuidade do processo educativo do militar e o seu desenvolvimento cultural[10], enquanto que a formação envolve o conjunto de atividades educativas, pedagógicas, formativas, e doutrinárias que têm como objetivo a aquisição e a promoção de conhecimentos, de competências técnico-profissionais, de atitudes e formas de comportamento, necessários para o exercício das funções do militar da Guarda, nas várias áreas de atuação[11]. O Regulamento Geral do Serviço da Guarda Nacional Republicana (RGSGNR), previsto no Despacho n.º 10393/2010, de 5 de maio, contempla a definição de formação na GNR[12], definindo-a como um processo através do qual é proporcionado aos militares a aquisição de conhecimentos e o desenvolvimento de competências, necessárias para o desempenho de um posto, atividade ou função específica.

O Manual da Qualidade da Formação da Guarda Nacional Republicana (MQFGNR) apresenta também uma diversidade de contextos caracterizados por conceitos e tipologias que devem ser abordados. Neste manual, entende-se por Ensino a forma sistemática de transmissão de conhecimentos para o exercício das funções que fazem parte das diferentes categorias dos militares e civis da GNR. Este integra-se "nos sistemas educativos e formativos nacionais, tendo como finalidade a habilitação profissional e o acesso a conhecimentos adequados, de modo a garantir a continuidade do processo educativo do militar ou do civil e o seu desenvolvimento ético, moral e cultural" (GNR,2022e, p. 34). Por sua vez, a formação define-se como o processo "através do qual é proporcionado aos militares e civis a aquisição de conhecimentos e o desenvolvimento de competências

[10] Cfr. Art.º 144.º do EMGNR, aprovado pelo Decreto-Lei n.º 30/2017, de 22 de março.
[11] Cfr. Art.º 145.º do EMGNR, aprovado pelo Decreto-Lei n.º 30/2017, de 22 de março.
[12] Cfr. Art.º 231.º do RGSGNR.

exigidas para o desempenho de um posto ou função específica" (GNR, 2022e, p. 34) da GNR e pode ser formação interna ou formação externa.

A política de formação e ensino prosseguida pela GNR visa aprofundar o conhecimento e atualizar as competências dos militares, requeridas nos vários domínios de atividade a fim de atingir os mais elevados patamares de qualidade e excelência (GNR, 2022d). Deste modo, tem sido objetivo da GNR desenvolver os seus RH, com vista a prepará-los para agir em sintonia com os novos paradigmas e modelos de serviço público, garantindo o direito do cidadão ao bem-estar e à segurança (GNR, 2022d).

É objetivo da GNR apostar no modelo de formação segundo um paradigma de competências, ao mesmo tempo que adapta metodologias de ensino e conteúdos a fim de, através da qualificação e certificação dos seus cursos, promover a gestão do conhecimento, a qualificação dos seus RH e a aprendizagem organizacional (GNR, 2022a).

Assim sendo, o Regulamento Geral da Formação da Guarda Nacional Republicana (RGFGNR) (GNR, 2022f) que estabelece os princípios e os procedimentos gerais a observar na formação na GNR, prevê que toda a formação da GNR se encaixa numa destas tipologias – formação interna e formação externa – sendo que cada uma delas integra várias modalidades de formação[13] (GNR, 2022a), nomeadamente: (1) cursos de formação inicial, os quais proporcionam ao formando a preparação militar e os conhecimentos técnico-profissionais para ingresso na GNR; (2) cursos de promoção, que habilitam o militar para o desempenho de funções de nível e responsabilidade mais elevados; (3) cursos de especialização, que permitem ao militar obter ou melhorar conhecimentos técnico-profissionais, com vista a habilitá-lo para o exercício de funções em que são requeridos conhecimentos específicos; (4) cursos de subespecialização, os quais permitem aprofundar os conhecimentos técnico-profissionais no âmbito de uma determinada área de especialização e (4) cursos de qualificação, que capacitam ou melhoram conhecimentos técnicos do militar (GNR, 2022f).

Neste sentido, embora grande parte da formação ministrada na GNR se insira na Formação Contínua de Aperfeiçoamento e Atualização (FCAA), ministrada na unidade, estabelecimento ou órgão de colocação, a qual tem como objetivo manter ou aumentar os níveis de proficiência dos militares e civis da GNR[14], importa também destacar a importância da formação inicial, pois embora ocupe uma percentagem mais reduzida na totalidade da

[13] *Vide* Anexo B.
[14] Cfr. n. º1 do art.º 10.º do RGFGNR.

formação da GNR, é através desta que se materializa o conhecimento de base de todos os seus militares e possibilita os restantes processos formativos (Molano, 2016).

3.1.1. Sistema de Formação da Guarda Nacional Republicana

Conforme abordado no subcapítulo 1.2, a ausência de um modelo de formação acarreta problemas para a organização, não só devido à incompetência dos seus colaboradores, como também através da ineficiência e ineficácia do seu desempenho (Olaniyan & Ojo, 2008). Velada (2007 p. 13) defende que uma "característica chave das atividades formativas que contribui para competitividade organizacional é a forma como os programas formativos são concebidos", sendo que todas as organizações com ações de formação devem seguir um modelo de formação competente que satisfaça as necessidades da organização, pois só desse modo é possível cumprir os objetivos desta.

Neste sentido, a formação da GNR procurou acompanhar e estar coesa com os objetivos estratégicos da organização, de modo satisfazer as necessidades dos utentes dos RH formados, ou seja, os Comandos Funcionais, e, em última análise, dos cidadãos. Essa procura resultou num sistema formativo adequado e ajustado às necessidades dos seus militares, que permite aferir as competências e critérios de desempenho exigidos à sua formação. Para tal, é garantida uma estrutura organizacional hierarquizada que contempla como atores o General Comandante-Geral (GCG), os Comandos Funcionais, as entidades formadoras e os RH (GNR, 2022e).

O GCG garante a visão geral para a decisão norteadora de todos os projetos da GNR, incluindo os de natureza formativa. Por sua vez, os Comandos Funcionais que correspondem aos Órgãos Superiores de Comando e Direção da Estrutura de Comando da GNR[15] são o Comando Operacional, o Comando de Administração e Recursos Internos e, por último, o Comando de Doutrina e Formação (CDF) cuja missão é garantir o comando e direção de toda a atividade da Guarda nos domínios da doutrina e formação dos militares[16]. No âmbito do Sistema de Formação da Guarda Nacional Republicana (SFGNR) compete a estes últimos fazer um levantamento das necessidades de formação, elaborar e validar perfis profissionais, colaborar na especificação de funções atribuíveis ao desempenho e, por último, acompanhar o desenvolvimento da formação através da utilização de indicadores operacionais (Antunes, 2019; Campos, 2017; GNR, 2022e).

[15] Cfr. n.º 3 do Art.º 21.º da Lei Orgânica da GNR.
[16] Cfr. n.º 1 do Art.º 34.º da Lei Orgânica da GNR.

As entidades formadoras implementam a formação e, por último, os RH são o público-alvo desta formação e compete-lhes adquirir as competências imprescindíveis para atingir os objetivos fixados superiormente pelos Comandos Funcionais, ao mesmo tempo que aplicam as competências e capacidades desenvolvidas ao longo da sua formação, adotando uma postura dinâmica e pró-ativa (Sobreira 2020; GNR, 2022e).

Neste âmbito, a qualidade da formação é garantida através do SFGNR, o qual engloba um "conjunto estruturado de atividades, princípios, mecanismos de coordenação, regras e normas que estabelece e regula o desenvolvimento do processo pedagógico dos militares e civis da GNR" (GNR, 2022e, p. 34). Este é desenvolvido a partir da análise de funções dos militares que antecede a construção do Referencial de Competências (RC) e consequente Referencial de Formação (RF), tendo sempre presente as três dimensões do saber: (1) saber-saber; (2) saber-fazer e; (3) saber-ser/estar.

O SFGNR tem como princípios norteadores a necessidade, a utilidade e o primado da valorização profissional, pelo que estes princípios se constituem como os vértices de um triângulo que se unem em torno do mesmo fim, ou seja, a missão geral da GNR (GNR, 2022e). O seu objetivo é, através de uma dinâmica de melhoria contínua da qualidade da formação, otimizar o desempenho operacional da GNR e, para tal, dá especial importância ao desenvolvimento das características éticas, morais e técnico-profissionais dos seus RH, a fim de os preparar para dar resposta a "novos paradigmas de modelos de serviço público, sustentados na defesa e garantia do direito do cidadão à segurança" (GNR, 2022e, p. 40).

O funcionamento do SFGNR não é um processo linear, mas sim um ciclo formativo permanente que se retroalimenta na procura da excelência pedagógica e operacional. Este funciona como um todo integrado que vai desde o diagnóstico das necessidades de formação, passa pela inventariação e atualização dos perfis profissionais e RC, pela elaboração do RF, e segue para o planeamento e implementação da formação, a qual é concluída através da sua avaliação, expressa no Relatório Final de Formação (RFF). Assim sendo, o ciclo formativo representa a aplicação da Abordagem Sistémica de Formação[17] (ASF), a qual representa uma metodologia organizacional que promove a articulação de todos os intervenientes na formação da GNR e assegura a qualidade dos processos formativo dos seus militares (GNR, 2022e).

Além de ser necessário assegurar a adequabilidade dos resultados produzidos, importa também garantir a exatidão dos procedimentos desenvolvidos. Esta situação

[17] *Vide* Anexo E.

proporciona um sistema de formação com qualidade, eficiente e eficaz e, simultaneamente, repetível de forma sistematizada. A natureza sistémica do SFGNR permite a aplicação de um Sistema de Gestão da Qualidade da Formação (SGQF) que promove o envolvimento e comprometimento de todos os envolvidos no SFGNR, na totalidade das suas fases e processos, com o objetivo da sua melhoria contínua. Para tal, aplica-se o ciclo *Plan-Do-Check-Act* (PDCA)[18][19], o qual permite melhorar o processo onde é aplicado, pois permite a introdução de melhorias sucessivas, através da realimentação do sistema, o que resulta numa melhoria contínua da qualidade da formação[20] (GNR, 2022e).

A qualidade da formação na GNR está diretamente ligada ao Modelo Sistémico da Formação[21] (MSF) e ao SFGNR, baseada em processos e tendo como objetivo uma constante melhoria, naquilo que se pode designar por SGQF. Um SGQF engloba todas as fases do ciclo formativo relacionadas de forma sistémica com o MSF, no qual através da gestão integrada das partes, permite o resultado interdependente de todos os intervenientes no SFGNR (GNR, 2022e).

Deste modo, a implementação do atual modelo de formação por competências, que iniciou no final de 2020, implicou a mudança dos procedimentos anteriormente conduzidos, dos quais se destacam as competências e metodologias pedagógicas dos formadores, a metodologia de conceção dos instrumentos formativos, a documentação de suporte das várias fases do ciclo formativo e, por último, da melhoria dos processos, através de uma avaliação da qualidade da formação (GNR, 2022e).

3.1.2. A organização da formação em Ambiente Virtual de Aprendizagem

O Comando da GNR está profundamente comprometido com uma política de formação adequada ao propósito da Instituição e que, simultaneamente, reflita a sua missão, visão e cultura organizacional. Isto leva a que a formação e a gestão do conhecimento se apresentem como sustentáculos no desenvolvimento da GNR e na continuação de prestação de serviços de excelência ao cidadão (GNR, 2022e).

Através das consequências de isolamento social provocadas pelo aparecimento da pandemia COVID-19 e do desenvolvimento das TIC, surge o desenvolvimento do Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA), o qual permite a continuação da formação, permitindo que

[18] O ciclo PDCA é utilizado nos processos de controlo da qualidade, pois quando aplicado ciclicamente, permite o controlo da qualidade e a implementação de melhorias no processo (GNR, 2022e).

[19] *Vide* Anexo F.

[20] *Vide* Anexo E.

[21] *Vide* Anexo A.

um número elevado de militares, geograficamente distantes, consigam aceder e interagir entre si num ambiente de aprendizagem virtual (Cunha, 2016).

Desse modo, torna-se essencial conceber soluções de e-Learning e b-Learning que flexibilizem o acesso aos recursos de aprendizagem, suportem relações de cooperação entre formadores e formandos com o apoio das TIC e, por último, implementem estratégicas pedagógicas adequadas a uma melhor aprendizagem através destes métodos de ensino (Lima & Capitão, 2003). Para tal, ao desenvolver e desenhar um curso em AVA, este deve centrar-se no utilizador e ter em mente as suas capacidades, pelo que a conceção destes cursos centrada no utilizador não é um processo, mas sim uma filosofia na qual o utilizador assume uma parte ativa no processo de construção do produto e permite que este atinja os objetivos desejados (Sousa, 2011).

Conforme abordado anteriormente, o funcionamento do SFGNR tem "uma natureza sistémica e processual associadas à dinâmica operativa e funcional do sistema organizacional" (GNR, 2022e, p. 114), o que permite desenvolver instrumentos de formação capazes de dar resposta às necessidades de formação. Para tal, é necessário integrar e adotar os modelos *Instructional System Design* (ISD), pois estes modelos permitem explicar e congregar diferentes tarefas do processo formativo, o que permite uma compreensão cronológica e integrada da formação, adaptável às suas necessidades formativas (GNR, 2022e).

Assim sendo, um dos modelos ISD utilizados na elaboração dos instrumentos formativos da GNR, através da ASF, é o modelo ADDIE[22][23] (GNR, 2022e). Este modelo possibilita uma ajuda a uma reflexão, duplamente sistémica e sistemática, da qual podem resultar propostas formativas com valor acrescentado, devendo ser encarado como um instrumento de apoio à análise e reflexão críticas de propostas formativas, constituindo-se assim como metodologia de apoio à tomada de decisões dos órgãos responsáveis pelas opções de natureza pedagógica (Aldoobie, 2015; Escola Nacional de Administração Pública, 2015).

Posto isto, segundo a metodologia do sistema ADDIE (Aldoobie, 2015), primeiramente, na fase de análise, importa sinalizar quais as competências que a GNR pretende desenvolver e construir, com vista a definir quais os objetivos de aprendizagem.

[22] Acrónimo que deriva das palavras anglo saxónicas de *Analyze*, *Design*, *Develop*, *Implement* e *Evaluate* (Escola Nacional de Administração Pública, 2015).

[23] *Vide* Anexo G.

Segundo Sousa (2011), nesta fase os objetivos de aprendizagem assumem uma especial importância, pois estes são a tradução pedagógica de uma competência.

Numa segunda fase, a de desenho, é necessário delinear os itinerários de aprendizagem referenciados a contextos e públicos-alvo (Escola Nacional de Administração Pública, 2015). Isto implica decidir sobre as formas de organizar a formação mais adequada face à natureza dos objetivos, respeitando as exigências destes, as especificidades do público-alvo e as condicionantes dos contextos de aprendizagem. Como tal, para cada um dos saberes, entenda-se o saber-saber, o saber-ser e o saber-fazer, corresponde um domínio, respetivamente o cognitivo, o afetivo e o psicomotor. Assim sendo, a natureza das competências a atingir e as características particulares dos militares destinatários da formação determinam qual a forma de organizar a formação, sendo ela a distância, presencial, em contexto de trabalho, ou autoformação (GNR, 2022e). Posto isto, a forma como se agrega e sequencia os objetivos de aprendizagem determina a forma como a solução formativa é desenvolvida junto dos formados (Sousa, 2011) e, naturalmente, isso terá impacto nos resultados da formação que a GNR pretende atingir.

Seguidamente, na fase de organizar, é necessário definir as sequências pedagógicas, identificando quais as melhores estratégicas pedagógicas a aplicar (Aldoobie, 2015; Escola Nacional de Administração Pública, 2015). Nesta fase importa sinalizar os conteúdos a integrar em cada módulo formativo, definir uma sequência de conteúdos a desenvolver, selecionar os métodos e suportes pedagógicos e definir estratégias pedagógicas a desenvolver no âmbito de cada um dos módulos (Sousa, 2011).

Numa quarta fase, na realização, é necessário criar os recursos técnico-pedagógicos e perceber qual a construção e identificação dos recursos técnico-pedagógicos e suportes de apoio a realizar (Aldoobie, 2015), pois só se consegue potenciar os resultados de aprendizagem dos formandos proporcionando recursos técnico-pedagógicos necessários.

Por fim, na fase de avaliação, é elaborada uma estratégia de avaliação a aplicar à proposta formativa, com vista a aferir os resultados da formação após a sua implementação (Aldoobie, 2015), bem como efetuar a meta-análise do processo de avaliação implementado, de forma a introduzir eventuais melhorias no processo avaliativo.

Deste modo, a GNR, aquando o desenvolvimento de atividades formativas em AVA, nos seus métodos de ensino e-Learning e b-Learning, necessita de implementar uma metodologia que contemple métodos adequados às características destas modalidades. Como tal, deve dar especial atenção à estruturação dos cursos programáticos, à construção suportes

pedagógicos, aos instrumentos de avaliação e, simultaneamente, promover interatividade entre formadores e formandos, com vista a alcançar os objetivos da formação (GNR, 2022e).

3.2. A utilização de modelos de aprendizagem b-Learning e e-Learning na GNR

A formação em AVA, intitulada na GNR de FaD, compreende a utilização de ferramentas digitais que permitem simular o ambiente de sala de aula num ambiente virtual, com recurso às TIC (GNR, 2022e). Deste modo, no e-Learning, as TIC são utilizadas ao serviço da formação de modo a permitir aos formandos a aquisição de novos conhecimentos, valores e aptidões de forma ativa, flexível e participativa.

As atividades formativas de FaD, através do e-Learning e do b-Learning, são implementadas através de um sistema LMS, pelo que a formação decorre em AVA através de LMS e com suporte de uma plataforma colaborativa, como é exemplo a plataforma *Moodle*[24]. Atualmente, o LMS preferencial na GNR é o *Moodle*, sendo este um *software* livre de apoio à aprendizagem, praticado em ambiente virtual e que se revela um facilitador de aprendizagem, reunindo todo o conteúdo de uma disciplina ou curso e possibilitando a realização de determinadas tarefas, de forma individual ou colaborativa (GNR, 2022e). No entanto, são também utilizadas outras plataformas, tais como o *Microsoft Teams* ou o *Zoom Meetings*, desenvolvidas como plataformas de videoconferência e utilizadas com fins formativos (GNR, 2022e). A conceção de atividades formativas em AVA deve atender não só às necessidades formativas da Instituição, como também à disponibilidade dos e-formadores, ao mesmo tempo que privilegia os métodos ativos, visto serem facilitadores do processo ensino-aprendizagem e promotores de interação entre formadores e formandos.

Com vista a melhor aproveitar as vantagens da FaD e valorizar componentes essenciais na GNR como a cultura institucional, camaradagem e socialização, as atividades formativas a distância devem, preferencialmente, ser estruturadas em b-Learning (GNR, 2022e), sendo que as atividades formativas em AVA são desenvolvidas, com as devidas adaptações, segundo princípios orientadores de atividades formativas presenciais, pois em determinados aspetos contêm princípios comuns e outros que se complementam.

Na GNR o regime de aprendizagem e-Learning teve o seu aparecimento em 2004, no 1.º Encontro sobre tecnologias da informação, sendo que a sua temática foi amplamente discutida no seio da Instituição, a qual originou um seminário promovido pela Escola da

[24] Significa *Modular Object-Oriented Dynamic Learning Environment.*

Guarda (EG), onde foram apresentados vários estudos de caso, denominado "e-Learning – Tendência ou Moda?" (Augusto, 2009; Monteiro, 2012).

A criação da Rede Nacional de Segurança Interna, em 2006, proporcionou uma uniformização e massificação da formação com recurso a TIC em todos os organismos do Ministério da Administração Interna (Augusto, 2009). Este Ministério criou um Portal da Formação Profissional para todas as forças de segurança sob a sua tutela que permite atividades formativas nos regimes de e-Learning e b-Learning, ou seja, complementa a formação presencial ao dispor dos agentes da autoridade (Sobreira, 2020).

A reunião de todas estas condições nunca antes vistas proporcionou o arranque do e-Learning e do b-Learning na GNR, sendo que em 2007 surge efetivamente o primeiro curso de formação de e-formadores, destinado aos alunos do Tirocínio para Oficiais do ano de 2007/2008 e a militares pertencentes a vários núcleos disciplinares da EG e de algumas chefias [25](Monteiro, 2012). Este curso foi ministrado em regime de b-Learning, sendo na sua totalidade constituído por 80 horas de formação, as quais foram repartidas em 30 horas presenciais e 50 horas em regime e-Learning e habilitou os formandos a serem e-formadores. Atualmente, os e-formadores devem possuir competências no âmbito das plataformas colaborativas e de aprendizagem em utilização na GNR e devem também ser possuidores de experiência na área das TIC, por ser o meio privilegiado para a aprendizagem, comunicação e colaboração digitais (GNR, 2022e).

No mesmo ano, o Curso de Promoção a Cabo (CPCb) também foi ministrado com recurso à modalidade b-Learning. Este era composto por duas grandes partes, uma geral e uma especial. A parte geral foi ministrada em regime de formação presencial, pois consistia em matérias práticas e de cariz comportamental. A segunda parte decorreu em regime de autoformação, apoiada no e-Learning e realizou-se nas Unidades/Órgãos de colocação dos militares, o que possibilita a conjugação do melhor que cada uma das modalidades tem para oferecer (Peres & Pimenta, 2016).

A GNR contemplou no seu Plano de Atividades para 2019, 2020 e na sua Carta de Qualidade (GNR, 2017) a intenção de, através do portal de formação, implementar um sistema e-Learning mais abrangente com o objetivo de potenciar os meios tecnológicos ao dispor para facilitar a interação entre as entidades formadoras, docentes e discentes.

Com o objetivo de garantir fácil acesso a todo o acervo doutrinário e facilitar o processo formativo, o desenvolvimento de uma LMS, que englobe uma plataforma e-

[25] Administração Militar, Investigação Criminal, Serviço de Proteção da Natureza e do Ambiente (Augusto, 2009; Monteiro, 2012).

Learning e outros dispositivos facilitadores de aprendizagem têm tido especial atenção por parte da GNR (GNR, 2021b), pois a responsabilização de alguns dos processos formativos para um nível local e até individual, dinamizando e criando incentivos conducentes à autoformação através da utilização de métodos de ensino e-Learning e b-Learning, faz parte de uma estratégica pedagógica mais ampla.

O aparecimento da pandemia COVID-19 e consequente encerramento dos estabelecimentos de ensino da GNR, obrigaram à implementação do ERE, o qual veio acelerar a introdução de elementos de e-Learning e b-Learning na formação dos militares, resultando não só na transposição de resistências ainda vigentes na formação e na conjugação de esforços de formadores e formandos, para assegurar a continuidade da formação e a sua qualidade em regime a distância (GNR, 2020c).

Tendo em conta o caráter transitório vivenciado pelo ERE (Hodges et al., 2020), estas práticas refletem um momento de renovação na formação, inclusive quando realizadas sem o planeamento pretendido, fruto da necessidade e velocidade inerentes à sua implementação. Desse modo, numa sociedade digital, sabendo que o canal e o meio exercem uma função estruturante em qualquer modelo comunicacional, "transitar para modelos pedagógicos com forte componente digital é parte do presente e do futuro" (Fernandes, 2021, p. 231).

3.3. Impacto do COVID-19 na formação dos militares da GNR

O contexto de pandemia afetou todo o decorrer normal da formação, e a GNR procurou encontrar alternativas para diminuir o prejuízo causado devido às limitações impostas, sendo que foram sempre respeitadas as exigências sanitárias com um grande sentido de responsabilidade (GNR, 2020c). Assim sendo, a GNR procurou exercer um *continuum* formativo fruto do esforço e reconhecimento da prioridade na formação dos seus militares.

O 42.º Curso de Formação de Guardas (CFG) ficou marcado pela determinação de interrupção das sessões formativas presencias, à semelhança do que aconteceu com a totalidade dos cursos em Portugal, o que foi interpretado como uma oportunidade para a implementação de novas metodologias de ensino. Em 13 de março de 2020 a formação presencial do curso foi interrompida, sendo necessário fazer o reajustamento do seu planeamento, em cumprimento com o plano do curso. Como tal, após 12 dias de suspensão de atividades letivas, o 42.º CFG retomou a atividade através da FaD, com recurso a TIC, perante a inexistência (até à data), de estruturas de suporte para esta modalidade de ação (GNR, 2020a). Com vista a permitir a melhor formação possível aos Guardas-Provisórios

(GProv), no âmbito da modalidade pedagógica referida, foram ministradas sessões de formação síncronas, com recurso a videoconferências, e desenvolvido um estudo assíncrono, acompanhado e com realização de fichas de trabalho através de plataforma digital. Desse modo, o Curso Soldado n.º 52 Julião dos Santos marcou o início da FaD nos CFG da GNR, perspetivando-se esta metodologia em futuros CFG (GNR, 2020c).

O RFF tem como objetivo agrupar toda a informação respeitante à formação ministrada no curso e apresenta propostas de melhoria, quer do seu funcionamento, quer da sua estrutura curricular (GNR, 2022f). Como tal, no RFF do 42.º CFG, no que respeita à FaD, os GProv identificaram como pontos positivos: (1) a possibilidade se poder rever as aulas a qualquer momento, através da gravação das respetivas sessões; (2) a possibilidade de no momento puderem ser esclarecidas as dúvidas a várias turmas em simultâneo e; (3) a continuidade do curso, sem que tenham havido pausas longas ou momentos em que os formandos nada estivessem a fazer. Por sua vez, identificaram como pontos negativos: (1) a preferência de aulas presenciais em detrimento das aulas a distância; (2) maior dificuldade na interação entre formando e formador e; (3) uma carga horária excessiva, sendo uma média de seis tempos letivos por dia (GNR, 2020a).

O CFG não foi o único curso afetado pelo aparecimento da pandemia COVID-19. Para além deste, o 7.º CPCb, o 39.º Curso de Formação de Sargentos (CFS), o 27.º e 28.º Curso de Promoção a Sargento-Ajudante e o 15.º Curso Fiscal para Guardas viram o seu regime presencial ser suspenso devido à pandemia COVID-19, pelo que prosseguiram em regime de FaD com recurso à plataforma colaborativa *Microsoft Teams* e, quando lhes foi possível, retomaram a sua formação presencial seguindo as determinações e orientações da DGS (GNR, 2020c).

O Plano Plurianual de Admissões na GNR, consubstanciado na "Diretiva de Comando – CFG 2021", do Comandante-Geral da GNR, tinha como objetivo realizar cinco incorporações e admitir cerca de 1400 GProv ao longo de 2021[26], numa modalidade de formação dinâmica e contínua (GNR, 2021a). Com vista a alcançar o estipulado na Diretiva de Comando, foi adotada para o CFG uma modalidade de formação faseada, a qual decorreu de forma ininterrupta, em locais de formação diferenciados e assentou numa lógica de alternância entre modalidades de FaD e presenciais, com recurso a novas tecnologias, ou seja, b-Learning. No âmbito deste Plano, o CFG decorreu em quatro fases formativas diferenciadas, cada uma com cerca de dois meses de duração. Duas fases (FE I e FE III)

[26] *Vide* Anexo C.

decorriam em regime de formação presencial, uma fase (FE II) decorria num regime de FaD e a última fase, a FEx[27], decorria nas Unidades Territoriais do território continental.

O 43.º CFG – "Curso Cabo-Chefe Sebastião Baptista" deu início à concretização do Plano Plurianual de Admissões, o qual teve início em 19 de abril de 2021, no Centro de Formação de Portalegre (CFP), com a incorporação de 203 GProv, e assinalou a primeira de cinco incorporações com o objetivo de incorporar 1400 GProv, sendo que as restantes quatro admissões em 2021, seriam realizadas com um intervalo temporal de dois meses e iriam contar com a incorporação de cerca de 300 formandos cada (GNR, 2021d).

Tal como visto anteriormente, no final de cada um dos cursos realizado no âmbito da GNR, a entidade responsável pela sua execução elabora um RFF, o qual descreve a forma como decorreu a atividade e contém a avaliação efetuada pelos formadores e pelos formandos (GNR, 2022d). Como tal, no final dos períodos de FaD, foram efetuados questionários aos formandos, divididos em grupos de questões relativas à plataforma *Microsoft Teams*, às Unidades Curriculares ministradas e um grupo de questões abertas para apresentação de propostas e contributos. Desse modo, foi possível verificar que uma grande percentagem dos formandos desconhecia ou tinha utilizado a plataforma *Microsoft Teams* antes do período formativo[28], pelo que, os que já a conheciam ou tinham utilizado referiram que foram principalmente em formações escolares e reuniões profissionais (GNR, 2021d). O conhecimento deste tipo de plataformas era até então desconhecido pela maioria dos GProv[29], sendo a plataforma *Colibri Zoom* a mais conhecida. Ao longo da sua FaD, mais de metade dos formandos afirmou ter tido problemas técnicos aquando as instruções[30], nomeadamente falhas na *Internet*, pelo que, para solucionar essa situação, necessitavam de ter a sua câmara desligada durante as sessões e, em alguns casos, teriam que reiniciar o *router*.

Os resultados dos questionários referidos anteriormente, encontram-se previstos nos RFF, pelo que, os relatórios do 42.º CFG, 43.º CFG, 44.º CFG e 45.º CFG inferem que, apesar de a FaD trazer vantagens em termos da implementação do Plano Plurianual de Admissões, os formandos preferem ter formação em regime presencial. Como tal, é proposta dos respetivos RFF, que após a conclusão do Plano Plurianual de Admissões, se reajuste a

[27] Significa "Formação em Exercício".
[28] *Vide* Anexo D.
[29] *Vide* Anexo D.
[30] *Vide* Anexo D.

organização do CFG para que ocorra na sua totalidade em regime presencial (GNR, 2020a; GNR, 2021d; GNR, 2022a; GNR, 2022b).

As dificuldades de adaptação a um regime a distância não se restringem apenas aos CFG. Além destes, também outros relatórios de cursos que não se encontram na formação inicial e que tiveram que interromper a sua formação em regime presencial devido à pandemia, salientam a importância de uma formação presencial. O RFF do 39.º CFS, salienta que, tratando-se de um curso para ingresso na categoria de Sargento, "com conteúdos de caráter prático fundamentais, com vista ao desempenho das futuras funções, é de todo desejável que todo o curso decorra na sua totalidade em regime presencial, sob a tutela de um enquadramento exigente e com comprovada experiência no âmbito operacional" (GNR, 2021c).

Tendo em conta a particularidade dos respetivos cursos, a formação presencial obrigou a adotar um plano de contingência para o COVID-19 muito rigoroso, para além das instruções difundidas pelo Comando da Guarda e em sintonia com as orientações emanadas pela DGS para os estabelecimentos de ensino (GNR, 2020a; GNR, 2021d; GNR, 2022a; GNR, 2022b). Desse modo, com base no contexto mundial de pandemia e isolamento, a GNR necessitou de pensar estratégias pedagógicas para minimizar o impacto da ausência do ensino presencial na formação dos seus militares. Com a passagem ao EaD recorreu-se a soluções de ensino remotas para substituir, de forma temporária, o ensino presencial (Silva, et al., 2021) e como tal, a GNR foi envolvida numa experiência de e-Learning sem a devida preparação prévia (GNR, 2020c). Apesar do dinamismo demonstrado por todos formadores e formandos, nomeadamente para se ultrapassar as dificuldades vividas (GNR, 2020c), importa salientar que existiu um esforço na promoção de utilização das TIC, principalmente devido ao desconhecimento das ferramentas e-Learning, falta de rede estável e a uma perspetiva de temporalidade curta associada à necessidade do ERE (GNR, 2020a; GNR, 2021d; GNR, 2022a; GNR, 2022b).

Aquando a pandemia, a necessidade de recorrer ao ERE permitiu otimizar recursos formativos e despoletou um conjunto de potencialidades, abrindo a porta a novas metodologias que, melhoradas e consolidadas, podem ser implementadas no âmbito da formação ministrada pela GNR (GNR, 2022a). Assim sendo, apesar das circunstâncias provocadas pela pandemia COVID-19, que dificultaram o normal processo formativo dos militares, a GNR continuou a apostar na melhoria da formação dos seus Guardas e na prossecução da excelência das aprendizagens, com o objetivo de que sirvam Portugal e os portugueses de forma próxima, humana e dignos da sua confiança.

PARTE II – ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO E TRABALHO DE CAMPO

CAPÍTULO 4 – METODOLOGIA, MÉTODO E MATERIAIS

Após apresentar o enquadramento teórico necessário para a compreensão da temática, o presente capítulo apresenta a estrutura metodológica da investigação, de forma a evidenciar a trajetória percorrida ao longo de toda a investigação, nomeadamente na estratégia e técnicas adotadas, métodos e procedimentos metodológicos.

Assim sendo, a estrutura metodológica "trata-se de um plano geral de como responderá às perguntas levantadas na investigação, representando um guia conceptual. Esta deverá conter objetivos claros e especificar as fontes de onde se pretende recolher os dados" (Saunders, et al., 2009, pp. 136-137). Como tal, foi elaborado um esquema que representa a estrutura metodológica[31] da presente investigação.

4.1. Método de abordagem ao problema e justificação

O método define-se como o "conjunto de atividades sistemáticas e racionais que com maior segurança e economia, permitem alcançar o objetivo" (Marconi & Lakatos, 2003, p. 83), sendo necessário para a investigação aplicar o método científico mais adequado.

Freixo (2011) refere que uma investigação pode adotar três métodos possíveis, sendo eles o dedutivo, indutivo ou o hipotético-dedutivo. Na presente investigação, o método de investigação adotado é o dedutivo, o qual parte "do geral, e a seguir desce ao particular" (Prodanov & Freitas, 2013, p. 27), com a finalidade de atingir uma conclusão. Neste contexto, Sarmento (2013) refere que partindo de premissas lógicas e verdadeiras, é possível constituir uma "premissa menor e a conclusão, que se obtém por inferência", sabendo que a "dedução não gera conhecimentos novos, uma vez que a conclusão é sempre um caso particular da lei geral" (p. 8).

A presente dissertação de mestrado segue uma abordagem qualitativa, na medida em que pretende alcançar um conhecimento mais profundo do objeto de estudo (Vilelas, 2020). É objetivo desta abordagem "descrever ou interpretar, mais do que avaliar (…) é uma extensão da capacidade do investigador em dar um sentido ao fenómeno", através de uma análise de conteúdo às entrevistas realizadas (Freixo, 2011, p. 173). Desse modo, através de dados qualitativos torna-se possível "descobrir, explorar, descrever fenómenos e

[31] *Vide* Apêndice H.

compreender a sua essência" (Fortin, 2009, p. 32), pois importa estudar e interpretar interações sociais do ponto de vista dos atores que intervêm no processo, não sendo necessário o levantamento de dados estatísticos ou execução de medidas (Vilelas, 2020).

4.2. Objetivos da investigação

Com o objetivo de definir a base para o desenvolvimento da presente investigação, foi definida a PP que está diretamente relacionada com o OG definido primeiramente. Desse modo, a resposta à PP remete para a conclusão da problemática em causa (Barnham, 2015) ao mesmo tempo que deriva para outros objetivos mais específicos (Saunders et al., 2009).

É OG da presente investigação compreender qual a influência do modelo de aprendizagem e-Learning e b-Learning na formação dos militares da GNR em tempo de pandemia COVID-19, pelo que se torna necessário responder à PP: "Qual a influência do modelo de aprendizagem e-Learning e b-Learning na formação dos militares da GNR em tempos de pandemia COVID-19?".

Com o intuito de dar resposta à PP, foram desenvolvidas três perguntas derivadas (PD) que decorrem do OG e especificam os aspetos a estudar (Fortin, 2009), e permitem o acesso gradual e progressivo aos resultados finais (Baptista & Sousa, 2011; Barnham, 2015) conforme evidenciado no Quadro n.º 2.

Quadro n.º 2 - Relação entre o OG e a PP com os respetivos OE e PD

Objetivo Geral	Pergunta de Partida	Objetivos Específicos	Perguntas Derivadas
Compreender qual a influência do modelo de aprendizagem e-Learning e b-Learning na formação dos militares da GNR em tempo de pandemia COVID-19.	Qual a influência do modelo de aprendizagem e-Learning e b-Learning na formação dos militares da GNR em tempos de pandemia COVID-19?	**OE1.** Perceber qual a importância do recurso aos métodos de ensino e-Learning e b-Learning na formação dos militares da GNR.	**PD1.** Qual a importância do recurso aos métodos de ensino e-Learning e b-Learning na formação dos militares da GNR?
		OE2. Perceber de que forma é que o recurso aos métodos de ensino e-Learning e b-Learning podem ser aproveitados na formação dos militares da GNR.	**PD2.** De que forma é que o recurso aos métodos de ensino e-Learning e b-Learning podem ser aproveitados na formação dos militares da GNR?
		OE3. Compreender de que forma é que o recurso à aplicação de métodos de ensino e-Learning e b-Learning influenciou a formação dos militares da GNR.	**PD3.** De que forma é que o recurso à aplicação de métodos de ensino e-Learning e b-Learning influenciou a formação dos militares da GNR?

Fonte: Elaboração própria

Seguidamente, após formulação da PP e das PD importa "atingir uma certa qualidade de informação acerca do objetivo estudado e encontrar as melhores formas de o abordar" (Quivy & Campenhoudt, 2008, p. 85), pelo que se torna necessário referir as técnicas, procedimentos e meios utilizados para a recolha, tratamento e análise dos dados.

4.3. Técnicas, procedimentos e meios utilizados

4.3.1 Técnicas de recolha de dados

Quivy e Campenhoudt (2008, p. 25) referem que "toda a investigação deve responder a alguns princípios estáveis e idênticos, ainda que vários percursos diferentes conduzam ao conhecimento científico". Fortin (2009) considera que "a natureza do problema de investigação determina o tipo de métodos de colheita de dados a utilizar" (p. 239), sendo que uma característica essencial da investigação qualitativa é o facto de o investigador possuir um papel de relevo relativamente à escolha e análise de dados.

Na recolha de dados importa distinguir dois momentos diferentes: (1) o enquadramento teórico e; (2) a recolha na parte empírica. Numa fase inicial da investigação, foi dada preferência à análise documental, com vista a desenvolver um quadro teórico-concetual sobre a temática, pelo que esta recolha foi realizada através de fontes primárias e fontes secundárias, sendo que se torna necessário para o investigador recolher dados

primários após perceber que os dados secundários não oferecem a informação necessária (Sarmento, 2013). As fontes primárias dizem respeito a legislação e a documentação fornecida pela estrutura interna da GNR, nomeadamente através do CDF e da EG. Por outro lado, as fontes secundárias foram obtidas através de dissertações de mestrado, livros, teses, artigos científicos e outros trabalhos académicos. Tendo em conta a dimensão da investigação, a recolha foi obtida em fontes físicas (tais como a biblioteca da AM e da EG) e repositórios científicos virtuais e outros suportes informáticos disponíveis *online*[32], através de palavras-chave como "b-Learning", "e-Learning", "formação" e "Guarda Nacional Republicana". A seleção dos artigos teve por base aqueles que estavam diretamente relacionados com o EaD, o ERE e que se enquadravam nos seguintes critérios: reconhecimento no mundo académico; idioma da publicação (língua portuguesa ou inglesa); ano de publicação (privilegiando as investigações feitas após o período do COVID-19).

Na segunda fase da investigação, correspondente à recolha de dados empíricos, recorreu-se à observação indireta com a utilização de um guião de entrevista[33]. Alguns autores considera a entrevista como "instrumento por excelência da investigação social" (Marconi & Lakatos, 2003, p. 196), pelo que foram efetuadas dez entrevistas[34] semidiretivas, que se caracterizam como uma "conversa mais ou menos orientada por guião previamente preparado" (Cunha et al., 2012, p. 152), que permita efetuar uma recolha de dados mais aprofundada sobre a temática do e-Learning e do b-Learning no contexto específico da GNR.

Foi sempre dado preferência à realização de entrevistas presenciais, sendo que são mais ricas (Sarmento, 2013), pelo que, na impossibilidade de realização em modo presencial, privilegiou-se o recurso à plataforma *Microsoft Teams*. Estas foram realizadas sem a obrigação de uma ordem específica nas questões[35], permitindo ao entrevistado (E) responder de uma forma mais aberta sobre os tópicos (Quivy & Campenhoudt, 2008, p. 193). Foram todas gravadas de modo a garantir a veracidade das respostas dadas, sendo igualmente respeitados os requisitos éticos relativamente à utilização de gravações áudio e confidencialidade dos dados. Como tal, na realização das entrevistas foi assinado entre o investigador e os participantes um protocolo de consentimento informado[36] com vista a garantir boas práticas na realização da entrevista e para dar conhecimento do manuseamento, armazenamento e conservação da informação recolhida.

[32] B'On; EBSCO; Google Académico; RCAAP.
[33] *Vide* Apêndice E.
[34] Valor visto por Francis et al. (2010) como referência para começar a atingir a saturação dos dados.
[35] *Vide* Apêndice F.
[36] *Vide* Apêndice E.

A recolha dos dados necessários à investigação abrange o período de novembro de 2022 a maio de 2023.

4.3.2. Amostragem: composição e justificação

A amostra é uma "parcela convenientemente selecionada do universo" (Marconi & Lakatos, 2003, p. 163), sendo que importa que a seleção dos entrevistados esteja relacionada com a natureza do objeto em estudo.

No processo de constituição da amostra, importa referir que existem dois tipos de métodos, sendo eles o método de amostragem probabilístico ou aleatório e o método de abordagem não probabilístico ou não aleatório. A amostra das entrevistas da presente investigação seguiu um método não probabilístico, pois consistiu numa escolha intencional dos sujeitos que constituem a amostra (Rosado, 2017).

Sendo o objetivo da investigação perceber qual a influência do e-Learning e do b-Learning na formação dos militares da GNR em tempos de COVID-19, decidiu-se focar em entidades que assumem ou assumiram papéis ativos na formação dos militares durante e/ou após a pandemia[37]. Desta forma, a entrevista anota uma amostragem não probabilística do tipo intencional na medida em que os entrevistados foram selecionados deliberadamente com vista a contribuir com maior relevância para as questões da investigação.

Como tal, um dos critérios de seleção para escolha dos entrevistados consistiu em militares da GNR com funções de chefia e comando em áreas diretamente ligadas à formação e ao ensino, nomeadamente no CDF e na EG. Para além disso, procurou-se também recorrer a militares que, aquando o aparecimento da pandemia COVID-19, estavam a exercer funções de comando em estabelecimentos de ensino. A amostra abrangeu o Comandante do CDF, o Comandante da EG e os Comandantes dos centros de formação da Figueira da Foz e de Portalegre. Além destes, foram igualmente entrevistados elementos que exercem funções de comando no CDF e na EG, bem como o Major-General Comandante do CDF, aquando o aparecimento do COVID-19.

4.3.3. Técnicas de tratamento e análise de dados

Antes da sua utilização, os dados recolhidos carecem de um tratamento até se obterem elementos passíveis de ser analisados, com vista a estabelecer relações, interpretar e chegar a determinadas conclusões (Saunders et al., 2009). Assim sendo, após o contacto

[37] *Vide* Apêndice G.

com os entrevistados e com o consentimento destes, procedeu-se à transcrição literal[38] das entrevistas, o que perfez um total de 65 páginas.

Após transcrição e leitura das mesmas, iniciou-se o processo de análise dos dados[39]. Para tal, foi utilizada a técnica de Sarmento (2013) que classifica as respostas dadas por categorias de conteúdo. Este processo consiste na extração de segmentos textuais, designados por unidades de contexto (UC), que contêm as unidades de registo (UR), tendo por base uma codificação alfanumérica[40] das entrevistas, representativas de uma determinada característica de uma dada categoria. As UR surgem inevitavelmente associadas às UC, pois sem elas o conteúdo não é passível de ser compreendido.

Seguidamente, foi elaborada a matriz de análise de conteúdo, bem como a matriz das UC e da UR, o que recorrendo a unidades de enumeração (UEn), permitem uma análise quantitativa e qualitativa dos dados de forma eficiente (Sarmento, 2013).

Por último, os resultados observados através desta análise das respostas são confrontados com a análise efetuada no enquadramento teórico e concetual.

Para realizar esta análise foi utilizado o *software* de pesquisa qualitativa *NVivo*, o qual permite ajudar a "organizar e analisar facilmente as informações não estruturadas" (QRS International, 2014, p. 1).

[38] Salvaguarda-se que as transcrições integrais das entrevistas se encontram na posse do investigador, pelo que, devido à extensão das mesmas, não se encontram transpostas na presente dissertação de mestrado.

[39] *Vide* Apêndice J.

[40] *Vide* Apêndice I.

CAPÍTULO 5 – APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O presente capítulo contém a apresentação, análise e discussão das principais observações conseguidas no trabalho de campo. Nesta fase são apresentadas as matrizes de análise de conteúdo de cada uma das questões realizadas na entrevista, com a intenção de analisar e discutir os dados recolhidos, estabelecendo-se uma comparação com o enquadramento teórico e concetual apresentado no capítulo 1.

5.1. Importância da utilização do e-Learning e do b-Learning na formação dos militares da GNR

A questão n. º1: "Na sua opinião, quais as principais vantagens e desvantagens dos métodos de ensino e-Learning e b-Learning?" teve como objetivo obter as perspetivas individuais dos entrevistados relativamente a cada um destes métodos de ensino. O intuito final foi compreender se os métodos de ensino e-Learning e b-Learning se apresentam como vantajosos ou desvantajosos para a formação de uma Instituição como a GNR, categorizando cada uma dessas vantagens ou desvantagens como económicas, formativas ou administrativo-logísticas.

Conforme mencionado por Niazi (2011) no enquadramento teórico-concetual, um programa de formação adequado torna-se benéfico para o colaborador e para a organização, permitindo a esta atingir os seus objetivos, ao mesmo tempo que proporciona o desenvolvimento dos seus colaboradores e os torna produtivos e rentáveis. Assim sendo, importa para a GNR perceber se a utilização de métodos de ensino e-Learning e b-Learning permite aos militares adquirir as competências e conhecimentos necessários para o cumprimento da sua missão.

Com base no quadro n. º4, é possível afirmar que a totalidade dos entrevistados considera que a utilização de métodos de ensino e-Learning e b-Learning apresentam desvantagens formativas.

Conforme mencionado por Santos (2015), a implementação de um EaD eficaz, alargado a todos, é um processo moroso e complexo, o qual exige um formador com conhecimentos adequados para que possa atuar como facilitador da participação e aprendizagem dos seus formandos. O aparecimento da pandemia COVID-19 e consequente implementação do ERE, acelerou a introdução de elementos de e-Learning e b-Learning na formação dos militares, muitos dos quais desconhecedores de formação em AVA, e exigiu

um elevado esforço para assegurar a continuidade da formação da GNR e a sua qualidade em regime a distância (GNR, 2020c). Deste modo, a utilização deste tipo de modalidades de ensino "exige também literacia digital aos formadores" (E8), pelo que o E9 refere que "o caráter emergencial da FaD na GNR não permitiu um trabalho atempado" na preparação deste tipo de formação.

Uma outra desvantagem apontada pelos entrevistados encontra-se relacionada com a dificuldade na transmissão da cultura e valores institucionais aos formandos. Apesar do sucesso da utilização destes métodos de ensino depender sobretudo das condições pedagógicas (Monteiro & Moreira, 2012), segundo os E1, E2, E3, E4, E5, E6, E9 e E10, no ensino presencial há uma aprendizagem informal e comportamental que estes métodos não permitem adquirir. Estes entrevistados destacam a falta de socialização como um entrave a esta aprendizagem informal e comportamental, na qual o E9 acrescenta que "a GNR vive de princípios e valores essenciais para a sua coesão e um deles é a camaradagem". Conforme abordado na parte teórica, o RF tem presente as três dimensões do saber, pelo que, com vista a desenvolver uma formação mais adequada face aos objetivos da GNR, importa atender às competências a atingir e às características dos militares destinatários, com vista a determinar se o e-Learning e o b-Learning são um método eficaz para organizar a formação. Desse modo, os E1, E5, E8 e E9 mencionam que, numa FaD, torna-se difícil o desenvolvimento de uma aprendizagem prática, sendo que o E9 salienta que "as aprendizagens de matérias práticas do saber-fazer são essenciais".

Além das desvantagens formativas, o E1 destaca uma desvantagem administrativo-logística, referindo que tendo em conta que a utilização do e-Learning e do b-Learning assentam nas TIC, essa é "uma questão prévia que tem que estar assegurada pelas instituições antes de ministrar formação com recurso a estas plataformas" e exige "RH devidamente qualificados para aplicar estas metodologias". Esta perspetiva está em concordância com a abordada na parte teórica, na qual Santos (2015) e Augusto (2009) referem que é necessário munir as instituições com recursos informáticos eficazes para que a transmissão de conteúdo seja realizada eficazmente.

Relativamente às vantagens da utilização destes métodos de ensino, 90% dos entrevistados indicaram que o e-Learning e o b-Learning conseguem oferecer vantagens administrativo-logísticas, permitindo poupar recursos que "são limitados e a formação presencial implica alojamento, alimentação, deslocamentos, entre outros" (E3). De acordo com o E5, estes métodos "permitem que a distância não seja um obstáculo" e possibilitam

"ministrar formação teórica a um maior número de formandos que se encontram geograficamente dispersos" (E9).

Importa também referir que as vantagens económicas e as vantagens formativas foram referidas por 70% dos entrevistados. No que diz respeito às vantagens económicas, a utilização de métodos de ensino e-Learning e b-Learning possibilitam a FaD, o que, em concordância com Cação e Dias (2003) e Rosenberg (2001), reduz custos para a entidade formadora, nomeadamente gastos em alimentação, deslocações, documentos, entre outros enumerados por E1, E8, E9 e E10.

A possibilidade de permitir uma menor afetação dos RH para ministrar formação e consequente ganho na gestão destes, permite a criação de modelos de formação em que o efetivo é afastado da atividade operacional muito menos tempo, o que abre caminho para a autoformação, necessária no atual contexto formativo (Gonçalves, 2007) e responsável por ganhos na atividade operacional (E1, E2, E3, E6). Assim sendo, vai ao encontro da argumentação de Machado (2010), o qual refere que esta possibilidade de formação apresenta vantagens tanto para o formando, como para o formador, pois proporciona a este último a flexibilidade ao ensinar, eliminando o entrave da dispersão geográfica, ao mesmo tempo que permite ao formando aprender com recurso às TIC.

Quadro n.º 3 – Análise à questão n.º 1

Questão n.º 1 - Na sua opinião, quais as principais vantagens e desvantagens dos métodos de ensino e-Learning e b-Learning														
Categoria	**Subcategoria**	**Código**	**Entrevistados**										**UnE**	**Resultado (%)**
			E1	**E2**	**E3**	**E4**	**E5**	**E6**	**E7**	**E8**	**E9**	**E10**		
Importância da utilização do e-Learning e do b-Learning	Vantagens económicas	A.1.1	X	x	x		x			x	x	x	7	7/10 (70%)
	Vantagens formativas	A.1.2	X	x	x		x	x	x			x	7	7/10 (70%)
	Vantagens administrativo-logísticas	A.1.3	X	x	x	x	x	x		x	x	x	9	9/10 (90%)
	Desvantagens económicas	A.1.4												0/10 (0%)
	Desvantagens formativas	A.1.5	X	x	x	x	x	x	x	x	x	x	10	10/10 (100%)
	Desvantagens administrativo-logísticas	A.1.6	X										1	1/10 (10%)

Fonte: Elaboração própria com base em Sarmento (2013)

A questão n. º2 "Na sua opinião, o e-Learning e o b-Learning devem servir como alternativa ou como complemento ao modelo presencial? Porquê?" procurou perceber, com a respetiva justificação, se os entrevistados consideram que o e-Learning e o b-Learning

podem funcionar como uma alternativa ao ensino presencial ou como um complemento deste.

À semelhança da questão anterior, esta questão está relacionada com a importância com que os entrevistados olham para este tipo de métodos de ensino, sendo que nenhum destes referiu que o e-Learning e o b-Learning deveriam servir como alternativa ao ensino presencial. O E8 é o único entrevistado que refere que estes métodos de EaD nem devem servir como alternativa, nem como complemento e justifica que "a FaD não deve ser vista como uma prioridade" e apenas se deve fazer recurso a estes métodos "em situações de exceção".

O E4 afirma que a utilização do e-Learning e do b-Learning "devem servir como complemento" na medida em que, segundo este, "ministra-se os conceitos teóricos a distância e, seguidamente, deve-se colocar em prática presencialmente para comprovar se os conhecimentos foram adquiridos".

Com base no quadro n. º5 é possível observar que 80% dos entrevistados referiram que estes métodos de ensino podem servir como alternativa ou como complemento, dependendo dos objetivos da formação.

Na parte teórica Molano (2016) destacou a importância da formação inicial, referindo que esta materializa o conhecimento de base de todos os militares da GNR e possibilita os restantes processos formativos. Assim sendo, para os E1, E3, E6 e E9, a formação inicial deve ser ministrada, na sua totalidade, presencialmente, pelo que o E6 acrescenta que "o e-Learning e o b-Learning devem apenas servir como uma solução de recurso".

Relativamente à FCAA, estes métodos de ensino podem servir como alternativa, ou como complemento, dependendo das competências que se pretendem desenvolver nos formandos (E1, E2, E3, E5, E6, E7, E9, E10). O E9 afirma que podem servir como alternativa e como complemento, "dependendo da duração dos cursos e do seu RF". Esta afirmação está em concordância com o referido no MQFGNR (GNR, 2022e), o qual menciona que a conceção de atividades formativas em AVA deve atender às necessidades formativas da Instituição.

Para o E9, em cursos de FCAA, "os formandos já têm autonomia de ação e interiorização dos valores institucionais", pelo que uma formação em regime e-Learning ou b-Learning pode oferecer todas as vantagens mencionadas na questão anterior, sem a existência de uma das suas grandes desvantagens, ou seja, a necessidade de transmissão da cultura institucional, a qual já se considera adquirida pelos militares.

O E10 evidencia que é possível recorrer a métodos de EaD em áreas do saber-saber, pelo que se deve dar primazia a uma formação presencial na área do saber-fazer. Esta perspetiva também está em concordância com o previsto no MQFGNR (GNR, 2022e), o qual evidencia que, com vista a aproveitar as vantagens da FaD, as atividades formativas devem preferencialmente ser estruturadas em b-Learning, com as devidas adaptações e segundo princípios orientadores de atividades formativas presenciais.

Quadro n.º 4 – Análise à questão n.º 2

Questão n.º 2 - Na sua opinião, o e-Learning e o b-Learning devem servir como alternativa ou como complemento ao modelo presencial? Porquê?														
Categoria	**Subcategoria**	**Código**	**Entrevistados**										**UnE**	**Resultado (%)**
			E1	**E2**	**E3**	**E4**	**E5**	**E6**	**E7**	**E8**	**E9**	**E10**		
Importância da utilização do e-Learning e do b-Learning	Alternativa	A.2.1											0	0/10 (0%)
	Complemento	A.2.2				x							1	1/10 (10%)
	Ambas	A.2.3	X	x	x		x	x	x		X	x	8	8/10 (80%)
	Nenhuma	A.2.4								x			1	1/10 (10%)

Fonte: Elaboração própria com base em Sarmento (2013)

A questão n. º3 "Considera que o recurso a estas ferramentas (e-Learning e b-Learning) constitui uma mais-valia para a formação dos militares da GNR? Porquê?" conclui o bloco A das questões alusivas à importância dos métodos de ensino e-Learning e b-Learning e visou perceber de que forma é que os entrevistados interpretam o recurso a estes métodos de ensino na formação dos militares da GNR, se como mais-valia, se como prejudicial.

Como se constata no quadro n. º5, verifica-se uma completa concordância com a importância destes métodos de ensino, os quais se afirmam como uma mais-valia para a formação dos militares da GNR.

No entanto, o E7 afirma que apesar de serem boas ferramentas para atingir um propósito, a utilização destas ferramentas "não deve ser forçada", sendo que o E1 alerta para o facto de que "determinadas formações, têm que ter uma vertente presencial". Assim sendo, o E6 faz o reparo para a necessidade de existência de um critério claro, "para permitir que determinados objetivos possam ser atingidos com o recurso ao e-Learning e ao b-Learning, sem prejudicar aquilo que são os objetivos da formação".

O E9 refere uma característica que considera essencial para categorizar estas ferramentas como mais-valias, referindo que "se o militar possuir um bom autodomínio e responsabilidade, este tipo de ferramentas podem ser uma mais-valia".

A necessidade da utilização destes métodos de ensino permitiu que o e-Learning e o b-Learning assumissem um elevado protagonismo no que diz respeito à formação. Como tal, verifica-se que os entrevistados corroboram a opinião de Osman (2020), de que pode a utilização destes métodos de ensino pode constituir uma mais-valia na inovação de modelos pedagógicos e poderá também promover a rápida adoção do e-Learning e do b-Learning nos contextos mais conservadores e resistentes à mudança.

Quadro n.º 5 - Análise à questão n.º 3

Questão n.º 3 - Considera que o recurso a estas ferramentas (e-Learning e b-Learning) constitui uma mais-valia para a formação dos militares da GNR? Porquê?														
Categoria	**Subcategoria**	**Código**	**Entrevistados**										**UnE**	**Resultado (%)**
			E1	**E2**	**E3**	**E4**	**E5**	**E6**	**E7**	**E8**	**E9**	**E10**		
Importância da utilização do e-Learning e do b-Learning	Mais-valia	A.3.1	X	x	x	x	x	x	x	x	X	x	10	10/10 (100%)
	Prejudicial	A.3.2											0	0/10 (0%)

Fonte: Elaboração própria com base em Sarmento (2013)

5.2. Aproveitamento do e-Learning e do b-Learning na formação dos militares da GNR

A questão n. º4 "Em que casos considera que é adequado utilizar o recurso a estes métodos de ensino?" procurou perceber se o e-Learning e o b-Learning, para serem rentabilizados, deveriam ser aplicados na formação inicial ou na formação contínua dos militares, especificando os casos concretos.

Todos os entrevistados referiram que o recurso a estes métodos de ensino deveria ser aplicado na formação contínua dos militares da GNR, pelo que apenas o E9 acrescentou que poderiam ser utilizados como complemento aos cursos de formação inicial, em situações que "se tenha que suspender a formação presencial e por períodos pequenos".

A sua utilização apresenta-se como adequada para cursos de promoção, de especialização e de qualificação (E2, E6, E8 e E10). Dependendo do curso e da necessidade de habilitar o militar com determinados conhecimentos, uma utilização adequada destas ferramentas permite chegar "ao dispositivo em tempo real e estar disponível permanentemente" (E6), aprofundar conhecimentos de uma determinada matéria (E7) e ser utilizada para "atualização de quadros" (E10).

O e-Learning e o b-Learning proporcionam a autoformação (E1 e E3), indo ao encontro do que está previsto desde o Relatório de Atividades de 2021 (GNR, 2021b), no qual a criação e desenvolvimento de uma LMS, permite a responsabilização de alguns processos formativos para um nível individual, ao mesmo tempo que dinamiza e cria incentivos conducentes à autoformação.

Quadro n.º 6 - Análise à questão n.º 4

Questão n.º 4 - Em que casos considera que é adequado utilizar o recurso a estes métodos de ensino?													
Categoria	**Subcategoria**	**Código**	**Entrevistados**										**UnE**	**Resultado (%)**
			E1	**E2**	**E3**	**E4**	**E5**	**E6**	**E7**	**E8**	**E9**	**E10**		
Aproveitamento do e-Learning e do b-Learning	Formação inicial	B.4.1									X		1	1/10 (10%)
	Formação contínua	B.4.2	x	x	x	x	x	x	x	x	X	x	10	10/10 (100%)
	Não considera	B.4.3											0	0/10 (0%)

Fonte: Elaboração própria com base em Sarmento (2013)

Com a questão n. º5 "Tem conhecimento de que a GNR pretende continuar a utilizar o e-Learning e o b-Learning na formação dos seus militares? Se sim, em que situações?" pretende-se verificar se é intenção da GNR continuar a utilização do e-Learning e do b-Learning na formação dos seus militares. Após a análise das respostas, verifica-se que o desenvolvimento de atividades formativas em AVA, nos seus métodos de ensino e-Learning e b-Learning, é presente e futuro.

Com base no quadro n.º 7 é possível verificar que a maioria dos entrevistados (90%) menciona que é intenção da GNR continuar a utilizar ferramentas de ensino e-Learning e b-Learning na formação dos seus militares. Estas são ferramentas que, no âmbito da formação, têm que ser avaliadas e promovidas, de acordo com os objetivos a atingir em cada curso (E1) e, devido às restrições financeiros e logísticas, obrigam a pensar cada vez mais na utilização eficiente destas ferramentas de ensino (E3).

A necessidade de recorrer a um ERE permitiu otimizar recursos formativos e despoletou um conjunto de potencialidades, abrindo a porta a novas metodologias de ensino (GNR, 2022a) que, segundo o E8, "podem ser aproveitadas para a formação do dispositivo da GNR".

O E9 afirma não ter conhecimento "se a intenção será de continuar a sua utilização", mas juntamente com os E8 e E10, acrescentaram que no caso do CFG, apesar de ainda se utilizarem métodos de FaD, é intenção da GNR que o 53.º CFG seja totalmente em regime presencial. Este acrescento dado pelos entrevistados está em concordância com as sugestões

realizadas nos RFF do 42.º CFG, 43.º CFG, 44.º CFG e 45.º CFG, os quais inferem que apesar de a FaD oferecer vantagens em termos da implementação do Plano Plurianual de Admissões, é proposto que se reajuste a organização do CFG para que ocorra na sua totalidade em regime presencial (GNR, 2020a; GNR, 2021d; GNR, 2022a; GNR, 2022b).

Quadro n.º 7 - Análise à questão n.º 5

Questão n.º 5 - Tem conhecimento de que a GNR pretende continuar a utilizar o e-Learning e o b-Learning na formação dos seus militares? Se sim, em que situações?													
Categoria	**Subcategoria**	**Código**	**Entrevistados**										**UnE**	**Resultado (%)**
			E1	**E2**	**E3**	**E4**	**E5**	**E6**	**E7**	**E8**	**E9**	**E10**		
Aproveitamento do e-Learning e do b-Learning	Continuar a utilização	B.5.1	x	x	x	x	x	x	x	x		x	9	9/10 (90%)
	Abandonar totalmente a sua utilização	B.5.2								x	x	x	3	3/10 (20%)
	Sem conhecimento	B.5.3									x		1	1/10 (10%)

Fonte: Elaboração própria com base em Sarmento (2013)

A questão n. º6 "No seu ponto de vista, considera que o atual modelo de EaD, em uso pela GNR, se encontra adequado às necessidades dos militares? Se não, que alterações propõe?" pretende verificar se o modelo de EaD em uso pela GNR consegue oferecer todas as soluções formativas para as necessidades que os militares vão encontrar no desempenho das suas funções.

Apesar de na questão anterior 90% dos entrevistados afirmar que é intenção da GNR continuar a utilização do e-Learning e do b-Learning na formação dos seus militares, nesta questão, também 90% dos entrevistados admite que o atual modelo de EaD necessita de alterações para atingir o seu máximo potencial.

Segundo o MQFGNR (GNR, 2022e), o funcionamento do SFGNR permite desenvolver instrumentos de formação capazes de dar resposta às necessidades de formação. Como tal, com vista a melhorar o atual modelo de EaD na GNR, torna-se necessário dar especial atenção à estruturação dos cursos programáticos, à construção de suportes pedagógicos, aos instrumentos de avaliação e, simultaneamente, promover interatividade entre formadores e formandos, com vista a alcançar os objetivos da formação (GNR, 2022e).

Lima e Capitão (2003) defendem que se torna essencial conceber soluções de e-Learning e b-Learning que implementem estratégicas pedagógicas adequadas a uma melhor aprendizagem através destes métodos de ensino. Consta no MQFGNR (GNR, 2022e) que a implementação do atual modelo de formação por competências implicou uma mudança dos procedimentos anteriormente conduzidos, dos quais se destacam competências e

metodologias pedagógicas dos formadores, a metodologia de conceção dos instrumentos formativos, a documentação de suporte das várias fases do ciclo formativo e, por último, da melhoria dos processos, através de uma avaliação da qualidade da formação. Tal afirmação é corroborada pelo E1, o qual afirma que ao aderir ao Sistema de Qualidade, a formação da GNR é agora centrada na qualidade da formação oferecida ao formando, ou seja, trata-se de um modelo de formação por competências.

O funcionamento do SFGNR não é um processo linear, mas sim um ciclo formativo permanente que se retroalimenta na procura da excelência pedagógica e operacional (GNR, 2022e). Para tal, os E1, E2, E3 afirmam que os RF dos cursos estão a ser revistos para permitir aos estabelecimentos de ensino, de acordo com os objetivos a transmitir, uma uniformização do modelo de ensino mais adequado e próximo do formando.

O E5 afirma que o atual modelo de EaD "ainda é um recurso, potenciado pelo aparecimento da pandemia", sendo que o E9 acrescenta que o referido modelo "tem que ser revisto e melhorado, pois o modelo criado foi o possível devido ao recurso ao ensino emergencial" e permitiu dar uma resposta aos desafios da pandemia e às exigências governativas (E10). De forma a potenciar o EaD na GNR, os E2 e E5 defendem a utilização "do *Moodle* e da capacitação dos formadores para se retirar o máximo proveito das metodologias mais adequadas" (E5). Segundo o abordado no subcapítulo 3.2, o recurso ao *Moodle*, através de um sistema LMS, revela-se um facilitador de aprendizagem, pois reúne todo o conteúdo de uma disciplina ou curso e possibilita a realização de determinadas tarefas, de forma individual ou colaborativa (GNR, 2022e).

Quadro n.º 8 - Análise à questão n.º 6

Questão n.º 6 - No seu ponto de vista, considera que o atual modelo de EaD, em uso pela GNR, se encontra adequado às necessidades dos militares? Se não, que alterações propõe?													
Categoria	**Subcategoria**	**Código**	**Entrevistados**										**UnE**	**Resultado (%)**
			E1	**E2**	**E3**	**E4**	**E5**	**E6**	**E7**	**E8**	**E9**	**E10**		
Aproveitamento do e-Learning e do b-Learning	Adequado	B.6.1										x	1	1/10 (10%)
	Necessita de alterações	B.6.2	x	x	x	x	x	x		x	x	x	9	9/10 (90%)
	Sem opinião	B.6.3							x				1	1/10 (10%)

Fonte: Elaboração própria com base em Sarmento (2013)

No que diz respeito à questão n. º7 "Atualmente, quais são as formações ministradas aos militares da GNR com recurso aos métodos de ensino e-Learning e b-Learning?", foi sua intenção perceber, após a necessidade emergencial de implementar métodos de EaD, quais as formações na GNR que ainda recorriam a estas ferramentas de EaD.

Ao analisar o quadro n. º9, verifica-se que 30% dos entrevistados (E5, E6 e E7) não tinha conhecimento para responder a esta questão, pelo que os E1, E2, E3, E8 e E10 afirmaram tanto as formações iniciais, como as formações contínuas ainda recorrem ao e-Learning e ao b-Learning. Conforme o Plano de Atividades 2022 (GNR, 2022a), a necessidade de recorrer ao ERE despoletou um conjunto de potencialidades e abriu a porta a novas metodologias, pelo que o E1 afirma que "são vários os cursos, de caráter técnico, que são dados com recurso a estas modalidades de formação", e em relação à FCAA o E3 complementa que "o potencial é grande para que mais formações sejam ministradas com recurso aos métodos de ensino e-Learning e b-Learning". Como tal, comprova-se o referido por Osman (2020), o qual afirma que, apesar da imposição, parece ter existido uma mudança na formação que merece ser discutida e pode constituir uma mais-valia na inovação de modelos pedagógicos.

Fruto das funções que cada um dos entrevistados exerce, o E4 referiu que estas ferramentas de ensino são utilizadas na formação contínua dos militares da GNR e o E9 destacou que ainda são utilizadas nas formações iniciais, nomeadamente no CFG que se prevê que no próximo curso, ou seja, o 53.º CFG, "seja ministrado com formação totalmente presencial" (E9).

Quadro n.º 9 - Análise à questão n.º 7

Questão n.º 7 - Atualmente, quais são as formações ministradas aos militares da GNR com recurso aos métodos de ensino e-Learning e b-Learning?													
Categoria	**Subcategoria**	**Código**	**Entrevistados**										**UnE**	**Resultado (%)**
			E1	**E2**	**E3**	**E4**	**E5**	**E6**	**E7**	**E8**	**E9**	**E10**		
Aproveitamento do e-Learning e do b-Learning	Formações iniciais	B.7.1	x	x	x					x	x	x	6	6/10 (60%)
	Formações contínuas	B.7.2	x	x	x	x				x		x	6	6/10 (60%)
	Sem conhecimento	B.7.3					x	x	x				3	3/10 (30%)

Fonte: Elaboração própria com base em Sarmento (2013)

5.3. Impacto do e-Learning e do b-Learning na formação dos militares da GNR em tempos de pandemia COVID-19

A questão n. º8 "Quais as alterações introduzidas na formação dos militares, justificadas pelo aparecimento da pandemia COVID-19?", procurou perceber se a formação dos militares da GNR foi de algum modo afetada e se sim, quais as alterações a nível sanitário e/ou formativo.

Atendendo ao quadro n. º10 verifica-se que todos os entrevistados mencionaram que existiram alterações formativas o que, logicamente, revela que nenhum destes entrevistados afirmou não terem existido alterações.

As alterações na formação foram, na sua grande maioria, a transição de emergência para soluções de ensino remotas para substituir temporariamente o ensino presencial. Conforme o mencionado nas Atividades de Formação da Guarda em 2020 (GNR, 2020c), esta transição, devido ao seu caráter emergencial obrigou a GNR a ser envolvida numa experiência de e-Learning sem a devida preparação prévia. Em concordância com esta afirmação, o E2 evidencia que essa mudança permitiu desenvolver a capacidade de FaD da GNR para que possa ser bem aproveitada em ocasiões futuras.

Uma outra dificuldade foi referida pelo E9, na qual "houve necessidade de criar rapidamente um novo paradigma para perpetuar a formação". O Plano Plurianual de Admissões na GNR, consubstanciado na "Diretiva de Comando – CFG 2021", do Comandante-Geral da GNR e abordado no subcapítulo 3.3, tornou-se uma dificuldade acrescida, o qual obrigou a adotar uma modalidade de formação faseada para o CFG, a qual decorreu de forma ininterrupta, em locais de formação diferenciados e assentou numa alternância entre o EaD e o ensino presencial, com recurso às TIC, ou seja, b-Learning.

Além das alterações formativas mencionadas, para os E1, E3, E5, E8 e E9 existiram também alterações sanitárias. Para o E1 estas alterações sanitárias foram fruto da "adoção de várias medidas para permitir que a formação pudesse decorrer em cumprimento das normas sanitárias impostas, juntamente com a garantia da saúde e prevenção sanitária dos militares". O E3, E5, E8 e E9 acrescentam que, devido à impossibilidade de ter presente vários militares no mesmo espaço físico, o que levantava questões sanitárias para evitar a disseminação do vírus, os militares tiveram que receber formação nos seus domicílios.

Com o alívio das medidas e normas sanitárias, o E1 afirma que foi possível perceber que diversos cursos, principalmente os de ingresso, deveriam voltar a ter uma forte componente presencial.

Quadro n.º 10 - Análise à questão n.º 8

Questão n.º 8 - Quais as alterações introduzidas na formação dos militares, justificadas pelo aparecimento da pandemia COVID-19?														
Categoria	**Subcategoria**	**Código**	**Entrevistados**										**UnE**	**Resultado (%)**
			E1	**E2**	**E3**	**E4**	**E5**	**E6**	**E7**	**E8**	**E9**	**E10**		
Impacto na formação dos militares da GNR	Sanitárias	C.8.1	x		x		x			x	X		5	5/10 (50%)
	Formativas	C.8.2	x	x	x	x	x	x	x	x	X	x	10	10/10 (100%)
	Não existiram alterações	C.8.3												0/10 (0%)

Fonte: Elaboração própria com base em Sarmento (2013)

No que diz respeito à questão n. º9, "Considera que a implementação dos métodos de ensino e-Learning e b-Learning foram potenciados pela situação pandémica?", foi seu objetivo perceber se a implementação e consequente desenvolvimento do e-Learning e do b-Learning foram justificados pelo aparecimento da pandemia COVID-19.

Analisando o quadro n. º11, a subcategoria "Influência do COVID-19" apresenta uma grande incidência, sendo referido pela quase totalidade dos entrevistados, excetuando-se o E7. Face à questão n. º9, este último referiu que o "Não, o e-Learning já existia na GNR".

Conforme referido por Augusto (2009) e Monteiro (2012), o regime de aprendizagem e-Learning teve o seu aparecimento em 2004, pelo que os E1, E2, E4 e E5 também corroboram que o e-Learning já existia. No entanto, foi devido ao aparecimento do COVID-19 que se deu o despoletar das plataformas informáticas (E1), pois apesar de o e-Learning já existir, era muito residual (E5) e não era aplicado da mesma forma, justificado pela escassez de recursos (E4), o que obrigou a adquirir equipamentos e capacidades tecnológicas que permitissem a continuação da formação. O relatório do CDF, Atividades de formação da Guarda em 2020 (GNR, 2020c), acrescenta que o aparecimento da pandemia COVID-19 e consequente encerramento dos estabelecimentos de ensino da GNR, obrigaram à implementação do ERE, o qual proporcionou o acelerar da introdução do e-Learning e b-Learning na formação dos militares.

O E3 salienta que esse caráter emergencial obrigou a um avanço "rudimentar", resultando num "esforço brutal para formadores e formandos", no qual era necessária uma adaptação imediata (E10). Desse modo, muitas das adaptações necessárias não tiveram o rigor técnico necessário, nas quais os formadores não estavam capacitados para transitar de um modelo presencial para um modelo remoto de forma imediata, sendo que essa formação e capacitação acabou por vir da experiência (E6).

Segundo o E9, tal adaptação "obrigou a GNR a adaptar-se a essa realidade e permitiu uma oportunidade de melhoria e de rentabilização de recursos para a qual não estava desperta". Desse modo, conforme defendido por Hodges et al. (2020), o caráter transitório vivenciado pelo ERE reflete um momento de renovação na formação, inclusive quando realizadas sem o planeamento pretendido, fruto da necessidade e velocidade inerentes à sua implementação.

Quadro n.º 11 - Análise à questão n.º 9

Questão n.º 9 - Considera que a implementação dos métodos de ensino e-Learning e b-Learning foram potenciados pela situação pandémica?													
Categoria	**Subcategoria**	**Código**	**Entrevistados**										**UnE**	**Resultado (%)**
			E1	**E2**	**E3**	**E4**	**E5**	**E6**	**E7**	**E8**	**E9**	**E10**		
Impacto na formação dos militares da GNR	Influência do COVID-19	C.9.1	x	x	x	x	x	x		x	x	x	9	9/10 (90%)
	Não influência do COVID-19	C.9.2							x				1	1/10 (10%)

Fonte: Elaboração própria com base em Sarmento (2013)

A questão n. º10 "Considera que houve implicações na formação dos militares da GNR em consequência da implementação dos métodos de ensino e-Learning e b-Learning? Se sim, quais?" teve como objetivo perceber se a necessidade de implementar os métodos de ensino e-Learning e b-Learning provocou implicações na formação dos militares da GNR e caso tenha, quais essas situações.

Importa desde logo referir que nenhum dos entrevistados referiu que a implementação dos meios de EaD não influenciou a formação dos militares da GNR. Pelo contrário, 90% dos entrevistados referiu que influenciou negativamente a formação dos militares. Estas consequências negativas manifestam-se principalmente nos cursos de ingresso (E1, E2, E3, E8 e E9). Desse modo, estes entrevistados destacam carências na formação, nomeadamente ao nível da cultura e valores institucionais (E2), da socialização entre militares (E3), do comportamento (E7 e E9) e, por último, da capacidade técnico-prática (E4 e E8).

O RFF do 42.º CFG (GNR, 2020a), o qual ficou marcado pela determinação de interrupção das sessões formativas presenciais, corrobora algumas destas carências formativas na perceção dos formandos, nas quais se destacam as dificuldades de interação entre formador e formando e a preferência de aulas presenciais em detrimento de aulas a distância.

Além das consequências negativas supramencionadas, no que diz respeito à influência positiva, 60% dos entrevistados afirmam que a implementação de métodos de ensino e-Learning e b-Learning também tiveram um impacto positivo na formação dos militares da GNR, pois permitiu perpetuar a sua formação (E1, E6, E7, E9 e E10). Assim sendo, para o E10, a implementação destes métodos de ensino permitiu a continuação da formação "sem colocar em risco a saúde dos militares" e para os E1 e E3 aumentou a literacia digital, permitindo, sempre que necessário, o recurso às TIC para um conjunto diversificado de atividades, não só formativas, mas também de reuniões. O E9 alerta que "a formação não pode ser vista como um custo, tem que ser vista como um investimento" e, como tal, evidencia a necessidade de melhorar os meios tecnológicos de apoio específico para a formação, como é exemplo o *Moodle*, e a necessidade de ministrar formação específica aos formadores. O MQFGNR (GNR, 2022e) já prevê a implementação destas necessidades, no qual menciona o *Moodle* como o LMS preferencial da GNR, referindo que este se revela como um facilitador de aprendizagem e afirma que a conceção de atividades formativas em AVA deve atender não só às necessidades formativas da Instituição, como também à disponibilidade e formação dos e-formadores.

O E5 afirma que não é possível atribuir algum tipo de carência de formação dos militares ao EaD ministrado no período pandémico, pelo que os E2, E4 e E8 também acrescentam que a nível de desempenho operacional, quem pode afirmar se existem ou não carências formativas, são as Unidades que irão receber esses militares, pelo que o E2 conclui que "um grupo trabalho está a analisar a qualidade da formação através de vários parâmetros e, no fim, elaborará um relatório onde dirá o que de facto aconteceu em termos de ganhos ou perdas".

Quadro n.º 12 - Análise à questão n.º 10

Questão n.º 10 - Considera que houve implicações na formação dos militares da GNR em consequência da implementação dos métodos de ensino e-Learning e b-Learning? Se sim, quais?														
Categoria	**Subcategoria**	**Código**	**Entrevistados**										**UnE**	**Resultado (%)**
			E1	**E2**	**E3**	**E4**	**E5**	**E6**	**E7**	**E8**	**E9**	**E10**		
Impacto na formação dos militares da GNR	Influência positiva	C.10.1	x		x			x	x		x	x	6	6/10 (60%)
	Influência negativa	C.10.2	x	x	x	x		x	x	x	x	x	9	9/10 (90%)
	Não influenciou	C.10.3											0	0/10 (0%)
	Sem conhecimento	C.10.4		x		x	x			x			4	4/10 (40%)

Fonte: Elaboração própria com base em Sarmento (2013)

CONCLUSÃO

Após o término do enquadramento teórico-concetual, metodológico e da análise e discussão dos resultados, nesta última fase do trabalho apresentam-se as principais conclusões decorrentes da presente investigação. Estas conclusões foram conseguidas através dos dados obtidos na revisão da literatura e do trabalho de campo realizado. Desse modo, nesta fase é apresentada uma análise crítica sobre os aspetos estudados e os resultados obtidos, articulando os mesmos com vista a dar resposta à PP e, consequentemente, atingir o OG da investigação.

Cumulativamente, averigua-se a consolidação dos OE da investigação através da resposta às PD, são apresentadas as limitações da investigação e é lançado o repto para futuras investigações neste domínio que ganha cada vez mais relevância, ao mesmo tempo que são formuladas algumas recomendações.

A presente investigação centrou-se na análise da utilização dos modelos de aprendizagem e-Learning e do b-Learning na formação dos militares da GNR em tempos de pandemia COVID-19, com o objetivo de analisar a eficácia da utilização destes métodos de ensino e compreender se estas práticas são úteis e podem ser aproveitadas na formação dos militares da GNR. Para o cumprimento deste objetivo foi estabelecido um enquadramento teórico-concetual sobre o impacto do COVID-19 na formação, foram analisados o e-Learning e o b-Learning enquanto métodos de EaD, foi abordado o conceito de ERE, fruto do caráter emergencial de transitar de um ensino presencial para um ensino remoto e, consequentemente, a utilização do e-Learning e do b-Learning como auxiliares à formação dos militares da GNR aquando a pandemia COVID-19. Tudo isto, juntamente com o trabalho de campo realizado, permitiu retirar as conclusões apresentadas neste capítulo.

No que diz respeito à PD1: **"Qual a importância do recurso aos métodos de ensino e-Learning e b-Learning na formação dos militares da GNR?"**, verifica-se que o recurso aos métodos de ensino e-Learning e b-Learning assume uma grande importância na formação dos militares da GNR.

A utilização destes métodos, apesar de apresentarem algumas desvantagens formativas, permitem, por outro lado, também obter vantagens não só no âmbito da formação, como também ao nível económico e administrativo-logístico.

A FaD, através das ferramentas e-Learning e b-Learning permite a poupança de recursos financeiros, logísticos e humanos. Uma Instituição com um capital humano de cerca de 23.000 elementos e com uma área de responsabilidade de cerca de 94% do território

nacional, sabe a importância de uma boa gestão dos seus recursos, pelo que, através do e-Learning e b-Learning, consegue que a distância não seja um obstáculo a alguns dos seus objetivos formativos. A possibilidade de permitir a atualização contínua de conhecimentos e a eliminação das barreiras espaciais permitem aos RH da GNR uma melhor gestão do seu tempo, diminuindo a duração em que estes são retirados do seu local de trabalho, e abrindo espaço à autoformação do militar, o que permite ganhos na atividade operacional, com vista a providenciar ao cidadão um serviço com maior qualidade.

A utilização do e-Learning e do b-Learning pode ser aproveitada como alternativa ou como complemento ao modelo presencial de formação. A utilização destas ferramentas na formação inicial não permite a aprendizagem de matérias da área do saber-fazer, nem transmissão da cultura institucional, características essenciais numa Instituição como a GNR. No entanto, é na FCAA que estas ferramentas ganham especial destaque. Tendo em conta a duração de cada um dos cursos e do seu RF, o recurso a uma formação e-Learning e b-Learning permite a otimização dos recursos, ao mesmo tempo que cumpre com os princípios orientadores de atividades formativas presenciais. Deste modo, é possível afirmar que a utilização de ferramentas e-Learning e b-Learning assumem uma importância cada vez maior, pois refletem um momento de renovação na formação e na inovação de modelos pedagógicos, onde transitar para modelos de ensino com forte componente digital é parte do presente e do futuro.

No que concerte à PD2: **"De que forma é que o recurso aos métodos de ensino e-Learning e b-Learning podem ser aproveitados na formação dos militares da GNR?"**, com base na análise documental e com os dados recolhidos nas entrevistas, verifica-se que a utilização dos métodos de ensino e-Learning e b-Learning podem ser aproveitados para transpor resistências ainda vigentes na formação e para conjugar esforços de formadores e formandos, com vista a assegurar a continuidade da formação e a sua qualidade em regime a distância.

Ao contrário das formações iniciais, onde é necessária a transmissão da cultura organizacional e a transmissão dos valores da Instituição, importa referir novamente que estas ferramentas de ensino assumem uma especial importância na FCAA onde, se aproveitadas e implementadas da melhor forma, permitem atender às necessidades formativas dos militares e dos e-formadores, ao mesmo tempo que privilegia os métodos ativos, sendo que estes são facilitadores do processo ensino-aprendizagem e promotores da interação entre formadores e formandos.

Dependendo do curso e dos conhecimentos a transmitir ao militar, uma utilização adequada destas ferramentas de ensino permite a constante disponibilidade de conteúdos, chegar a todo o dispositivo, aprofundar conhecimentos e ser utilizada para atualização de quadros ao mesmo tempo que dinamiza e cria incentivos conducentes à autoformação.

A utilização dos métodos de ensino e-Learning e b-Learning necessitam de alterações para atingir o seu máximo potencial e serem aproveitados da melhor forma. Para tal, e com vista a alcançar os objetivos da formação, importa dar especial atenção à estruturação dos cursos programáticos, à construção de suportes pedagógicos e aos instrumentos de avaliação, ao mesmo tempo que se promove interação entre formador e formandos, para continuar a apostar na melhoria da formação dos militares da GNR.

Foi através da necessidade que se descobriu as várias potencialidades do e-Learning e do b-Learning, na qual se constatou que uma utilização adequada destas ferramentas pode ser aproveitada de forma eficaz. Como tal, as restrições logísticas e financeiras vividas atualmente obrigam a pensar cada vez mais na utilização eficiente e duradoura destas ferramentas de ensino, pelo que se apresenta como necessário a utilização do *Moodle* e a capacitação de formadores para se retirar o máximo proveito das metodologias mais adequadas.

Face à PD3**: "De que forma é que o recurso à aplicação de métodos de ensino e-Learning e b-Learning influenciou a formação dos militares da GNR?"**, verifica-se que a necessidade de recorrer aos métodos de ensino e-Learning e b-Learning provocou várias alterações na formação dos militares da GNR.

Uma dessas alterações ocorreu ao nível formativo, onde, de forma emergencial, se sentiu necessidade de transitar para um ensino remoto de modo a substituir temporariamente o ensino presencial. As consequências do isolamento social provocadas pelo desenvolvimento das TIC e pelo aparecimento da pandemia COVID-19 levou à necessidade do desenvolvimento do AVA, para permitir a continuação da formação, possibilitando que um número elevado de militares, geograficamente distantes, consigam interagir entre si num ambiente de aprendizagem virtual.

No CFG, esta necessidade, juntamente com o Plano Plurianual de Admissões da GNR obrigaram à adoção de uma modalidade de formação faseada, a qual decorreu de forma ininterrupta e em locais de formação diferenciados, obrigando à adoção de um ensino b-Learning, o qual alternava o EaD com o ensino presencial. A nível sanitário, com vista a cumprir as normas sanitárias impostas pelo governo, existiu a necessidade de os militares receberem formação nos seus domicílios, com vista a evitar a disseminação do vírus.

A necessidade de implementação de métodos de ensino e-Learning e b-Learning foram potenciados pela situação pandémica, a qual obrigou a um esforço de formadores e formandos, que permitisse a perpetuação da formação. Esta necessidade influenciou a formação dos militares da GNR de forma positiva e negativa. De modo negativo, destacam-se as carências na formação, nomeadamente ao nível da cultura e valores institucionais, na socialização entre militares, na aprendizagem comportamental e na capacidade técnico-prática para desempenho das suas funções operacionais. Por sua vez, de modo positivo, destaca-se o facto de os métodos de ensino e-Learning e b-Learning permitirem a perpetuação da formação dos militares, sem colocar em risco a saúde dos militares ou dos seus familiares, ao mesmo tempo que permitiu aumentar a literacia digital de todo o dispositivo da GNR e abriu portas para que, sempre que necessário, o recurso às TIC possa ser utilizado para um conjunto de atividades, que não só as formativas, como são exemplo a realização de reuniões virtuais e o teletrabalho, apresentando-se como recursos que possibilitam um bom desempenho profissional, mesmo a distância.

Com base em toda a investigação realizada e após respondidas as PD, importa nesta fase responder à PP: "**Qual a influência do modelo de aprendizagem e-Learning e b-Learning na formação dos militares da GNR em tempo de pandemia COVID-19**?".

O aparecimento da pandemia COVID-19 influenciou de forma acentuada a formação na GNR, pelo que esta sentiu a necessidade de encontrar alternativas para diminuir o prejuízo causado devido às limitações impostas. Como tal, a GNR procurou exercer um *continuum* formativo, fruto do esforço e reconhecimento da prioridade na formação dos seus militares, pelo que surgiu o ERE, o qual acelerou a introdução de elementos de e-Learning e b-Learning na formação dos militares. Nesta passagem ao ERE recorreram-se a soluções de ensino remotas para substituir, de forma temporária, o ensino presencial, sendo que os militares da GNR foram envolvidos numa experiência de EaD sem a devida preparação.

Conforme visto anteriormente, a utilização do ERE foi um recurso necessário que permitiu soluções de ensino remotas para substituir ensino presencial, ao mesmo tempo que garantiu condições de saúde para estes e para os seus familiares. No entanto, a adoção de atividades formativas em AVA, nos seus métodos de ensino e-Learning e b-Learning, necessita de uma metodologia que comtemple métodos adequados às características destas modalidades.

A natureza das competências a atingir nos cursos de formação inicial, juntamente com as características particulares dos militares que estão a iniciar a sua formação, determinam qual a forma de organizar a formação. Pode-se interpretar as competências como

uma interseção de conhecimentos, atitudes e comportamentos, sendo que nos cursos de formação inicial o saber-ser e o saber-fazer assumem uma elevada importância. Ao longo da presente investigação foi possível concluir que a utilização destas ferramentas de ensino, quando utilizadas exclusivamente a distância, não permitem a aprendizagem de matérias exclusivamente práticas, nem facilitam a socialização entre militares, pelo que o desenvolvimento de atividades formativas em AVA, nos cursos de formação inicial, não potencia o desenvolvimento destes domínios afetivos e psicomotores.

Por outro lado, o surgimento do ERE permitiu uma renovação na formação, fruto da necessidade e velocidade inerentes à sua implementação, o que abriu portas a novas metodologias que, quando melhoradas e consolidadas, devem ser implementadas no âmbito da formação ministrada pela GNR. Assim sendo, recomenda-se a oportunidade de aproveitamento das ferramentas de EaD na área da FCAA. A dispersão geográfica e a dificuldade de concentrar o efetivo levam a que o e-Learning e o b-Learning sejam ferramentas importantes para o desenvolvimento da FCAA, permitindo um fácil acesso à formação. A possibilidade de permitir que os militares tenham formação a partir do seu local de trabalho elimina a necessidade de deslocações, o que naturalmente reduz custos com transportes e alimentação e, consequentemente, possibilita a continuação do desempenho nas suas funções. Aliado com a flexibilidade de horários, de ritmos de aprendizagem e com a familiarização das TIC, o e-Learning e o b-Learning apresentam-se como ferramentas essenciais para o enriquecimento das competências e qualificações dos militares da GNR, com vista a permitir um melhor serviço ao cidadão. Verifica-se que uma utilização eficaz deste tipo de ferramentas permite o desenvolvimento e melhoria de competências funcionais do militar da GNR, através de um processo de melhoria contínua, com vista a garantir a prossecução da excelência das aprendizagens, com o objetivo de que sirvam Portugal e os portugueses de forma próxima, humana e dignos da sua confiança.

Ao terminar esta dissertação de mestrado, importa tecer algumas considerações acerca das limitações que enfrentadas ao longo da investigação, bem como recomendações para futuras investigações. Neste seguimento, como limitação à presente investigação identifica-se o facto de existir pouco material interno sobre a temática, o que delimitou um pouco a investigação.

Para futuras investigações sugere-se a análise da aplicação da FCAA dos militares da GNR em AVA, com o objetivo de perceber se estas práticas estão a ser aproveitadas da melhor forma e perceber se quais as adaptações que a GNR pode realizar com vista a melhorar a formação dos seus RH.

Com esta dissertação de mestrado recomenda-se que a formação não seja vista como um custo, mas sim como um investimento. Deste modo, importa continuar o desenvolvimento dos meios tecnológicos de apoio específico para a formação e a apostar no desenvolvimento dos LMS, nomeadamente o *Moodle*, de modo a personalizar e configurar o mesmo, tendo em conta as características dos cursos e as necessidades da GNR.

Para terminar, espera-se que a presente investigação represente uma mais valia para a aplicação destas ferramentas de ensino no contexto da GNR, para a valorização da sua formação e, principalmente, que seja uma mais valia para os militares da GNR.

BIBLIOGRAFIA

Aldoobie, N., 2015. ADDIE Model. *American International Journal of Contemporary Research, 5*(6), 68-73.

Alves, Â. M. L. (2021). *A formação profissional nas empresas em tempos da pandemia Covid-19: uma abordagem a partir da EQS Global*. Dissertação de Mestrado em Sociologia. Faculdade de Letras da Universidade do Porto.

Antunes, J. P. S. (2019). *A Formação em Direitos Humanos na Guarda Nacional Republicana*. Dissertação de Mestrado em Ciências Militares na Especialidade de Segurança. Academia Militar.

Armstrong, M. & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. (13th Ed.). UK: Kogan Page.

Augusto, T. (2009). *A formação contínua na GNR com recurso às novas tecnologias (e-learning).* Dissertação de Mestrado em Ciências Militares na Especialidade de Segurança. Academia Militar.

Batista, C., & Sousa, M. (2011). *Como Fazer Investigação, Dissertações, Teses e Relatórios - Segundo Bolonha*. Lisboa: Lidel.

Barnham, C. (2015). Quantitative and qualitative research: Perceptual foundations. *International Journal of Market Research, 57*(6), 837-854.

Berenguer, L. (2020). A Pandemia Covid-19 e o Estado de Emergência em Portugal: Breves Considerações Sobre Políticas Públicas| The Covid-19 Pandemic and the State of Emergency in Portugal: Brief Public Policy Considerations. *Political Observer| Revista Portuguesa de Ciência Política*, (14), 33-45. https://doi.org/10.33167/2184-2078.RPCP2020.14/pp.33-45

Bonk, C., & Graham C. (2006). *The handbook of blended learning: Global perspectives, local designs*. São Francisco, Califórnia: Pfeiffer.

Bozkurt, A., & Sharma, R. C. (2020). Emergency remote teaching in a time of global crisis due to CoronaVirus pandemic. *Asian Journal of Distance Education, 15*(1), 1-4.

Cação, R., & Dias, P. J. (2003). *Introdução ao e-learning*. Porto: Sociedade Portuguesa de Inovação, S.A.

Caetano, A. & Vala, J. (2002). *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas*. (2ª ed.). Lisboa: Editora RH, Lda.

Camara, P. B., Guerra. P. B., & Rodrigues, J. V. (2003). *Humanator - Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. (5ª ed). Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Cardim, J. C. (2012). *Gestão de Formação nas Organizações*. (2ª ed.). Lisboa: Lidel - Edições Técnicas, Lda.

Caridade, M. E. (2012). *Formação profissional. Conceção, implementação e avaliação de cursos e-learning*. Dissertação de Mestrado em Educação. Universidade de Lisboa

Castaman, A. S., & Rodrigues, R. A. (2020). Educação a Distância na crise COVID-19: um relato de experiência. *Research, Society and Development*, *9*(6), 1-12.

Cruz, A. P. M. (2014). *Pedagogia do ELearning: um ambiente de aprendizagem online para professores e formadores*. Dissertação de Mestrado. Instituto Piaget.

Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cardoso, C., Marques, C., & Gomes, J. (2012). *Manual de Gestão de Pessoal e do Capital Humano*, 2ª Edição. Edições Sílabo.

Cunha, S. D. (2016). *Ambiente Virtual de Aprendizagem: criação de um módulo de formação no âmbito de um curso em regime E-learning*. Lisboa, Universidade de Lisboa.

Cutri, R. M., Mena, J. & Whiting, E. F. (2020). Faculty readiness for online crisis teaching: transitioning to online teaching during the COVID-19 pandemic. *European Journal of Teacher Education, 43*(4), 523-541. https://doi.org/10.1080/02619768.2020.1815702

Decreto n. º 20-A/2020 de 17 de abril. Diário da República n.º 76/2020 (1º Supl.) – 1.ª Série. Presidência da República. Lisboa, Portugal.

Decreto-Lei n.º 55/2018, de 6 de julho. Diário da República 1.ª série, n.º 129.

Dhabuwala, P. A. & Pitroda, J. R. (2021). Recruitment, Selection and Training of Human Resource in Construction: a review. *Reliability: Theory & Applications, 1*(60), 111-120. https://doi.org/10.24412/1932-2321-2021-160-111-120

Direção-Geral da Saúde. (2020). SARS-CoV-2/COVID-19: *Relatório de situação-1*. Recuperado de https://covid19.min-saude.pt/wp-

Duhaney, D. C. (2004). Blended learning in education, training, and development. *Performance Improvement*, *43*(8), 35-38.

Dziuban, C., Hartman, J., Moskal, P. (2004). Blended Learning. *Educause Center for Applied Research, 2004*(7), 1-14.

Escola Nacional da Administração Pública, (2015). *Desenho de Cursos: introdução ao modelo ADDIE, Escola Nacional de Administração Pública*. Brasília: Escola Nacional da Administração Pública.

Falola, H. O., Osibanjo, A. O. & Ojo, S. I. (2014) Effectiveness of Training and Development on Employees' Performance and Organization Competitiveness in the Nigerian Banking Industry. *Bulletin of the Transilvania University of Braşov, 7*(1), 161-170.

Felsenstein, D., Shmueli, D., & Thomas, D. (2020). Cascades - Mapping the multidisciplinary landscape in a post-pandemic world. *International Journal of Disaster Risk Reduction, 51,* 1-4. https://doi.org/10.1016/j.ijdrr.2020.101842

Fernandes, J. C. (2021). Do Ensino a Distância ao Ensino Remoto de Emergência: Desafios da Terminologia Pós-Covid19. *Polissema - Revista de Letras Do ISCAP*, *21*, 220–234. https://doi.org/10.34630/polissema.vi21.4469

Ferreira, A. (2018). *O E-Learning: Ferramenta Potenciadora para o Ensino*. Lisboa: Instituto Universitário Militar

Ferreira, F. C. (2014). *A formação de ativos na PSP: o e-learning e o blended learning como modalidades complementares da formação contínua*. Dissertação de Mestrado. Universidade Aberta.

Fitzgerald, W. (1992). Training versus development. *Training & development, 46*(5), 81-84.

Flores, M. A., Simão, A. M., Barros, A., Flores, P., Pereira, D., Lopes Fernandes, E., Costa Ferreira, P., & Costa, L. (2021). Ensino e aprendizagem à distância em tempos de COVID-19. Um estudo com alunos do Ensino Superior. *Revista Portuguesa de Pedagogia, 55*, 1–28. https://doi.org/10.14195/1647-8614_55_1

Fortin, M. F. (2009). *O Processo de Investigação: da concepção à realização* (5.ª ed.). Loures: Lusociência.

Francis, J. J., Johnston, M., Robertson, C., Glidewell, L., Entwistle, V., Eccles, M. P., & Grimshaw, J. M. (2010). What is an adequate sample size? Operationalising data saturation for theory-based interview studies. *Psychology and Health, 25*(10), 1229– 1245. https://doi.org/10.1080/08870440903194015

Freixo, M. J. V. (2011). *Metodologia científica - Fundamentos, métodos e técnicas*. Lisboa: Instituto Piaget.

Garrison, D. R., & Kanuka, H. (2004). Blended Learning: Uncovering its Transformative Potential in Higher Education. *The Internet and Higher Education, 7*(2), 95-105. https://doi.org/10.1016/j.iheduc.2004.02.001

Gomes, M. (2005). E-Learning: reflexões em torno do conceito. *Challenges'05: Actas Do Congresso Internacional Sobre Tecnologias Da Informação e Comunicação Na Educação, 4*, 3-12.

Gonçalves, V. (2007). *E-Learning: reflexões sobre cenários de aplicação*. Escola Superior de Educação, Instituto Politécnico de Bragança.

Guarda Nacional Republicana [GNR]. (2008a). *Bases Gerais da Formação da GNR*. Lisboa: Guarda Nacional Republicana.

Guarda Nacional Republicana [GNR]. (2008b). *Glossário de Formação, de Educação, Treino e de Doutrina*. Lisboa: Guarda Nacional Republicana.

Guarda Nacional Republicana [GNR]. (2010). *Diretiva n.º 05/2010/CDF: Formação contínua de aperfeiçoamento e atualização*. Lisboa.

Guarda Nacional Republicana [GNR]. (2017). *Carta de Qualidade*. Quartel do Carmo, Lisboa: Divisão de Planeamento Estratégico e Relações Internacionais.

Guarda Nacional Republicana [GNR]. (2019). *Plano Anual de Formação*. Lisboa: Guarda Nacional Republicana.

Guarda Nacional Republicana [GNR]. (2020a). *Relatório Final de Curso do 42.º Curso de Formação de Guardas*. Lisboa: Comando de Doutrina e Formação.

Guarda Nacional Republicana [GNR]. (2020b). *Estratégia da Guarda 2025*. Lisboa: Guarda Nacional Republicana.

Guarda Nacional Republicana [GNR]. (2020c). *Atividades de formação da Guarda em 2020*. Lisboa: Comando de Doutrina e Formação.

Guarda Nacional Republicana [GNR]. (2021a). *Formação e Doutrina na GNR – Anuário 2021*. Lisboa: Comando de Doutrina e Formação.

Guarda Nacional Republicana [GNR]. (2021b). *Relatório de Atividades 2021*. Lisboa: Guarda Nacional Republicana.

Guarda Nacional Republicana [GNR]. (2021c). R*elatório Final de Curso do 39.º Curso de Formação de Sargentos*. Lisboa: Comando de Doutrina e Formação.

Guarda Nacional Republicana [GNR]. (2021d). *Relatório Final de Curso do 43.º Curso de Formação de Guardas.* Lisboa: Comando de Doutrina e Formação.

Guarda Nacional Republicana [GNR]. (2022a). *Plano de Atividades 2022*. Lisboa: Guarda Nacional Republicana.

Guarda Nacional Republicana [GNR]. (2022b). *Relatório Final de Curso do 44.º Curso de Formação de Guardas*. Lisboa: Comando de Doutrina e Formação.

Guarda Nacional Republicana [GNR]. (2022c). *Relatório Final de Curso do 45.º Curso de Formação de Guardas.* Lisboa: Comando de Doutrina e Formação.

Guarda Nacional Republicana [GNR]. (2022d). *Plano Anual de Formação 2022*. Lisboa: Guarda Nacional Republicana.

Guarda Nacional Republicana [GNR]. (2022e). *Manual da Qualidade da Formação da GNR*. Lisboa: Comando de Doutrina e Formação.

Guarda Nacional Republicana [GNR]. (2022f). *Regulamento Geral da Formação da GNR*. Lisboa: Comando de Doutrina e Formação.

Hodges, C., Moore, S., Lockee, B., Trust, T., & Bond, A. (2020). *Revista da Escola, Professor, Educação e Tecnologia*, *2*(2), 1-12.

Joye, C.R.; Moreira, M.M.; Rocha, S.S.D. Educação a Distância ou Atividade Educacional Remota Emergencial: em busca do elo perdido da educação escolar em tempos de COVID-19. *Research, Society and Development*, *9* (7), 1-29. https://doi.org/10.33448/rsd-v9i7.4299.

Kum, F., Cowden, R. & Karodia, A. (2014). The Impact of Training and Developmeny on Employee Performance: A Case Study of Escon Consulting. *Singaporean Journal of Business Economics and Management Studies, 3*(3), 72-105.

Lima, J. R., Capitão, Z. (2003). *E-Learning e e-Conteúdos*. Lisboa: Centro Atlântico.

Machado, J. (2001). *E-learning em Portugal: como a formação online pode mudar a sua vida*. Lousã: FCA – Editora de Informática.

Machado, S. I. da M. A. (2010). *A Formação Profissional no Contexto Empresarial: Proposta de um Sistema de E-Learning*. Dissertação de Mestrado em Ciências do Trabalho e Relações Laborais. Instituto Universitário de Lisboa.

Marconi, M., & Lakatos, E. (2003). *Fundamentos de metodologia científica*. 5ª edição, Atlas. São Paulo.

Ministério da Administração Interna [MAI] (2017). *Estatuto dos Militares da Guarda Nacional Republicana.* Decreto-Lei n.º 30/2017 de 22 março. Lisboa: Diário da República, Série I, n.º 58/2017.

Miranda, G. (2009). *Ensino online e aprendizagem multimédia*. Lisboa: Relógio d'Água.

Molano, L. (2016). *Da formação inicial ao primeiro ano de serviço efetivo: Curso de Formação de Guardas 2014/2015.* Dissertação de Mestrado em Ciências Militares na Especialidade de Segurança. Academia Militar.

Monteiro, A. A. D. (2012). *As Práticas Educativas Abertas na Promoção de uma Cultura Organizacional Aprendente: O caso da estratégia de e-learning na Guarda Nacional Republicana.* Dissertação de Mestrado em Pedagogia do e-Learning. Universidade Aberta.

Monteiro, A., & Moreira, J. A. (2012). O blended learning e a integração de sujeitos, tecnologias, modelos e estratégias de ensino-aprendizagem. In A. Monteiro, J. A. Moreira, A. C. Almeida, & J. A. Lencastre (coords.), *Blended learning em contexto educativo: perspetivas teóricas práticas de investigação* (pp. 33-58). Santo Tirso: De Facto Editores.

Niazi, A.S. (2011) 'Training and Development Strategy and its Role in Organizational Performance', *Journal of Public Administration and Governance, 1*(2), 42-57. https://doi.org/10.5296/jpag.v1i2.862

Olaniyan, D. A. & Ojo, L. (2008). Staff Training and Development: A Vital Tool for Organisational Effectiveness. *European Journal of Scientific Research, 24*(3), 326-331.

Oliveira, R. M. L. (2021). *A pandemia Covid-19 e o seu impacto na atividade policial*. Dissertação de Mestrado em Ciências Policiais. Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna.

OMS, Organização Mundial de Saúde. (2020). *Mental health and psychosocial considerations during the COVID-19 outbreak*. Disponível em: https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/331490/WHO-2019-nCoV-MentalHealth-2020.1-eng.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

Osman, M. E. (2020). Global impact of COVID-19 on education systems: the emergency remote teaching at Sultan Qaboos University. *Journal of Education for Teaching, 46*(4), 463-471. https://doi.org/1 0.1080/02607476.2020.1802583.

Peres, P., & Pimenta, P. (2016). *Teorias e Práticas de B-Learning*, 2ª edição. Edições Sílabo.

Portaria n.º 359/2019, de 8 de outubro. Diário da República n.º 193/2019, Série I de 2019-10-08. Ministério da Educação. Lisboa

Prodanov, C. C., & Freitas, E. C. de. (2013). *Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho académico*, 2ª edição. Universidade Feevale.

QRS International (2014). *Visão geral do NVivo – Software de suporte para pesquisa de métodos qualitativos e mistos*. Melbourne: QRS International.

Quivy, R. & Campenhoudt, L. (2008). *Manual de investigação em ciências sociais*. (5.ª ed.). Lisboa: Gradiva.

Rosado, D. P. (2017). *Elementos essenciais de Sociologia Geral*. Lisboa: Gradiva.

Rosenberg, M. J. (2001*). E-learning strategies for delivering knowledge in digital age*. New York: McGraw-Hill.

Rurato, P., & Gouveia, L. B. (2004). História do ensino a distância: uma abordagem estruturada. *Revista da faculdade de Ciências Humanas e Sociais, 1*, 159-68.

Santos, R. N. P. (2015). *O investimento na formação dos oficiais de polícia ao longo da vida: o e-learning como estratégia complementar*. Dissertação de Mestrado em Ciências Policiais. Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna.

Sarmento, M. (2013). *Metodologia científica para a elaboração, escrita e apresentação de teses*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students 3*(5), 135-138. https://doi.org/10.1108/qmr.2000.3.4.215.2.

Schuchmann, A. Z., Schnorrenberger, B. L., Chiquetti, M. E., Gaiki, R. S., Raimann, B. W., & Maeyama, M. A. (2020). Isolamento social vertical X Isolamento social horizontal: os dilemas sanitários e sociais no enfrentamento da pandemia de COVID-19. *Brazilian Journal of Health Review, 3*(2), 3556–3576. https://doi.org/10.34119/bjhrv3n2-185.

Silva, J., Goulart, I. do C. V., & Cabral, G. R. (2021). Ensino remoto na educação superior: impactos na formação inicial docente. RIAEE - *Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação, 16*(2), 407-423. https://doi.org/10.21723/riaee.v16i2.14238

Sobreira, L. F. G. (2020). *A implementação de e-Learning na formação contínua dos militares da Guarda Nacional Republicana. Estudo de caso: Comando Territorial de Lisboa*. Dissertação de Mestrado em Administração Militar. Academia Militar.

Sousa, F. A. B. de C. (2011). *e-Learning na defesa: contributos para um modelo de desenvolvimento.* Trabalho de investigação individual. Instituto de Estudos Superiores Militares.

Velada, A. R. (2007). *Avaliação da eficácia da formação profissional: fatores que afetam a transferência da formação para o local de trabalho*. Tese de Doutoramento para obtenção do grau de Doutor em Psicologia Social e Organizacional. Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.

Vidal, E. (2002). *Ensino à Distância vs Ensino Tradicional*. Tese de Doutoramento. Universidade Fernando Pessoa.

Vieira, M.; Silva, C. (2020). A Educação no contexto da pandemia de COVID-19: Uma revisão sistemática de literatura. *Revista Brasileira de Informática na Educação 2020, 28,* 1013–1031. http://dx.doi.org/10.5753/RBIE.2020.28.0.1013.

Vilelas, J. (2020). *Investigação: Processo de construção do conhecimento*, 3ª Edição. Edições Sílabo.

APÊNDICES

APÊNDICE A – CLASSIFICAÇÃO DA FORMAÇÃO

Quadro n.º 13 - Classificação da formação

Classificação da formação	
Quanto à natureza	• Saber-fazer • Saber-ser • Saber-saber • Desenvolvimento pessoal (saber-saber e/ou saber-fazer e/ou saber-ser)
Quanto à forma	• Interna ou Externa • Na sala • *On the job* • *Outdoors*
Quanto ao objetivo	• Para o cargo • Para o desenvolvimento
Quanto ao sujeito	• Indivíduo • Grupo

Fonte: Adaptado de Camara et al. (2003)

APÊNDICE B – FASES DO PROCESSO DE FORMAÇÃO

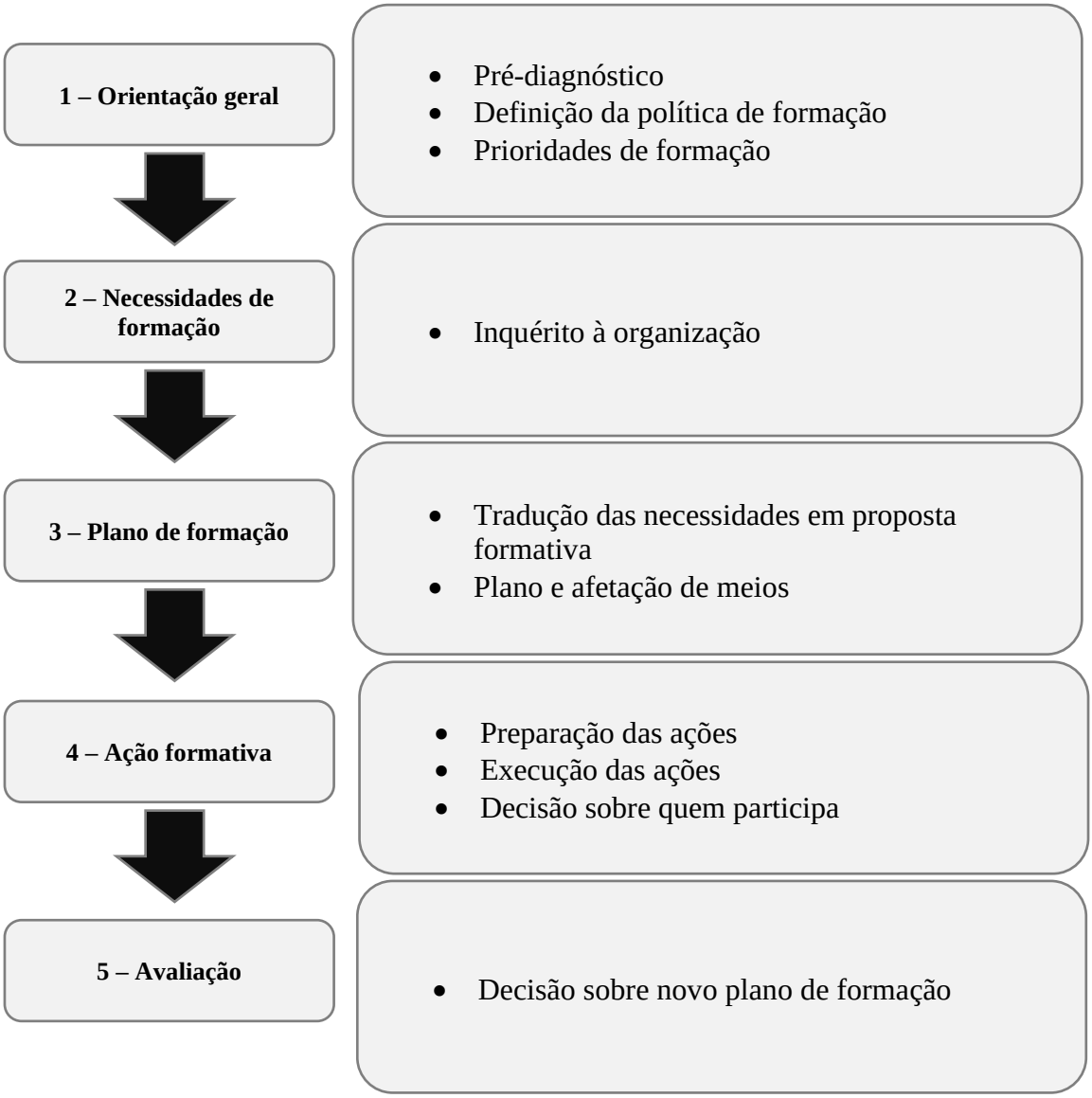


Figura n.º 2 – Fases do processo de formação

Fonte: Adaptado de Cardim (2012)

APÊNDICE C – GERAÇÕES DO EAD

Quadro n.º 14 – Gerações do EaD

Geração	1ª Geração	2ª Geração	3ª Geração	4ª Geração
Designação	Ensino por correspondência	Tele-ensaio	Multimédia	Aprendizagem em rede
Cronologia	Depois de 1833	Depois de 1970	Depois de 1980	Depois de 1994
Representação de conteúdos	Mono-média	Múltiplos-média	Multimédia interativo	Multimédia colaborativo
Distribuição de conteúdos	Documentos impressos recorrendo ao correio postal	Áudio e vídeo recorrendo a emissões televisivas e radiofónicas	CD-ROM e DVD recorrendo ao correio postal	Páginas web distribuídas em redes telemáticas e ficheiros em rede para *download* e *upload*
Comunicação entre Professor-Aluno	Muito rara	Pouco frequente	Pouco significativa	Muito significativa
Comunicação entre Aluno-Aluno	Inexistente	Inexistente	Pouco significativa	Muito significativa
Modalidades de comunicação disponíveis	Assíncrona e com elevado tempo de retorno	Síncrona fortemente desfasada do tempo e transitiva	Assíncrona, com pequeno desfasamento temporal e síncrona de caráter permanente	Assíncrona individual ou grupal, com pequeno desfasamento temporal, e síncrona individual ou de grupo e de caráter permanente
Tecnologias de suporte	Correio postal	Telefone	Telefone e correio eletrónico	Conferências por computador e correio eletrónico

Fonte: Adaptado de Caridade (2012)

APÊNDICE D – COMPARAÇÃO ENTRE O EAD E O ERE

Quadro n.º 15 - Comparação entre o EaD e o ERE

	EaD	ERE
Perfil do aluno	Autodisciplinado e independente	O aluno é recetor de conteúdo e existe baixa interação com o professor
Perfil do professor	Docência compartilhada com outros especialistas, dependendo do modelo pedagógico adotado	O professor é um transmissor de conteúdo e está à disponibilidade do aluno para tirar dúvidas.
Aulas	Vídeo aulas gravadas	Replica o modelo presencial e as aulas acontecem em tempo real.
Avaliação	Baseada nos moldes e objetivos do ensino presencial	Apresenta estratégias variadas, conforme o modelo pedagógico dos cursos
Interação	Comunicação bidirecional (síncrona ou assíncrona), com possibilidade de encontros presenciais ou virtuais	Separação espacial entre aluno e professor, com comunicação bidirecional, maioritariamente síncrona
Calendário	Calendário letivo padronizado e unificado	Calendário letivo de acordo com o plano de ensino, adaptado para a situação de emergência
Planeamento	Planeamento antecipado	Pouco ou nenhum planeamento

Fonte: Adaptado de Joye et al., (2020)

APÊNDICE E – GUIÃO DE ENTREVISTA

ACADEMIA MILITAR

A utilização dos modelos de aprendizagem e-Learning e b-Learning na formação dos militares da Guarda Nacional Republicana em tempos de pandemia COVID-19: Desafios e oportunidades

Autor: Aspirante de Infantaria da GNR Tiago Manuel Furtado da Silva

Orientador: Professora Doutora Sandra Luzia Esteves Oliveira de Almeida

Coorientador: Tenente-Coronel de Infantaria da GNR Eduardo Romeu de Oliveira Lérias

Mestrado Integrado de Ciências Militares na Especialidade de Segurança

Dissertação de Mestrado

Lisboa, fevereiro de 2023

CARTA DE APRESENTAÇÃO

O presente estudo, com vista à elaboração da Dissertação de Mestrado, na Especialidade de Infantaria da Guarda Nacional Republicana, ministrado na Academia Militar, encontra-se subordinado ao tema "A utilização dos modelos de aprendizagem e-Learning e b-Learning na formação dos militares da Guarda Nacional Republicana em tempos de pandemia COVID-19: Desafios e oportunidades".

A necessidade de conduzir uma investigação sobre esta temática, deriva do desconhecimento de algum estudo em Portugal que se debruce sobre uma investigação ao modelo de aprendizagem e-Learning e b-Learning na formação dos militares da Guarda Nacional Republicana desde o início da pandemia. Desse modo, é objetivo desta investigação compreender qual a influência do modelo de aprendizagem e-Learning e b-Learning na formação dos militares da Guarda Nacional Republicana em tempo de pandemia COVID-19, o que permitirá perceber se as práticas educativas abertas se apresentam, ou não, como uma solução que deverá ser tida em conta na formação dos militares da Guarda Nacional Republicana.

Portanto, com o propósito de obter informações relevantes e válidas relativamente às matérias supracitadas, solicito a Vossa Excelência que me conceda uma entrevista sobre o tema em apreço, tendo em conta que o seu contributo é fundamental para atingir os objetivos propostos para a presente investigação.

Grato desde já pela sua disponibilidade e atenção.

Atenciosamente,

Tiago Manuel Furtado da Silva

Aspirante de Infantaria da Guarda Nacional Republicana

PROTOCOLO DE CONSENTIMENTO INFORMADO

O presente protocolo é estabelecido entre Tiago Manuel Furtado da Silva, aluno da AM a realizar investigação com o tema "A utilização dos modelos de aprendizagem e-Learning e b-Learning na formação dos militares da Guarda Nacional Republicana em tempos de pandemia COVID-19: Desafios e oportunidades", e o participante_____ _ através do método de entrevista.

O investigador e o orientador científico comprometem-se a:

a) Conduzir a investigação de acordo com os parâmetros de qualidade preconizados pela comunidade científica da especialidade;
b) Discutir e negociar outros aspetos específicos de cada caso relativos à confidencialidade da informação, se solicitado pelo participante;
c) Impedir qualquer divulgação de informação referente aos participantes, exteriormente à equipa de investigação, sem o consentimento prévio de todos os envolvidos;
d) Entregar uma síntese descritiva dos resultados aos participantes, através de correio eletrónico;
e) Manter os participantes a par do trabalho que está a ser desenvolvido, nomeadamente no que concerne à análise dos dados, sempre que os mesmos o solicitem;
f) Prestar aos participantes no processo todos os esclarecimentos solicitados no decorrer da investigação;
g) Cumprir o Código Deontológico da *American Psychological Associantion* na realização da investigação;
h) Eliminar todas as gravações áudio após o decorrer da investigação e a defesa pública da tese.

Os participantes comprometem-se a:

a) Prestar informações sobre a sua experiência no caso em estudo e sobre a sua experiência profissional;
b) Ser entrevistado num momento acordado entre o investigador e o participante;
c) Autorizar a gravação áudio da entrevista, a pedido do investigador;

d) Decidir mencionar ou omitir a sua participação no projeto nos contextos profissionais em que considere conveniente fazê-lo;
e) Permitir a publicação do resultado do estudo, com omissão da sua identidade, nomeadamente nas seguintes situações:
    I. Tese de Mestrado a apresentar à Academia Militar;
    II. Comunicações em congressos científicos-profissionais;
    III. Publicações científicas em revistas e/ou em livros da especialidade.

Assinaturas:

_____

(Participante)

_____

(Investigador)

Local e Data:

_____

IDENTIFICAÇÃO DO ENTREVISTADO

Nome:	**Hora (Início/Fim):**
U/E/O:	**Data:**
Função/Posto:	**Local:**

ENTREVISTA

As respostas de Sua Excelência são fundamentais para atingir os objetivos da investigação, pelo que se solicita que as mesmas sejam o mais completas possível. As suas respostas irão servir única e exclusivamente como objeto de estudo para a investigação, pelo que lhe é solicitada autorização para efetuar gravação e posterior análise e transcrição das respostas. Se for sua intenção, as mesmas ser-lhe-ão facultadas, juntamente com o trabalho final, assim que o mesmo seja aprovado.

Questão 1 - Na sua opinião, quais as principais vantagens e desvantagens dos métodos de ensino e-Learning e b-Learning?

Questão 2 - Na sua opinião, o e-Learning e o b-Learning devem servir como alternativa ou como complemento ao modelo presencial? Porquê?

Questão 3 – Considera que o recurso a estas ferramentas (e-Learning e b-Learning) constitui uma mais-valia para a formação dos militares da Guarda Nacional Republicana? Porquê?

Questão 4 - Em que casos considera que é adequado utilizar o recurso a estes métodos de ensino?

Questão 5 - Tem conhecimento de que a Guarda Nacional Republicana pretende continuar a utilizar o e-Learning e o b-Learning na formação dos seus militares? Se sim, em que situações?

Questão 6 - No seu ponto de vista, considera que o atual modelo de ensino a distância, em uso pela Guarda Nacional Republicana, se encontra adequado às necessidades dos militares? Se não, que alterações propõe?

Questão 7 – Atualmente, quais são as formações ministradas aos militares da Guarda Nacional Republicana com recurso aos métodos de ensino e-Learning e b-Learning?

Questão 8 - Quais as alterações introduzidas na formação dos militares, justificadas pelo aparecimento da pandemia COVID-19?

Questão 9 - Considera que a implementação dos métodos de ensino e-Learning e b-Learning foram potenciados pela situação pandémica?

Questão 10 - Considera que houve implicações na formação dos militares da Guarda Nacional Republicana em consequência da implementação dos métodos de ensino e-Learning e b-Learning? Se sim, quais?

Muito obrigado pela sua contribuição.

APÊNDICE F - QUESTÕES DO GUIÃO DE ENTREVISTA

Quadro n.º 16 – Questões do guião de entrevista

Pergunta de Partida	Perguntas Derivadas	Questões da Entrevista
PP- Qual a influência do modelo de aprendizagem e-Learning e b-Learning na formação dos militares da GNR em tempos de pandemia COVID-19?	**PD1:** Qual a importância do recurso aos métodos de ensino e-Learning e b-Learning na formação dos militares da GNR?	**1** – Na sua opinião, quais as principais vantagens e desvantagens dos métodos de ensino e-Learning e b-Learning?
		2 - Na sua opinião, o e-Learning e o b-Learning devem servir como alternativa ou como complemento ao modelo presencial? Porquê?
		3 – Considera que o recurso a estas ferramentas (e-Learning e b-Learning) constitui uma mais-valia para a formação dos militares da GNR? Porquê?
	PD2: De que forma é que o recurso aos métodos de ensino e-Learning e b-Learning podem ser aproveitados na formação dos militares da GNR?	**4 -** Em que casos considera que é adequado utilizar o recurso a estes métodos de ensino?
		5 – Tem conhecimento de que a GNR pretende continuar a utilizar o e-Learning e o b-Learning na formação dos seus militares? Se sim, em que situações?
		6 - No seu ponto de vista, considera que o atual modelo de EaD, em uso pela GNR, se encontra adequado às necessidades dos militares? Se não, que alterações propõe?
		7 – Atualmente, quais são as formações ministradas aos militares da GNR com recurso aos métodos de ensino e-Learning e b-Learning?
	PD3: De que forma é que o recurso à aplicação de métodos de ensino e-Learning e b-Learning teve impacto na formação dos militares da GNR?	**8 -** Quais as alterações introduzidas na formação dos militares, justificadas pelo aparecimento da pandemia COVID-19?
		9 – Considera que a implementação dos métodos de ensino e-Learning e b-Learning foram potenciados pela situação pandémica?
		10 – Considera que houve implicações na formação dos militares da GNR em consequência da implementação dos métodos de ensino e-Learning e b-Learning? Se sim, quais?

Fonte: Elaboração própria

APÊNDICE G - CARACTERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS

Quadro n.º 17 – Caracterização dos entrevistados

Código	Organização	Cargo/Posto	Função	Data	Modalidade
E1	CDF	Major-General	Comandante do CDF	06MAR23	Presencial
E2	CDF	Coronel	Direção de Formação do CDF	12MAR23	Presencial
E3	CDF	Tenente-Coronel	Divisão de Ensino do CDF	12MAR23	Presencial
E4	CDF	Tenente-Coronel	Divisão de Formação, Tiro e Treino do CDF	12MAR23	Presencial
E5	*[41]	Major-General	Ex-Comandante da EG e do CDF	28MAR23	Presencial
E6	EG	Coronel	Comandante do Corpo de Alunos	10MAR23	Presencial
E7	EG	Tenente-Coronel	Chefe do Núcleo de Formação e Ensino da EG	22MAR23	Presencial
E8	CFFF	Tenente-Coronel	Comandante do CFFF	02MAR23	Presencial
E9	CFP	Coronel	Comandante do CFP	09MAR23	Com recurso ao *Microsoft Teams*
E10	CFFF	Tenente-Coronel	Comandante do Batalhão Escolar do CFFF	16MAR23	Com recurso ao *Microsoft Teams*

Fonte: Elaboração própria

[41] O Major-General encontra-se na Reserva.

APÊNDICE H – ESTRUTURA METODOLÓGICA DA INVESTIGAÇÃO

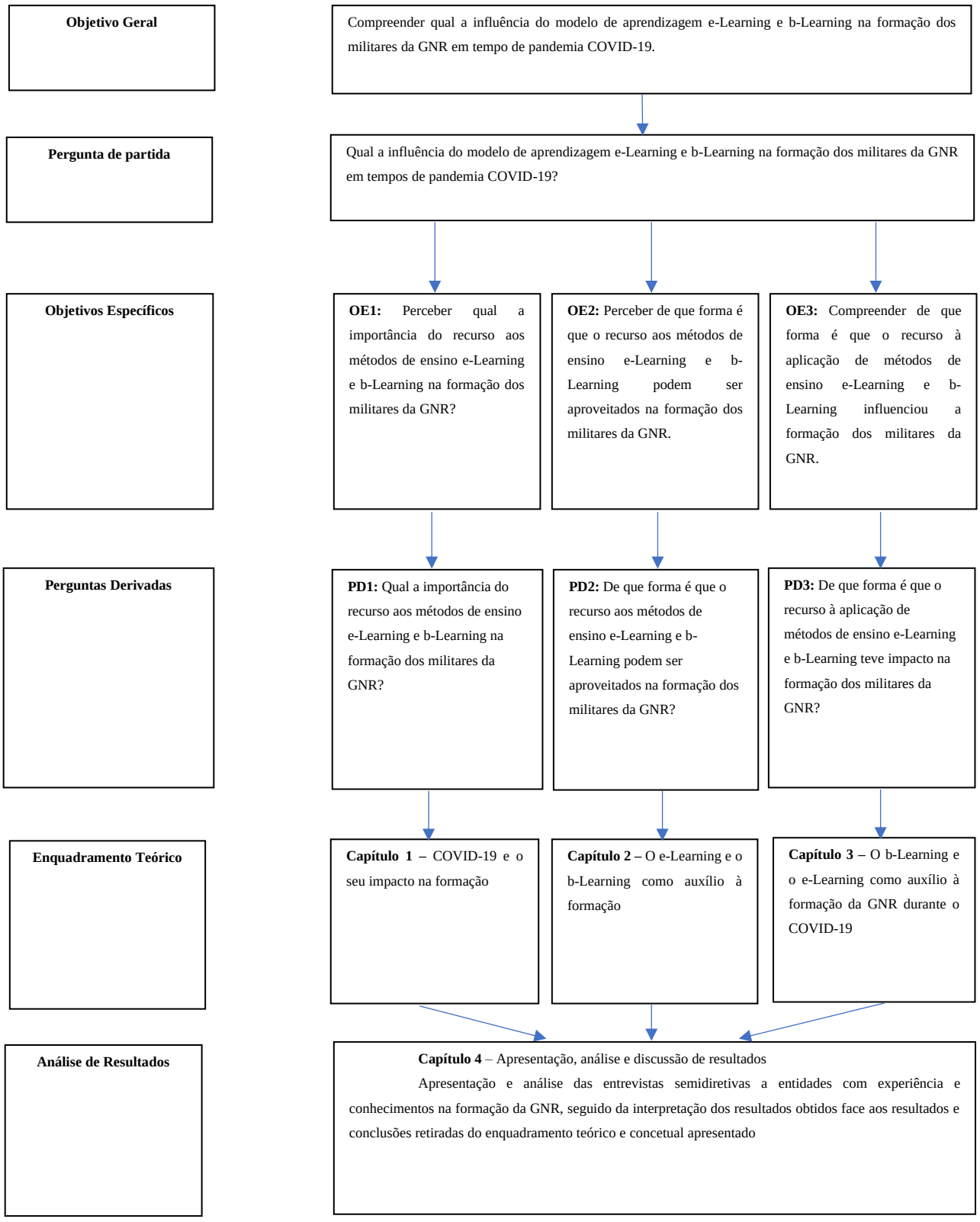


Figura n.º 4 – Estrutura metodológica da investigação

Fonte: Elaboração própria

APÊNDICE I – CODIFICAÇÃO DAS ENTREVISTAS

Quadro n.º 18 – Codificação das entrevistas

Categoria	Bloco	Questão da Entrevista		Subcategoria	Código
Importância da utilização do e-Learning e b-Learning	**A**	**Q1**	Na sua opinião, quais as principais vantagens e desvantagens dos métodos de ensino e-Learning e b-Learning?	Vantagens económicas	A.1.1
				Vantagens formativas	A.1.2
				Vantagens administrativo-logísticas	A.1.3
				Desvantagens económicas	A.1.4
				Desvantagens formativas	A.1.5
				Desvantagens administrativo-logísticas	A.1.6
		Q2	Na sua opinião, o e-Learning e o b-Learning devem servir como alternativa ou como complemento ao modelo presencial? Porquê?	Alternativa	A.2.1
				Complemento	A.2.2
				Ambas	A.2.3
				Nenhuma	A.2.4
		Q3	Considera que o recurso a estas ferramentas (e-Learning e b-Learning) constitui uma mais-valia para a formação dos militares da GNR? Porquê?	Mais-valia	A.3.1
				Prejudicial	A.3.2
Aproveitamento do e-Learning e do b-Learning	**B**	**Q4**	Em que casos considera que é adequado utilizar o recurso a estes métodos de ensino?	Formação inicial	B.4.1
				Formação contínua	B.4.2
				Não considera	B.4.3
		Q5	Tem conhecimento de que a GNR pretende continuar a utilizar o e-Learning e o b-Learning na formação dos seus militares? Se sim, em que situações?	Manter a utilização	B.5.1
				Abandonar totalmente a sua utilização	B.5.2
				Sem conhecimento	B.5.3
		Q6	No seu ponto de vista, considera que o atual modelo de EaD, em uso pela GNR, se encontra adequado às necessidades dos militares? Se não, que alterações propõe?	Adequado	B.6.1
				Necessita de alterações	B.6.2
				Sem opinião	B.6.3
		Q7	Atualmente, quais são as formações ministradas aos militares da GNR com recurso aos métodos de ensino e-Learning e b-Learning?	Formações iniciais	B.7.1
				Formações contínuas	B.7.2
				Sem conhecimento	B.7.3
		Q8	Quais as alterações introduzidas na formação dos militares, justificadas	Sanitárias	C.8.1
				Formativas	C.8.2

Impacto na formação dos militares da GNR	**C**		pelo aparecimento da pandemia COVID-19?	Não existiram alterações	C.8.3
		Q9	Considera que a implementação dos métodos de ensino e-Learning e b-Learning foram potenciados pela situação pandémica?	Influência do COVID-19	C.9.1
				Não influência do COVID-19	C.9.2
		Q10	Considera que houve implicações na formação dos militares da GNR em consequência da implementação dos métodos de ensino e-Learning e b-Learning? Se sim, quais?	Influência positiva	C.10.1
				Influência negativa	C.10.2
				Não influenciou	C.10.3
				Sem conhecimento	C.10.4

Fonte: Elaboração própria

APÊNDICE J – ANÁLISE DAS QUESTÕES DE ENTREVISTA

Quadro n.º 19 – Análise da questão n.º 1

E	Questão n.º 1 - Na sua opinião, quais as principais vantagens e desvantagens dos métodos de ensino e-Learning e b-Learning?	UR
	UC	
E1	"A utilização do e-Learning e do b-Learning assentam em tecnologias de informação e comunicação. Assim sendo, esta é uma questão prévia que tem que estar assegurada pelas instituições antes de ministrar formação com recurso a estas plataformas". "(…) se destacam a necessidade de recursos humanos devidamente qualificados para aplicar estas metodologias". "É também mais complexo de organizar, face às características deste tipo de formação".	A.1.6
	"Estes métodos de ensino não permitem a prática, ou seja, o ensino de matérias práticas no âmbito do saber-fazer, como são exemplo o tiro ou a ordem unida". "Não permite o desenvolvimento de atitudes comportamentais e na GNR isto é bastante importante (…)". "(…) por vezes, cria um distanciamento da formação em relação aos formandos, ou seja, eles não se vêm envolvidos (…)	A.1.5
	"(…) possibilita a uniformização, racionalização dos recursos humanos (…)" "(…) permite a atualização contínua dos conhecimentos e elimina barreiras de espaço, o que permite gerir melhor o tempo e ausências prolongadas nos lugares de serviço (…) diminui os tempos em que os militares são retirados do local de trabalho e isso leva a ganhos na atividade operacional".	A.1.2
	"(…) também financeiros, pois reduz custos com a formação ao nível das deslocações (…)"	A.1.1
	"Permite também a otimização dos recursos logísticos".	A.1.3
E2	"Em termos de desvantagens exige um esforço muito grande em termos de autoformação, o que diminui a capacidade de intervenção do formador junto do formando". "(…) os formandos podem ter ritmos de estudo totalmente distintos, o que pode criar uma grande dificuldade ao formador (…)". "(…) em termos da cultura institucional é muito prejudicial, pois não permite uma transmissão dos valores institucionais aos formandos (…)".	A.1.5
	"(…) diminuição dos encargos logísticos, pois não há deslocações nem deslocamentos, onde cada militar está no seu próprio espaço".	A.1.3
	"Há também naturalmente vantagens financeiras (…)"	A.1.1
	"(…) menor afetação de recursos humanos, pois permite que não haja um prejuízo tão grande para a atividade operacional (…)" "(…) permite chegar a um maior número de formandos, comparativamente à formação presencial".	A.1.2

E3	"(…) os formandos podem ter dificuldades em atingir os objetivos nos modelos a distância porque o seu tempo dedicado ao estudo pode ser afetado, fruto da necessidade de combinar este estudo com atividades operacionais". "Para mim, uma desvantagem muito importante tem a ver com a característica institucional da socialização. Esta socialização institucional é muito relevante (…)". "Estes modelos afastam essa socialização, ao mesmo tempo que afastam também uma supervisão em alguns cursos".	A.1.5
	"A poupança de custos é muito importante. (…) o recurso a estes métodos permite reduzir substancialmente os custos".	A.1.1
	"A falta de recursos humanos leva a que qualquer formação tenha um impacto na atividade. Estas formações diminuem substancialmente esta falta de recursos humanos, pois permitem criar modelos de formação em que o efetivo é desafetado ao operacional muito menos tempo".	A.1.2
	"Outra das vantagens tem a ver com a nossa capacidade logística, pois a instituição é muito grande e estes recursos logísticos são limitados e a formação presencial implica alojamento, alimentação, deslocamentos, entre outros".	A.1.3
E4	"O facto de os formandos estarem em casa não permite que absorvam os valores da Instituição e isso é uma grande desvantagem".	A.1.5
	"(…) permite que os militares não tenham que se deslocar para o seu local de trabalho".	A.1.3
E5	"(…) importa que os conteúdos sejam desenhados de tal forma que eles próprios sejam interativos e comuniquem com o formando. Há aqui uma questão nuclear que não tem a ver com a tecnologia, mas sim com a andragogia, ou seja, como o adulto aprende e de que forma é que devo utilizar a plataforma (…)" "(…) tem a ver com o ritmo de aprendizagem (…) se realizado em plataformas próprias, pode ser vantajoso". "O melhor aproveitamento das ferramentas não se prende apenas com as valências destas, pois a questão não é saber como as utilizar, mas sim como tirar o melhor proveito tendo em conta o conhecimento delas (…)".	A.1.2
	"(…) tudo o que tenha a ver com a experienciação, ou seja, o saber-fazer, torna-se mais complicado". "No ensino presencial há uma aprendizagem informal e comportamental que, particularmente na formação inicial, os recursos a métodos de ensino a distância não permitem fazer". "(…) os formadores devem ter formação específica, não só sobre como utilizar a plataforma, mas também para a utilizar da forma mais alinhada com a abordagem construtivista-cognitivista".	A.1.5
	"(…) destaco a flexibilidade e a possibilidade de permitirem que a distância não seja um obstáculo".	A.1.3
	"(…) se for formação expositiva e teórica, permitem ministrar formação poupando recursos económicos".	A.1.1

E6	"Há uma desvantagem que acho considerável. A realidade corporativa necessita de presença, de contacto pessoal e de relação direta". "(…) existe muito menos identidade entre um Guarda formado no regime a distância e um guarda formado no regime presencial (…)". "(…) há menos identidade, menos relação e inclusivamente, para aquilo que é o contexto interpessoal entre pares mais antigos, torna-se evidente uma relação de menor amplitude".	A.1.5
	"(…) a grande vantagem é que permite chegar a muito mais militares, num período de tempo muito mais reduzido". "(…) permite que a formação seja ministrada fora do horário de trabalho, o que, mediante a tipologia do curso, permite que possa ser realizado durante os tempos livres e em regime de autoformação. Isto naturalmente traz vantagens, pois permite que cada militar possa gerir o seu tempo, de acordo com a sua disponibilidade horária e interesse (do ponto de vista técnico)".	A.1.2
	"Uma outra vantagem tem a ver com a logística (…) é possível formar os militares sem os deslocar e permite uma poupança no custo logístico."	A.1.3
E7	"(…) quando existe uma formação base que tem que ser presencial, após um longo período a exercer uma determinada função e quando existe a necessidade de aprofundar conhecimentos, a introdução de uma formação b-Learning pode oferecer vantagens".	A.1.2
	"(…) nem todos os cursos podem ser ministrados com recurso a estes métodos de ensino". "(…) os vários cursos têm metodologias próprias (…)".	A.1.5
E8	"A formação da Guarda Nacional Republicana exige naturalmente uma vertente prática (…) apesar de ser possível, torna-se difícil a orientação ao formando". "(…) este tipo de modalidades exige também literacia digital aos formadores (…)". "A avaliação é também uma desvantagem, pois o saber-fazer é essencial no militar da Guarda, pelo que o controlo da avaliação, por parte do formador, torna-se essencial".	A.1.5
	"Há desde logo uma vantagem económica (…) permite poupar gastos nas deslocações, gastos na eletricidade, água (…)"	A.1.1
	"(…) permitem ministrar formação a mais gente e com menos formadores (…)" "Em relação aos formandos, tendo em conta as deslocações que um ensino presencial obriga, o facto de lhes ser ministrada formação a distância permite que estes se mantenham em casa, não havendo necessidade de deslocações, nem de apoio administrativo-logístico pela entidade formadora".	A.1.3
E9	"(…) permitem rentabilizar recursos tecnológicos para ministrar formação teórica a um maior número de formandos que se encontram geograficamente dispersos (…) as turmas podem ser maiores (…)".	A.1.3
	"Ao nível financeiro, acarreta uma diminuição substancial dos gastos para a entidade formadora. Os regimes a distância permitem poupar, nomeadamente, gastos em alimentação, documentos, manutenção de viaturas, ajudas de custos, gastos relacionados com água, gás e eletricidade (…)".	A.1.1
	"(…) aliado ao facto de os patrulheiros da Guarda executarem principalmente funções de execução, o e-Learning ou o b-Learning deverão ser sempre aplicados de forma	A.1.5

	residual, como complemento à formação presencial e não como modelo principal, nesta perspetiva da necessidade do ajustamento comportamental, assumindo os valores e princípios éticos e profissionais que a instituição necessita". "No âmbito do CFG, a formação a distância condiciona principalmente a avaliação de mérito comportamental dos formandos". "A vivência das reações presenciais faz muita falta, principalmente nos cursos de formação iniciais, onde a interação pessoal e a aprendizagem de matérias práticas do saber-fazer são essenciais". "O caráter emergencial da formação a distância na Guarda não permitiu um trabalho atempado (…)" "(…) não abona o princípio do ensino-aprendizagem. A comunicação é maioritariamente unilateral (…)". "Nas modalidades a distância falta também um aspeto muito importante, sendo ele a socialização entre os próprios formandos (…) a Guarda vive de princípios e valores essenciais para a sua coesão e um deles é a camaradagem (…)".	
E10	"(…) dispensam muita mão de obra, pois permitem ter no mesmo ambiente de formação turmas maiores, enquanto que numa formação presencial estamos limitados no espaço".	A.1.3
	"(…) o próprio formando também beneficia da redução de custos, pois evita deslocações (…)".	A.1.1
	"(…) facilidade de atualização de conteúdos (…) conteúdos sempre disponíveis". "(…) permite um grande número de formandos em simultâneo".	A.1.2
	"Há aqui algo que considero uma enorme desvantagem que é a baixa partilha de experiências". "Na comunicação *online* não conseguimos dizer ou expressar as mesmas coisas, nem com a mesma entoação ou significado (…)" "(…) os métodos de formação a distância podem permitir um menor controlo dos formandos".	A.1.5

Fonte: Elaboração própria

Quadro n.º 20 - Análise da questão n.º 2

E	Questão n.º 2 - Na sua opinião, o e-Learning e o b-Learning devem servir como alternativa ou como complemento ao modelo presencial? Porquê?	UR
	UC	
E1	"Depende sempre dos objetivos da formação". "Nos cursos de ingresso (…) a maior parte da formação, se não a totalidade, deve ser presencial". "Na GNR há a necessidade de transmitir o seu ADN institucional (…) deve haver uma grande mudança no saber-estar, no saber-fazer e no saber-ser dos militares da instituição, pelo que a formação presencial é essencial nos cursos iniciais". "Em cursos que não os de formação inicial podem servir como complemento (…)"	A.2.3
E2	"Como alternativa penso que nunca, como complemento sim (…)". "Não podemos abdicar do presencial na generalidade, pelo que existem cursos que podem abdicar da formação presencial e ter uma formação e-Learning, através da autoformação (…) parece-me que em alguns cursos de qualificação ou promoção isso é possível".	A.2.3
E3	"Penso que podem ser os dois. Podem ser uma alternativa para alguns modelos presenciais em que chegamos à conclusão que, de acordo com os objetivos que queremos no final, são atingidos com uma formação a distância". "Muitos cursos podem também ser totalmente feitos a distância e outros cursos, obrigatoriamente, deverão ter sempre uma componente presencial (…)" "(…) todos os pareceres têm vindo a demonstrar que é essencial que se regresse à formação presencial nos cursos de ingresso".	A.2.3
E4	"Devem servir como complemento". "(…) ministra-se os conceitos teóricos a distância e, seguidamente, deve-se colocar em prática presencialmente para comprovar se os conhecimentos foram adquiridos".	A.2.2
E5	"Podem servir como alternativa e como complemento". "No que concerne à Formação Contínua de Aperfeiçoamento e Atualização, a utilização do e-Learning e do b-Learning pode ser vantajosa".	A.2.3
E6	"O e-Learning, por si, serve funções específicas que, em parte, podem substituir o presencial. Noutras áreas, como as de formação continuada, especialmente as de desenvolvimento de carreira, estes métodos de ensino podem servir como um complemento importante". "No entanto, não penso o mesmo sobre a formação inicial (…) neste tipo de formação, o e-Learning e o b-Learning devem apenas servir como uma solução de recurso".	A.2.3
E7	"O e-Learning e o b-Learning destinam-se a tipologias de formação concretas (…)". "É possível substituir formação em áreas de conhecimento para militares que já exercem essas funções há anos (…) como eles já estão a ver o saber-fazer, aprendendo uns com os outros e através da experiência (…) o recurso a estes métodos permite revisitar conhecimentos". "(…) podendo servir como alternativa ou complemento".	A.2.3

E8	"A formação a distância não deve ser vista como uma prioridade (…) Considerando as particularidades do ensino militar e policial, deve ser implementada em situações de exceção". "Uma instituição como a GNR, além de transmitir conhecimento teórico, deve também transmitir conduta e valores, o que se torna difícil numa formação a distância".	A.2.4
E9	"Depende do tipo de curso que estamos a falar". "(…) a orientação é essencial e, como tal, em cursos de formação inicial o e-Learning e o b-Learning devem servir apenas como complemento". "Em cursos de formação contínua, nos quais os formandos já têm autonomia de ação e interiorização dos valores institucionais, é possível utilizar um modelo misto ou só a distância, dependendo da duração dos cursos e do seu referencial de formação".	A.2.3
E10	"Depende das competências que se pretendem desenvolver nos formandos". "(…) em algumas situações os conteúdos da área do saber-saber podem recorrer a estes métodos, não os da área do saber-fazer".	A.2.3

Fonte: Elaboração própria

Quadro n.º 21 – Análise da questão n.º 3

E	**Questão n.º 3 - Considera que o recurso a estas ferramentas (e-Learning e b-Learning) constitui uma mais-valia para a formação dos militares da GNR? Porquê?** **UC**	**UR**
E1	"(…) é de facto uma mais-valia, mas nós devemos ter sempre presente que o mais importante é manter a qualidade da formação". "(…) por um lado é uma mais-valia, mas temos também que ter presente que, em determinadas formações, têm que ter uma vertente presencial".	A.3.1
E2	"Podem ser uma mais-valia. Não significa que o sejam, mas podem ser".	A.3.1
E3	"Sem dúvida". "O CDF está a implementar uma plataforma de gestão da formação, a qual poderá ser interativa, como uma plataforma dedicada para ministrar formação (…) designa-se Sistema Integrado de Gestão da Formação, Informação e do Conhecimento, e possibilita a integração de uma plataforma digital de apoio à formação, que pode ser um Moodle (…)". "(…) isto é um sistema de apoio à formação a distância, não é formação a distância (…) permite apoiar a formação, maioritariamente assíncrona (…)".	A.3.1
E4	"É sempre uma mais-valia (…) durante a pandemia, foi uma grande mais-valia, pois permitiu que não existisse contacto entre militares, o que evitou possíveis contágios".	A.3.1
E5	"Obviamente que sim. Desde que bem usada, com vista a chegar a todo o efetivo, pode claramente ser uma mais-valia".	A.3.1

E6	"Sem dúvida que sim". "(…) o critério tem que existir de forma clara, para permitir que determinados objetivos possam ser atingidos com o recurso ao e-Learning e ao b-Learning, sem prejudicar aquilo que são os objetivos formativos da organização".	A.3.1
E7	"Sim (…). No entanto, pelo facto de termos uma ferramenta que é boa para atingir um propósito, não devemos forçar formações que têm que ser presenciais e ministrar a distância quando não é suposto, só porque temos a ferramenta disponível".	A.3.1
E8	"Deve ser utilizado em casos concretos, quando não seja necessário avaliar mérito pessoal, condutas e comportamentos". "(…) pelo que o e-Learning e o b-Learning exigem métodos de ensino próprios que, para terem sucesso na formação dos militares da GNR, devem ser implementados".	A.3.1
E9	"Sim, se utilizadas no contexto adequado (…) em cursos desenhados para essas metodologias e, preferencialmente, formações ministradas por e-formadores, sem dúvida que pode ser uma mais-valia, quanto mais não seja pela poupança de recursos que se fazem e também pela comodidade do próprio formando". "Se o militar possuir um bom autodomínio e responsabilidade, este tipo de ferramentas podem ser uma mais-valia".	A.3.1
E10	"Sim, considero que podem ser uma mais-valia". "(…) neste momento já constituem uma mais-valia, mas considero que pode ser ainda mais explorada".	A.3.1

Fonte: Elaboração própria

Quadro n.º 22 – Análise da questão n.º 4

E	**Questão n.º 4 - Em que casos considera que é adequado utilizar o recurso a estes métodos de ensino?** **UC**	**UR**
E1	"(…) há um ponto forte do e-Learning e do b-Learning no apoio à autoformação. Isto é, na modalidade de e-Learning, a autoformação torna-se essencial". "Nos cursos de formação inicial existe uma grande necessidade de transmissão de valores institucionais, que só são favorecidos pela vivência, socialização e num ambiente militar (…) e isso requer uma vivência presencial".	B.4.2
E2	"Podem ser utilizados em cursos de qualificação ou promoção". "Por exemplo, no CPCb (…) este é um curso em que claramente a formação ideal é o e-Learning". "Nos cursos de qualificação é mais adequada a utilização do b-Learning". "(…) não me parece que numa formação inicial, em que é muito importante a socialização e o adquirir dos costumes, princípios e valores da instituição, se faça formação a distância".	B.4.2

E3	"(…) eu destacava algo que considero bastante importante, algo que é difícil hoje em dia, dado as exigências dos horários de trabalho, que tem a ver com a autoformação (…) na nossa Formação Contínua de Aperfeiçoamento e Atualização, um aspeto essencial é a autoformação (…) esta depende principalmente do formando". "Relativamente à aplicabilidade destes métodos de ensino eu excluiria os cursos de ingresso, pois acho que nestes cursos é deveras relevante o ensino presencial".	B.4.2
E4	"(…) podem ser adequados para ministrar formações teóricas". "(…) do meu ponto de vista, excluo os cursos de formação inicial".	B.4.2
E5	"Em casos onde existe uma estandardização, um grande número de efetivos, distanciamento entre elementos, com impossibilidade de os juntar (…)".	B.4.2
E6	"Em termos de formação inicial eu não recomendaria". "Em termos de formação ao longo da carreira (…) o e-Learning pode ser uma ferramenta com grandes vantagens, pois tem a capacidade de chegar ao dispositivo em tempo real e está disponível permanentemente (…)".	B.4.2
E7	"Dou o exemplo da área ambiental (…) quando os militares estão a realizar essa função ao fim de dois, três anos, começam a ter necessidade de aprofundar conhecimentos e então aí concordo com a introdução de uma formação em b-Learning".	B.4.2
E8	"Tem que ser bem ponderado dependendo do tipo de curso". "Uma situação em que os métodos de ensino e-Learning e b-Learning podem ser usados ocorre numa fase anterior ao curso (…) deve ser interpretado como uma preparação para um curso de forma a nivelar todos os formandos". "Este tipo de formação não deve ser dado na formação inicial, como é exemplo no CFG, mas pode ser posto em prática em Cursos de Promoção a Cabo, Cursos de Promoção a Capitão (…)".	B.4.2
E9	"(…) nos cursos de formação inicial não considero adequados a tempo inteiro".	B.4.2
	"Como complemento aos cursos de formação inicial pode ser adequado (…) numa situação em que, por qualquer situação, se tenha que suspender a formação presencial e por períodos pequenos, considero adequado implementar estes métodos de ensino em matérias teóricas".	B.4.1
E10	"Nenhum destes dois métodos para os cursos de formação inicial". "O b-Learning pode ser aproveitado para cursos de promoção e especialização (…) o e-Learning pode ser aproveitado para atualização de quadros".	B.4.2

Fonte: Elaboração própria

Quadro n.º 23 – Análise da questão n.º 5

E	Questão n.º 5 - Tem conhecimento de que a GNR pretende continuar a utilizar o e-Learning e o b-Learning na formação dos seus militares? Se sim, em que situações?	UR
	UC	
E1	"Claro que sim (…) numa dinâmica de avaliação da formação, dos cursos e dos relatórios que as entidades formadoras nos fazem chegar". "Claramente que há vantagens na utilização do e-Learning e do b-Learning, as quais são contabilizadas no planeamento dos cursos em vigor na GNR (…)". "Eu diria que o e-Learning, o b-Learning e a formação presencial são de facto ferramentas, no âmbito da formação, que têm que ser avaliadas e promovidas nos cursos de acordo com os objetivos a atingir em cada curso (…)".	B.5.1
E2	"Sim, tenho". "Nós, Direção de Formação do CDF, estamos a trabalhar diretamente para que isso seja possível no futuro (…)". "Nesta altura, embora esteja a ser aplicado no CPCb, parece-me que ainda não estão reunidas todas as condições para que seja um sucesso, pois há ainda algumas arestas a limar (…) para que seja o ideal".	B.5.1
E3	"Sim, todos os indícios têm sido nesse sentido". "Os cursos têm vindo a decorrer nesse sentido e as nossas restrições financeiras e logísticas obrigam a pensar seriamente na utilização cada vez mais eficiente destes métodos de ensino". "Há uma lição a retirar da pandemia COVID-19. Se nós antes da pandemia estivéssemos melhor preparados para lidar com esta matéria, não tínhamos tido uma paragem para, posteriormente, começar lentamente (…) considero que temos que ter um suporte nesta matéria para, quando necessário, já sabermos como desenvolver".	B.5.1
E4	"Considero que a GNR vai continuar a utilizar os métodos de ensino e-Learning e b-Learning". "(…) no entanto, há um problema, a nível informático ainda não temos uma boa plataforma que permita o ensino nestas modalidades".	B.5.1
E5	"Sim, penso que está em marcha (…) a criação do Sistema Integrado de Gestão da Formação, Informação e do Conhecimento, que contém uma plataforma de aprendizagem".	B.5.1
E6	"A GNR tem, ao longo das últimas duas décadas, feito um esforço para encontrar a solução técnica que permita usar estas ferramentas e mantê-las disponíveis (…)". "Um dos problemas é a elevada rotação do efetivo nas funções, pois não permite estabilizar equipas técnicas ligadas a esta área (…) tenham existido tentativas de implementação, através da formação de e-formadores e técnicos na matéria, a constante rotação do efetivo impossibilitou esta concretização". "No futuro da formação da GNR espera-se e pretende-se que o e-Learning e o b-Learning estejam presentes, pois são complementos essenciais para aquilo que se pretende fazer em termos de formação (…)".	B.5.1

	"(…) no entanto, tal como todas as decisões e ferramentas que se usam, carece de tecnicidade e de um planeamento muito eficiente para que os resultados sejam efetivos".	
E7	"Não tem alternativa (…) no caso da Guarda, se quiser aplicar conhecimento no local, momento e nas pessoas adequadas, não tem outra solução". "A Guarda precisa de ferramentas eficazes de ensino a distância e flexíveis no seu emprego (…)".	B.5.1
E8	"Na GNR, a utilização deste ensino emergencial, com as particularidades conhecidas hoje, foi fruto da pandemia COVID-19, sabendo que em certos tipos de cursos e em certo tipo de momentos, já existia a utilização do ensino a distância (…)". "É intenção do Comando da Guarda que o atual modelo de formação a distância, por fases, termine e que os próximos Cursos de Formação de Guardas sejam ministrados em regime presencial (…) foi um sistema que visou uma situação crítica e que permitiu manter a formação, mas que, oportunamente, passará para um regime presencial (…)"	B.5.2
	"(…) podem ser aproveitadas para a formação do dispositivo da Guarda (…)".	B.5.1
E9	"Não sei se a intenção será de continuar a sua utilização".	B.5.3
	"Nos Cursos de Formação de Guardas, pelo menos até ao regresso da formação globalmente presencial, o último curso, ou seja, o 52.º CFG, prevê-se que seja o último nestas modalidades (…)".	B.5.2
E10	"Sim, como é exemplo o CPCb, que será ministrado totalmente a distância, ou seja, e-Learning (…)".	B.5.1
	"No caso do CFG ainda se utilizam estes métodos, mas é intenção da Guarda que acabem em breve e que o 53.º Curso decorra totalmente em regime presencial (…)".	B.5.2

Fonte: Elaboração própria

Quadro n.º 24 – Análise da questão n.º 6

E	Questão n.º 6 - No seu ponto de vista, considera que o atual modelo de EaD, em uso pela GNR, se encontra adequado às necessidades dos militares? Se não, que alterações propõe?	UR
	UC	
E1	"(…) importa referir o modelo formativo. A Guarda aderiu ao Sistema de Qualidade, ou seja, a nossa centralidade é a qualidade na formação, sempre no caminho da excelência formativa, e como tal os nossos cursos são certificados". "(…) temos em desenvolvimento algumas plataformas tecnológicas que permitem a realização de formações no modelo de ensino a distância, para todo o efetivo da Guarda (…)". "Relativamente ao processo formativo, os referenciais dos cursos têm sido revistos e alguns ainda se encontram em revisão (…) pretendem permitir aos estabelecimentos de ensino, e de acordo com os objetivos a transmitir, uma uniformização do modelo de ensino mais adequado e mais próximo do formando". "É uma formação centrada no formando (…) é avaliado o seu desempenho operacional enquanto profissional das forças de segurança e essas competências são-lhe transmitidas através da formação (…) este é o modelo de qualidade que temos implementado na GNR, que é um modelo de formação por competências".	B.6.2
E2	"(…) o sistema ainda tem que ser melhorado (…)". "(…) estou-me a referir a uma plataforma *Moodle* que nos permita ter toda a relação entre formador e formando no mesmo espaço (…)".	B.6.2
E3	"Todos os cursos são avaliados pelos estabelecimentos de ensino e, por vezes, através de uma avaliação conjunta (…) a intenção é de que, posteriormente, os cursos sejam avaliados depois de os militares desempenharem funções, com vista a perceber se foram, ou não, bem preparados (…)". "(…) todos os cursos estão a ser revistos (…) neste processo de revisão estão envolvidos os estabelecimentos de ensino, os órgãos técnicos e são revistos tendo em conta as funções que os militares irão fazer".	B.6.2
E4	"O sistema de formação a distância ainda está numa fase muito primária, pelo que deveria estar mais evoluído (…)". "Um sistema próprio de ensino a distância pode ser benéfico e facilitar a formação nos métodos de ensino a distância (…) os próprios referenciais dos cursos preveem estes métodos de ensino, mas ainda não existem os conteúdos para ministrar formação em e-Learning".	B.6.2
E5	"Neste momento ainda é um recurso, potenciado pelo aparecimento da pandemia (…) para ser potenciado, tem que se fazer a evolução, no sentido da utilização do *Moodle* e da capacitação dos formadores para se retirar o máximo proveito das metodologias mais adequadas".	B.6.2
E6	"(…) importa avaliar as necessidades de formação (…) nessa avaliação de necessidades deve começar o processo, pois é aqui que deve ser tomada a decisão sobre	B.6.2

	quais as áreas que permitem as formações e-Learning, b-Learning e qual o equilíbrio que se pode gerar no sistema".	
E7	"Importa perceber através de um diagnóstico quantitativo se os atuais modelos se encontram, ou não, adequados às necessidades dos militares (…) qualquer formação da Guarda deve ser verificada se os conhecimentos foram ou não adquiridos, ou seja, devem ser verificados os resultados operacionais".	B.6.3
E8	"(…) esta formação rotativa, fruto do Plano Plurianual de formação, tem algumas desvantagens (…)".	B.6.2
E9	"(…) muito provavelmente o modelo em uso não será adequado. Isto porque o modelo implementado, é um recurso a sessões por videoconferência". "O atual modelo tem que ser revisto e melhorado, pois o modelo criado foi o possível devido ao recurso ao ensino emergencial e ainda não se conseguiu estabilizar para se criar um verdadeiro modelo de e-Learning ou b-Learning, sabendo em que cursos aplicar".	B.6.2
E10	"No que concerne ao CFG considero que não". "(…) quando os formandos estão dois meses em casa, em regime de formação a distância, não considero que a formação vá ao encontro das suas necessidades, pois estão numa fase muito inicial da sua formação e da sua vida militar, onde há conteúdos que requerem a sua presença em sala de aula, que promovem a interação e partilha de conhecimentos e experiências com formadores (…)". "O atual regime foi um recurso emergencial, decorrente do regime de formação adotado durante o COVID-19 (…) o regime de formação não se encontra adequado às necessidades, mas permitiu dar uma resposta aos desafios da pandemia e às exigências governativas (…)".	B.6.2
	"(…) considero que não se encontra adequado às necessidades dos militares nos cursos de formação inicial, mas tenho opinião diferente em relação aos cursos de promoção e especialização, nos quais responde às necessidades em certa medida, não dispensando, por exemplo, as partes práticas serem feitas em regime presencial".	B.6.1

Fonte: Elaboração própria

Quadro n.º 25 – Análise da questão n.º 7

E	Questão n.º 7 - Atualmente, quais são as formações ministradas aos militares da GNR com recurso aos métodos de ensino e-Learning e b-Learning?	UR
	UC	
E1	"São vários os cursos que recorrem aos métodos de ensino e-Learning e b-Learning (…) uma parte da formação escolar do CFG é ministrada a distância (…)".	B.7.1
	"(…) o Curso de Vigilância e Controlo de Fronteiras, o Curso de Prevenção Criminal e Policiamento Comunitário e Direitos Humanos, entre outros (…)". "São vários os cursos, de caráter técnico, que são dados com recurso a estas modalidades de formação".	B.7.2
E2	"(…) por exemplo, o CPCb será e-Learning (…) há outros cursos de promoção que são b-Learning, os quais têm umas partes a distância e outras presenciais".	B.7.2
	"(…) o CFG, que neste momento ainda tem uma parte a distância e outra presencial, está a terminar a formação com recurso a estes métodos de ensino".	B.7.1
E3	"Dos cursos de formação inicial temos o CFG, o qual ainda tem uma parte a distância, ou seja, b-Learning (…) a forma que a Guarda encontrou para cumprir o Plano Plurianual foi a implementação do modelo rotativo, o qual originou um b-Learning forçado, provocado também pelo aparecimento da pandemia COVID-19 (…)".	B.7.1
	"(…) existem também os cursos de formação contínua, onde o potencial é grande para que mais formações sejam ministradas com recurso aos métodos de ensino e-Learning e b-Learning".	B.7.2
E4	"Recentemente, o Curso de Vigilância e Controlo de Fronteiras foi ministrado com recurso a estes métodos de ensino (…)". "(…) o CPCb será totalmente em e-Learning".	B.7.2
E5	"Sem conhecimento específico".	B.7.3
E6	"(…) há quem consiga indicar mais concretamente quais os cursos que estão a ser realizados nestas modalidades".	B.7.3
E7	"Não sou a melhor pessoa para responder a essa questão".	B.7.3
E8	"O CFG ainda se mantém em regime b-Learning (…)".	B.7.1
	"(…) por exemplo, o 10.º CPCb será totalmente a distância".	B.7.2
E9	"O 52.º CFG é ministrado com recurso a estes métodos de ensino e prevê-se que o 53.º Curso seja ministrado com formação globalmente presencial".	B.7.1
E10	"O CFG que está a decorrer (…)".	B.7.1
	"O CPCb será e-Learning (…)"	B.7.2

	"(…) o Curso de Prevenção Criminal e Policiamento Comunitário e Direitos Humanos que foi ministrado nestes métodos, mas não tenho conhecimento se isso se irá manter (…)".	

Fonte: Elaboração própria

Quadro n.º 26 – Análise da questão n.º 8

E	**Questão n.º 8 - Quais as alterações introduzidas na formação dos militares, justificadas pelo aparecimento da pandemia COVID-19?**	**UR**
	UC	
E1	"(…) levou à adoção de várias medidas para permitir que a formação pudesse decorrer em cumprimento das normas sanitárias impostas, juntamente com a garantia da saúde e prevenção sanitária dos militares".	C.8.1
	"(…) parte da formação passou a decorrer de forma não presencial (…) com o alívio das medidas e normas sanitárias, chegou-se à conclusão que diversos cursos, principalmente os de ingresso, deveriam voltar a ter uma forte componente presencial".	C.8.2
E2	"(…) necessidade de não manter os militares todos concentrados no mesmo local e a redução de elementos ao mesmo tempo nas formações, levou à implementação de um regime b-Learning". "(…) esta necessidade levou a realizar estes ciclos de fases de dois em dois meses, o que criou dificuldades, mas permitiu à Guarda desenvolver esta capacidade de formação a distância que não estava bem desenvolvida e agora terá que ser bem aproveitada".	C.8.2
E3	"Obrigou o CFG a transitar para um regime b-Learning (…) foi a forma encontrada para não parar a formação". "(…) a pandemia obrigou-nos a olhar para o e-Learning e para o b-Learning na altura como uma alternativa e agora olhamos como uma possibilidade (…) após o COVID-19 olhamos com mais seriedade para este recurso que não estava a ser tão bem aproveitado".	C.8.2
	"Não era possível comportar todo o efetivo, pois levantava questões sanitárias que tinham que ser atendidas e, para ultrapassar essa dificuldade, optou-se por um modelo misto".	C.8.1
E4	"Muitos dos cursos tiveram que ser adaptados para poderem ser ministrados em e-Learning ou b-Learning". "(…) a duração de alguns dos cursos foi reduzida, pelo que levanta a questão se não iremos ter consequências no futuro devido a essa lacuna formativa".	C.8.2
E5	"Com vista a evitar a disseminação do vírus, os militares tiveram que ter formação nos seus domicílios (…)".	C.8.1
	"(…) necessidade de adotar novos métodos para perpetuar a formação".	C.8.2

E6	"Nos militares que o Corpo de Alunos da EG recebe, quando terminam a formação inicial e vêm fazer ações de formação como complemento (…) existem diferenças relativamente ao grau de responsabilidade e em relação à ligação com a organização". "(…) a presença e os tempos de estudo dedicados são menores e os resultados, em termos de avaliação, são mais difíceis de obter". "(…) o grau de dificuldade relativamente à avaliação, quer formação contínua, quer avaliação em termos de desempenho pós-curso, teve que ser moldada em função do grupo de formandos. Quando me refiro a moldada, refiro-me à sua simplificação (…) significa que em termos de resultado final, menos competências foram adquiridas". "(…) justifico a resposta pelo *feedback* dado pelas Unidades que recebem os militares (…) é um ciclo, que nos permite perceber que o retorno da formação a distância produz resultados inferiores nestas componentes, sobretudo na componente da formação inicial".	C.8.2
E7	"(…) teve implicações, pois o foco não é o mesmo e perdeu-se alguma coisa, sendo o impacto negativo". "Para além do rendimento dos alunos e professores não ser o mesmo, apercebi-me que teve impactos na moral e o grupo perdeu coesão". "Há um resultado de valor concreto produzido num curso de formação militar que recorre a e-Learning e b-Learning, não é o mais eficaz nas dimensões militares do ensino". "(…) nos outros cursos teve vantagens, pois não sendo possível ministrar formação presencial, permitiu continuar a formação por outros meios, ou seja, permitiu operacionalizar a formação como estava calendarizada".	C.8.2
E8	"(…) por questões sanitárias tiveram que ir para casa".	C.8.1
	"A adoção de um regime a distância é uma delas". "(…) a maneira como a formação era ministrada presencialmente, teve que ser adaptada ao novo regime de formação a distância".	C.8.2
E9	"Houve necessidade de criar rapidamente um novo paradigma para perpetuar a formação". "O Plano Plurianual de admissões (…) fruto da situação pandémica, no primeiro ano não foi possível incorporar 1000 GProv, pelo que, foi autorizado que nos dois anos seguintes fossem incorporados até 1600 elementos (…) foi mais uma dificuldade acrescida ao planeamento e estruturação dos cursos". "(…) a necessidade de, aquando o 42.º CFG, suspender o ensino presencial e (…) desenvolver nos próximos Cursos uma formação de seis meses de formação escolar, em que dois são em formação a distância (…)". "(…) uma outra dificuldade foi a realização de avaliações a distância (…) o *Zoom* e o *Teams* não são plataformas de ensino e não estavam adaptadas para realizar avaliações". "(…) há um trabalho desenvolvido ao longo do último ano, no qual começamos a utilizar o *Moodle* (…) é uma plataforma feita para o ensino (…) há outras Unidades da GNR interessadas neste modelo de utilização do *Moodle*, pelo que importa adaptar as tecnologias ao caso concreto".	C.8.2

	"Existiram implicações na saúde dos militares e a formação viu-se fortemente constrangida, principalmente na concentração de pessoas".	C.8.1
E10	"(…) necessidade de suprimir todos os conteúdos práticos e, através de despacho, solicitar alterações nos regulamentos, ou seja, tivemos que propor que determinadas matérias práticas que eram avaliativas (como por exemplo o tiro) deixassem de o ser". "Outra avaliação teve a ver com o regime de avaliação (…) continuou a ser efetuada pela EG, contudo era dividida entre o Centro de Formação da Figueira da Foz, o CFP e a EG-Queluz, ou seja, três sítios em que a experiência de aplicação de provas de avaliação já estava rotinada (…) no CPCb a avaliação foi realizada nas Unidades de cada militar, onde houve a necessidade de criar rotinas de avaliação, pois não tinham experiência na aplicação de provas de avaliação".	C.8.2

Fonte: Elaboração própria

Quadro n.º 27 – Análise da questão n.º 9

E	**Questão n.º 9 - Considera que a implementação dos métodos de ensino e-Learning e b-Learning foram potenciados pela situação pandémica?** **UC**	**UR**
E1	"Na GNR o ensino a distância não é novidade (…) estes métodos eram utilizados com vídeos projetados nas salas de instrução das subunidades, o que permitia uniformizar procedimentos operacionais". "No entanto, foi devido ao aparecimento do COVID-19 que se deu o despoletar das plataformas informáticas (…) permitiram transmitir não só a formação (…)". "(…) fomos avaliando as vantagens de ministrar formação em e-Learning e b-Learning, o que nos permitiu adaptar os cursos (…) tendo sempre presente que, em algumas áreas, torna-se fundamental a utilização destas ferramentas".	C.9.1
E2	"Sim, claramente". "(…) já existia ensino a distância, mas não era aplicado desta forma e não tínhamos as capacidades tecnológicas que temos neste momento, pois fomos forçados a adquirir equipamentos e capacidades que não tínhamos e que agora podemos continuar a aproveitar".	C.9.1
E3	"Sem dúvida, pois fomos obrigados". "(…) já havia com toda a certeza, ideias e projetos para avançar com algo deste tipo, mas fomos obrigados a avançar rapidamente (…) avançamos de forma rudimentar (…) foi um esforço brutal para formadores e formandos". "Esta obrigação aumentou em muito as capacidades da Guarda (…) estamos bem encaminhados para dar continuação à utilização destes métodos de ensino". "(…) justifica-se olhar para estes modelos de uma forma diferente e implementá-los com mais rigor".	C.9.1
E4	"Não tenho dúvidas nenhumas (…) se não fosse a pandemia o ensino e-Learning e b-Learning na GNR ainda era muito escassos".	C.9.1

	"(…) existiam meros repositórios de documentação". "A pandemia foi um impulso suficiente que permitiu o desenvolvimento destes métodos de ensino na GNR".	
E5	"Sim. O e-Learning e o b-Learning existiam de forma muito residual e a sua utilização, como a conhecemos hoje, foi obviamente potenciada pelo aparecimento da pandemia COVID-19". "(…) o SIGForm não servia como plataforma de aprendizagem, mas sim como um repositório de conteúdos (…) do ponto de vista de aulas dadas a distância, o *Moodle* ganha cada vez mais relevância e, com um aproveitamento eficaz, consegue potenciar a formação a distância".	C.9.1
E6	"Sem dúvida (…) a situação pandémica obrigou-nos a experienciar aquilo que não tínhamos de forma planeada (…) obrigou a que a organização se adaptasse a essa realidade e que procurasse soluções alternativas em relação à formação presencial". "(…) muitas destas adaptações não tiveram o rigor técnico necessário para afirmarmos que se trata de um verdadeiro e-Learning ou b-Learning, pois os próprios formadores não estavam capacitados para transitar de um modelo para o outro de imediato, pelo que essa formação e capacitação, em muitos dos casos, acabou por vir da experiência".	C.9.1
E7	"Não, o e-Learning já existia na GNR". "(…) há um complementar da formação presencial, mas não há uma substituição".	C.9.2
E8	"Sim, a pandemia COVID-19 foi a responsável pela adoção dos métodos de ensino e-Learning e b-Learning".	C.9.1
E9	"(…) sem dúvida, pois a situação pandémica foi a espoleta que iniciou esta situação". "(…) obrigou a GNR a adaptar-se a essa realidade e permitiu uma oportunidade de melhoria e de rentabilização de recursos para a qual não estava desperta". "(…) a GNR foi rentabilizando, por um lado por obrigação de resolver o problema e, por outro lado, por ser uma janela de oportunidade que se abriu e que permitiu que se podem fazer as coisas de outras formas, rentabilizando recursos e minimizando o prejuízo que estava a existir por não haver ensino presencial".	C.9.1
E10	"Sem dúvida". "(…) tivemos desde logo que adquirir material e saber lidar com ele, saber ganhar método para ministrar uma aula *online* (…)". "(…) pouca gente conhecia as plataformas colaborativas como é exemplo o Teams, pelo que tivemos que nos adaptar a uma velocidade superior à da propagação da pandemia, onde a nossa capacidade de resposta foi da noite para o dia (…)". "Isto foi sem dúvida potenciado pela pandemia, pois se o tivéssemos que fazer iria ser todo um processo de tomada de decisão mais lento (…) desta forma nem foi abreviado, foi abreviadíssimo".	C.9.1

Fonte: Elaboração própria

Quadro n.º 28 – Análise da questão n.º 10

E	Questão n.º 10 - Considera que houve implicações na formação dos militares da GNR em consequência da implementação dos métodos de ensino e-Learning e b-Learning? Se sim, quais?	UR
	UC	
E1	"Sim, de facto, ao analisar os relatórios que nos vão chegando (…) identifica-se algumas necessidades, principalmente nos cursos de ingresso". "Nos CFG, torna-se percetível a incrementação da formação presencial, face aos objetivos que a GNR pretende atingir com o recrutamento e seleção (…)".	C.10.2
	"O recurso frequente a estes métodos permitiu, através do recurso às ferramentas tecnológicas disponíveis, promover, sempre que necessário, capacidades de formação através de e-Learning e b-Learning a todos os militares (…)". "(…) temos uma capacidade de recurso a estes métodos, para utilização de um conjunto mais diversificado de atividades, não só formativas, mas também de reuniões (…) estas ferramentas permitem que, quando necessário, sejam realizadas reuniões que economizam recursos financeiros e logísticos".	C.10.1
E2	"A nível de opinião pessoal existiu claramente uma perda (…) se estivermos a falar do CFG, em que os militares saem menos bem preparados naquilo que é a cultura institucional (…)"	C.10.2
	"Em termos institucionais ainda não é possível confirmar isso, pois ainda está em estudo (…)". "(…) um grupo de trabalho está a analisar a qualidade da formação através de vários parâmetros e, no fim, elaborará um relatório onde dirá o que de facto aconteceu em termos de ganhos ou de perdas".	C.10.4
E3	"As avaliações finais dos CFG referem que é importante voltar ao regime presencial (…)". "Na minha opinião pessoal considero que diminuiu a socialização entre militares (…) no entanto, importa referir que os modelos e-Learning e b-Learning não implicam perder essa socialização".	C.10.2
	"Uma das implicações positivas é a literacia digital nesta matéria, que aumentou brutalmente (…)". "(…) a nossa formação disparou e, fruto do COVID-19, começaram a aparecer vários tipos de ofertas de formação *online*. Com toda a certeza que isto trouxe uma alteração muito grande e a disponibilidade de conteúdos para aquilo que nós possamos aproveitar é muito grande".	C.10.1
E4	"Que pode referir melhor se existiram ou não consequências fruto da implementação destes métodos de ensino são quem os vai receber e, posteriormente, trabalhar com esses militares".	C.10.4
	"O *feedback* que eu tenho é que vão mal preparados (…) devido a consequências da pandemia, pois para além de estarem a receber formação em casa, o curso foi também reduzido na sua duração".	C.10.2

E5	"É difícil saber quais as implicações, pois torna-se complicado atribuir alguma carência de formação dos militares ao ensino ministrado no período pandémico (…)".	C.10.4
E6	"(…) o e-Learning e o b-Learning permitiram à Guarda continuar a operar (…) isso foi extremamente importante". "Estes métodos de ensino, enquanto ferramentas e enquanto resultado da iniciativa e da capacidade de adaptação da organização, constituíram-se como ferramentas de continuidade. Isto é extremamente importante, pois podem estar disponíveis a qualquer momento (…) esta disponibilidade e flexibilidade devem ser exploradas no futuro. Para tal, têm que ser suportadas do ponto de vista técnico e, para isso, a EG e os seus Centros necessitam de ter áreas departamentais dedicadas, com os técnicos necessários para que possam aumentar as suas capacidades (…)".	C.10.1
	"Teve também implicações negativas, mas o e-Learning e o b-Learning permitiram à Guarda continuar a operar (…)".	C.10.2
E7	"Permitiu continuar a formação por outros meios (…)".	C.10.1
	"(…) teve implicações na moral dos militares e outras já referidas que resultam da minha observação direta".	C.10.2
E8	"É difícil fazer uma avaliação concreta da formação, indo ao terreno e perceber se a formação de facto melhorou ou piorou, tendo como comparação formações ministradas anteriormente".	C.10.4
	"O feedback dos formandos, em termos de aprendizagem, não é positivo, pois até estes reconhecem algumas dificuldades nas questões mais práticas (…)". "Os próprios pares dos militares, ou seja, militares mais antigos, também reconhecem que esta nova modalidade de ensino forma militares com uma maior carência na formação técnico-prática, a qual será solucionada com a experiência (…)".	C.10.2
E9	"Nos CFG houve implicações na aquisição de competências comportamentais, que se verificam serem mais demoradas (…) após ida para casa, tornou-se percetível para nós uma quebra no comportamento exigido, tanto a nível de responsabilidade, como a nível do cumprimento de horários".	C.10.2
	"Houve a necessidade de adaptação de urgência a novas realidades e a novas tecnologias (…)". "Tornou-se percetível que é importante melhorar os meios tecnológicos de apoio específico para a formação, como é exemplo o *Moodle*, bem como ministrar formação específica aos formadores, nomeadamente através de módulos de formação para e-formadores (…) os formadores deveriam ter uma formação especializada relativamente a estas metodologias de ensino para que pudessem, preferencialmente, exercer a atividade de formador em exclusividade de funções". "A formação não pode ser vista como um custo, tem que ser vista como um investimento".	C.10.1
E10	"No seu lado positivo, permitiu que a formação se realizasse durante a pandemia. Foi o tornar possível algo sem colocar em risco a saúde dos militares".	C.10.1
	"(…) sentiu-se a perda da partilha de experiências (…) todos os formandos, principalmente os com menos experiência, vão aprender e ganhar com as experiências de outros formandos".	C.10.2

	"Na perspetiva de um CFG, fruto das restrições pandémicas, torna-se difícil desenvolver um espírito de corpo quando o guarda-provisório não consegue perceber, o que significa o conceito de parelha (…)".	

Fonte: Elaboração própria

ANEXOS

ANEXO A – MODELO SISTÉMICO DE FORMAÇÃO DA GNR

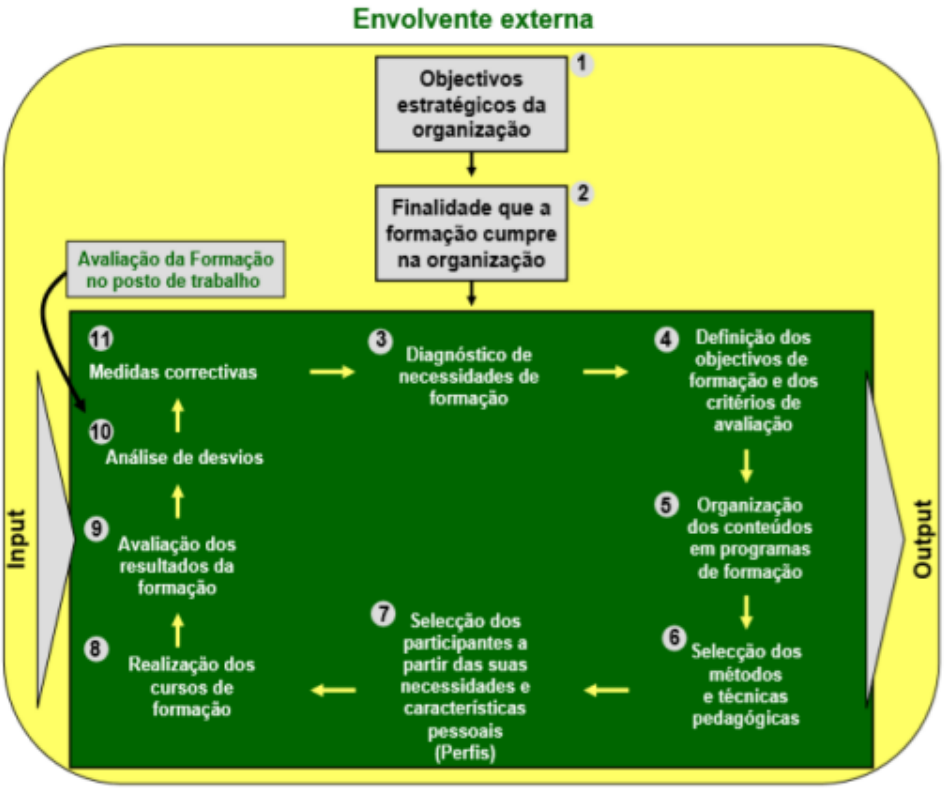


Figura n.º 5 - Modelo sistémico de formação da GNR

Fonte: GNR (2008a)

ANEXO B – MODALIDADES DE FORMAÇÃO DA GNR

Figura n.º 6 - Modalidades de formação da GNR

Fonte: GNR (2022a, p. 132)

ANEXO C – PLANO PLURIANUAL DE ADMISSÃO AO CFG EM 2021

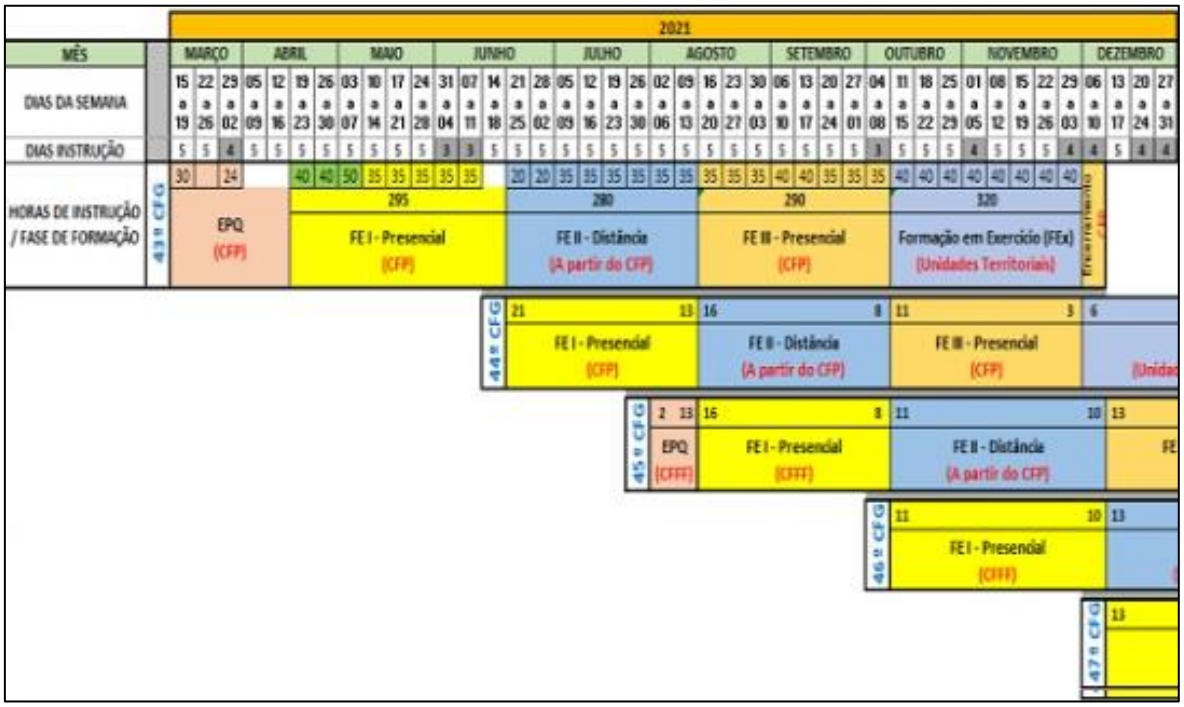


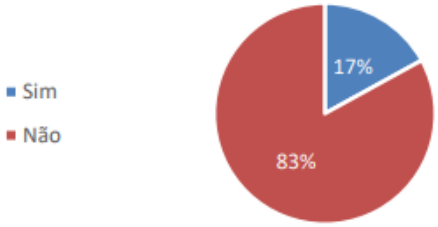
Figura n.º 7 - Plano plurianual de admissão ao CFG em 2021

Fonte: GNR (2021a)

ANEXO D – QUESTIONÁRIO AOS FORMANDOS DO 42.º CFG

(1) MICROSOFT TEAMS

(a) Já conhecia/utilizou a plataforma Microsoft Teams antes deste período formativo?



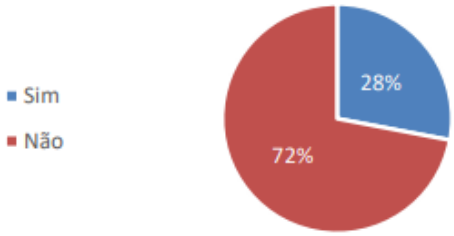
(b) Se utilizou indique em que circunstâncias:

R: Formações escolares e reuniões profissionais maioritariamente.

Figura n.º 8 - Pergunta ao 42.º CFG acerca do conhecimento/utilização do Teams

Fonte: GNR (2020a)

(c) Conhece ou já utilizou outras plataformas de formação a distância?



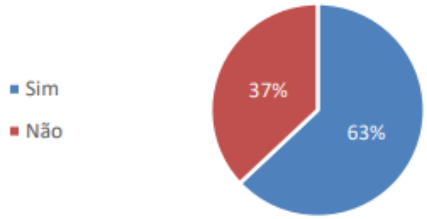
(d) Se sim, indique quais:

R: A resposta mais comum foi a plataforma Zoom.

Figura n.º 9 - Pergunta ao 42.º CFG acerca da utilização de plataformas de FaD

Fonte: GNR (2020a)

(g) Teve problemas técnicos ao longo do período de formação à distância?



(h) Se sim, indique quais:

R: - Falhas na rede de internet (alguns formandos vivem em zonas com baixa cobertura de rede);

- Algumas falhas na visualização e audição de algumas sessões.

(i) Se indicou sim na questão anterior, como resolveu os problemas técnicos?

R: - Reiniciar o router;

- Desligar a câmara durante as sessões possibilitava uma melhoria na visualização da sessão.

Figura n.º 10 - Pergunta ao 42.º CFG relativamente a problemas técnicos no período de FaD

Fonte: GNR (2020a)

ANEXO E – CICLO FORMATIVO DA ABORDAGEM SISTÉMICA DA FORMAÇÃO

Figura n.º 11 – Ciclo formativo da ASF

Fonte: GNR (2022e)

ANEXO F – O SFGNR NO CICLO PDCA

Figura n.º 12 - Integração do SFGNR no ciclo PDCA

Fonte: GNR (2022e)

ANEXO G – MODELO ADDIE

Figura n.º 13 – Modelo ADDIE

Fonte: Escola Nacional de Administração Pública (2015); GNR (2022e)