

A large, stylized graphic of the letter 'G' is centered on the page. The left curve of the 'G' is a white outline, while the right vertical bar and the top horizontal bar are a yellow outline. The word 'Growing' is positioned to the right of the top part of the 'G'.

Growing

WWW.WEBSITE.EU

GESTÃO DE CARREIRA E APRENDIZAGEM EM PME

RELATÓRIO FINAL

CRESCIMENTO E INOVAÇÃO DE PME ATRAVÉS DA
APRENDIZAGEM EM CONTEXTO DE TRABALHO



Autores

GrowIng - SME's Growth and Innovation through Learning at the Workplace | Sep. 2020

Parceria



Mentortec - Serviços de Apoio a Projectos Tecnológicos S.A, Portugal

Andreia Monteiro e Rita Sousa

Website: <http://www.mentortec.eu/>



AEP - Associação Empresarial de Portugal, Portugal

Eugénia Sousa

Website: <https://www.aeportugal.pt/>



AKMI - Anonimi Ekpaideftiki Etairia, Grécia

Evanthia Vaiouli

Website: <https://iek-akmi.edu.gr/>



iED - Institute of Entrepreneurship Development, Grécia

Maria Skoufi

Website: <https://ied.eu/>



DOREA Educational Institute, Chipre

Viktorija Triuskaite

Website: <https://dorea.org/>



CONNECTIS Srl, Itália

Edoardo Bacenetti

Website: <https://connectisweb.com/>



This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License.

Growing

Índice

INTRODUÇÃO.....	6
1. O projeto «GrowIng»	7
PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS	8
1. A importância das PME na economia Europeia.....	9
1.1. Visão global	9
1.2. Apoio Europeu (UE) às PME.....	13
1.3. Impacto da COVID-19 nas PME.....	14
EDUCAÇÃO E FORMAÇÃO DE ADULTOS NA EUROPA	1
1. A importância da educação de adultos.....	17
1.1. Participação dos adultos na aprendizagem ao longo da vida na UE.....	17
1.2. Formação de adultos na UE	20
2. Promover a educação de adultos em contexto de trabalho	23
2.1. Estratégias	23
2.2. Componentes essenciais identificadas pelo grupo de trabalho de Educação e Formação 2020	24
2.3. O ciclo político da educação de adultos da OCDE	25
2.4. Passos principais para as PME	28
3. Métodos para desenvolver as competências transversais e de empreendedorismo dos colaboradores em contexto de trabalho	29
ESTUDO COM PME E ENTIDADES FORMADORAS	34
1. Metodologia da recolha de dados	35
1.1. Inquéritos.....	35
1.2. Focus groups e/ou entrevistas.....	35
2. Resultados e análise dos inquéritos.....	36
2.1. Compilação dos resultados	36
2.2. caracterização geral dos inquiridos e participantes	37
2.3. Situação atual das oportunidades educativas e formativas para os colaboradores	38
2.4. Futuro da orientação profissional e da aprendizagem no trabalho nas PME.....	46
3. Conclusões.....	52
RECOMENDAÇÕES	55
1. Para as entidades patronais	56
2. Para organizações intermediárias.....	60
3. Para decisores políticos ao nível regional e nacional.....	63
BIBLIOGRAFIA	65

Lista de tabelas

Tabela 1. PME em Portugal, na Grécia e no Chipre.	12
Tabela 2. Áreas das oportunidades de desenvolvimento do pessoal nas PME	42
Tabela 3. Áreas das oportunidades de desenvolvimento do pessoal nas PME no futuro	48

Lista de figuras

Figura 1. Participação dos adultos na aprendizagem em 2018, percentagem de adultos com idades entre os 25 e os 64 anos (fonte: Eurostat).	18
Figura 2. Taxa de participação na educação e formação por tipo em 2016, percentagem de adultos com idades entre os 25 e os 66 anos (fonte: Eurostat).	19
Figura 3. Taxa de participação na aprendizagem informal, percentagem de adultos com idades entre os 25 e os 64 anos (com base em dados da Eurostat).....	19
Figura 4. Percentagem de colaboradores cuja formação foi paga pela entidade patronal (últimos 12 meses).....	21
Figura 5. Percentagem de colaboradores que frequentou formações durante e fora do horário de trabalho.....	22
Figura 6. Elementos constitutivos da equipa de trabalho do EF 2020.	24
Figura 7. Breve descrição dos elementos constitutivos da promoção da educação de adultos no local de trabalho, conforme definidos no relatório final do EF 2020 em 2018.	25
Figura 8. O ciclo político da educação de adultos (fonte: OECD).	26
Figura 9. Breve descrição dos sete pontos de ação da educação de adultos no local de trabalho, conforme definidos pela OCDE.	27
Figura 10. Fatores essenciais a ter em consideração para garantir a coesão do ensino para adultos no local de trabalho.....	28
Figura 11. Identificação dos passos para promover a melhoria de competências e a requalificação de acordo com o estudo da CE.	28
Figura 12. Métodos para fortalecer as capacidades dos colaboradores identificadas como geradoras de um maior impacto.	29
Figura 13. Breve descrição dos métodos identificados como mais comuns para fortalecer as capacidades dos colaboradores.	30
Figura 14. Imagens dos focus groups promovido em Portugal, na Grécia e no Chipre, respetivamente.	35
Figura 15. Setores das PME inquiridas.	37

Figura 16. Caracterização dos participantes do focus group/das entrevistas de acordo com a tipologia das suas organizações.....	37
Figura 17. Tipos de oportunidades de desenvolvimento da carreira oferecidas pelas PME e pelos prestadores de serviços.....	38
Figura 18. Frequência das oportunidades de desenvolvimento da carreira oferecidas pelas empresas.....	39
Figura 19. Duração das oportunidades de desenvolvimento da carreira oferecidas pelas empresa e pelos prestadores de serviços.	39
Figura 20. O poder de tomada de decisões nas PME.	40
Figura 21. Fatores principais que influenciam as decisões relativas à frequência e aos tópicos a abordar nas oportunidades de desenvolvimento da carreira e de aprendizagem no trabalho nas PME.	41
Figura 22. Benefícios principais da promoção de oportunidades de desenvolvimento da carreira e de aprendizagem no local de trabalho.	43
Figura 23. Forças impulsionadoras benefícios principais da orientação profissional e das oportunidades de aprendizagem no trabalho.	44
Figura 24. Desafios impulsionadores principais da orientação profissional e das oportunidades de aprendizagem no trabalho.	45
Figura 25. Oportunidades de desenvolvimento da carreira oferecidas pelas empresas e prestadores de serviços no futuro.	47
Figura 26. Desafios atuais e futuros enfrentados pelas PME.....	49
Figura 27. Desafios impulsionadores principais da orientação profissional e das oportunidades de aprendizagem no trabalho no futuro.	50
Figura 28. Fatores principais necessários para ajudar as PME a enfrentar os desafios no futuro.....	51
Figura 29. Recomendações principais para orientar as PME na definição de uma estratégia para a aprendizagem no local de trabalho.....	56
Figura 30. Breve descrição das recomendações para apoiar as PME na definição e implementação das estratégias de aprendizagem no local de trabalho.	56
Figura 31. Recomendações às organizações intermediárias para apoiar as PME na oferta de oportunidades de desenvolvimento da carreira.	60
Figura 32. Breve descrição das recomendações às organizações intermediárias para apoiar as PME na oferta de oportunidades de desenvolvimento da carreira aos seus colaboradores.	61
Figura 33. Recomendações aos decisores políticos para apoiarem as empresas na prestação de oportunidades de desenvolvimento da carreira aos seus colaboradores.....	63

LISTA DE ABREVIATURAS

UEAPME	União Europeia do Artesanato e das Pequenas e Médias Empresas
AES — Adult Education Survey	Inquérito à educação de adultos
UE	União Europeia
EWC — Eurofound's European Working Conditions Survey	Inquérito europeu sobre as condições de trabalho da Eurofound
PIB	Produto interno bruto
OECD	Organização de Cooperação e de Desenvolvimento Económicos
PME	Pequenas e médias empresas
EFPP	Educação e formação profissionais



INTRODUÇÃO

Growing

1. O projeto «GrowiNg»

O projeto «GrowiNg — Crescimento e Inovação de PME através da aprendizagem em contexto de trabalho» pretende desenvolver, testar e promover a integração de soluções inovadoras para a aprendizagem ao longo da vida de adultos em contexto de trabalho. O projeto prevê o desenvolvimento de ferramentas de avaliação e desenvolvimento de competências empreendedoras de colaboradores através de uma abordagem holística da gestão de carreira em PME. Através do projeto GrowiNg, uma parceria experiente, juntamente com outras organizações e profissionais da educação e formação de adultos, pretendem:

- recolher e aprofundar conhecimento relativamente a políticas, estratégias e práticas existentes em PME relativas à gestão de carreira e a educação de adultos em contexto de trabalho, e às necessidades de colaboradores no que toca o desenvolvimento de competências transversais e empreendedoras;
- desenvolver e testar metodologias e ferramentas eficazes que sejam facilmente adotadas pelos recursos humanos das PME, para o apoio na gestão de carreira e formação contínua de colaboradores, alinhadas com necessidades atuais e futuras da empresa;
- contribuir para a formulação de apoio à educação e formação, que evidenciem os benefícios de promover e apoiar a educação de adultos em contexto de trabalho a vários níveis, desde o crescimento individual ao crescimento da competitividade da empresa.

O projeto integra seis organizações de quatro países Europeus:

1. MENTORTEC — Serviços de Apoio a Projetos Tecnológicos SA, Portugal (coordenador);
2. AEP — Associação Empresarial de Portugal, Portugal;
3. AKMI — Anonimi Ekpaideftiki Etairia, Grécia;
4. iED — Institute of Entrepreneurship Development, Grécia;
5. DOREA Educational Institute, Chipre;
6. CONNECTIS Srl, Itália.

Para mais informações sobre o projeto e as atividades do mesmo, visite o respetivo website:

<http://growing-project.eu/>.



PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

Growing

1. A importância das PME na economia Europeia

1.1. Visão global

Neste relatório, e tal como definido pela Comissão Europeia, consideram-se como pequenas e médias empresas as empresas com menos de 250 colaboradores, incluindo as microempresas, e as empresas com um volume de negócios anual até 50 milhões de euros ou um balanço total não superior a 43 milhões de euros.



As pequenas e médias empresas (PME) são consideradas como o «núcleo da economia europeia» representando, de um modo geral, uma fonte potencial de emprego e de crescimento económico. Vinte e cinco milhões de PME representam 99,8% das empresas na União Europeia (EU). Em 2018, as PME geraram 4 357 mil milhões de euros em valor acrescentado e empregaram 97,7 milhões de pessoas. As PME representam, assim, dois terços do emprego global (66,6%) e 56,4% do valor acrescentado da «economia empresarial não financeira». A produtividade média das PME, medida enquanto valor acrescentado por pessoa empregada, foi de 44 600 EUR em 2018, enquanto que cada PME europeia empregou, em média, 3,9 pessoas.

Entre 2017 e 2018, o crescimento do valor acrescentado e do emprego gerado nas PME europeias foi de 4,1% e 1,8%, respetivamente. O crescimento mais elevado do valor acrescentado foi registado na Letónia, na Bulgária e na Polónia, enquanto que a Suécia e a Itália registaram as taxas de crescimento mais baixas.

De 2014 a 2018, o crescimento do valor acrescentado das PME foi superior no setor dos serviços de hotelaria e restauração, da construção e da informação e comunicação, com valores de 23,3%, 21,1% e 20,3%, respetivamente. Ao nível do crescimento do emprego, as PME tiveram um melhor desempenho nos serviços da informação e comunicação, com um aumento de 17,3%, nos serviços de hotelaria e restauração e, também, nos serviços administrativos e de apoio, registando ambos um aumento de 14,6% no mesmo período. Outro setor das PME com rápido crescimento foi o setor do comércio por grosso e a retalho, que gerou um aumento de 18,6% do valor acrescentado¹.

¹ Comissão Europeia, «SBA Fact Sheet & Scoreboard», 2019.

No período de 2018 a 2020, esperava-se que o crescimento do valor acrescentado das PME aumentasse bastante (em 8,5%). Também se previa que o emprego nas PME crescesse em 3,0%, gerando cerca de 2,9 milhões de novos empregos em PME. Tendo em conta a situação da pandemia na Europa, é provável que os números previstos sejam muito inferiores.

Portugal



As PME desempenham um papel fundamental na «economia empresarial não financeira» de Portugal. Em Portugal, as PME representam 68,3% do valor acrescentado e mais de três quartos (77,4%) do emprego, sendo superior à média europeia em 10%. As PME europeias empregam, em média, 2,9 pessoas, representando aproximadamente uma pessoa a menos do que a média europeia. A produtividade anual das PME portuguesas, calculada como valor acrescentado por pessoa empregada, é cerca de 22 000 EUR, apenas ligeiramente superior à média europeia.

Nos últimos anos, as PME em Portugal têm vivido um grande crescimento. Entre 2014 e 2018, o emprego nas PME e o valor acrescentado das PME aumentou em 15,2% e 27,0%, respetivamente. No entanto, este crescimento foi mais lento entre 2017 e 2018. É importante referir que, embora as taxas de emprego tenham vindo a aumentar de forma constante, ainda não atingiram o nível anterior à crise.

De 2014 a 2018, o crescimento do valor acrescentado foi superior no setor da informação e comunicação e da produção, com valores de 30,4% e 18,3%, respetivamente.² É importante referir que grande parte do emprego gerado e do crescimento em Portugal ocorre em setores com baixo valor acrescentado.³

Previa-se que o crescimento das PME continuasse entre 2018 e 2020 com um aumento de 10,1% no valor acrescentado das PME e de 5,1% no emprego nas PME, correspondendo a cerca de 133 800 novos empregos em PME.

² Comissão Europeia, «SBA Fact Sheet & Scoreboard: Portugal», 2019.

³ OECD, SME and Entrepreneurship Outlook 2019, p. 363, Table E — Sectors where new enterprises create jobs. Disponível [aqui](#).

Grécia

As PME também desempenham um papel fundamental na «economia empresarial não financeira» da Grécia. Geram 63,5% do valor acrescentado total e têm uma taxa de emprego excepcionalmente alta de 87,9%, estando ambos os valores acima da média europeia. As empresas gregas empregam uma média de 2,6 pessoas (cerca de um terço abaixo da média europeia) e a produtividade média das PME gregas, calculada como o valor acrescentado por pessoa empregada, é de, aproximadamente, 15 000 EUR (aproximadamente dois terços abaixo da média europeia).



Entre 2017 e 2018, o emprego nas PME aumentou em 4,0% e o valor acrescentado em 13,7%. No entanto, apesar deste crescimento, o valor acrescentado e o emprego mantêm-se abaixo dos níveis anteriores à crise de 2008, respetivamente, em 40,8% e 9,7%, mostrando que a Grécia continua em processo de recuperação.

De 2014 a 2018, o crescimento do valor acrescentado foi superior no setor do comércio por grosso e a retalho e no setor da produção, com valores de 21,3% e 15,8%, respetivamente.⁴

Previa-se que o valor acrescentado e o emprego continuassem a crescer em 21,3% e 13,1%, respetivamente, entre 2018 e 2020. Como resultado, esperava-se que fossem criados cerca de 284 400 novos empregos em PME.

⁴ Comissão Europeia, «SBA Fact Sheet & Scoreboard: Greece», 2019.

Chipre



As PME também são consideradas como o núcleo da «economia empresarial não financeira» do Chipre, já que a sua contribuição para o valor acrescentado e o emprego totais é bastante impressionante e encontra-se acima da média da UE, com valores de 76,3% e 83,8%, respetivamente, (sendo que as médias da UE são de 56,4% e 66,6%, respetivamente). Consistente com a média

europeia, as empresas cipriotas empregam, em média, 3,9 pessoas, sendo que a produtividade anual média das PME do Chipre está abaixo da média europeia, calculada como o valor acrescentado por pessoa empregada, no valor de 32 900 EUR.

Entre 2017 e 2018, o Chipre registou um forte crescimento ao nível do valor acrescentado e do emprego gerado pelas PME, com valores de 10,0% e 6,4%, respetivamente. Apesar do forte e notável crescimento, é importante referir que o valor acrescentado das PME permaneceu 3,8% abaixo do seu nível anterior à crise (2008).

De 2014 a 2018, o crescimento do valor acrescentado foi superior no setor da construção e das atividades profissionais (por exemplo, serviços jurídicos e de contabilidade), com valores de 90,7% e 33,9%, respetivamente.⁵

Entre 2018 e 2020, previa-se que o valor acrescentado das PME aumentasse em 12,4% e que o emprego nas PME aumentasse em 7,4%, representando 86,4% de todos os novos empregos criados até 2020 na «economia empresarial não financeira».

Tabela 1. PME em Portugal, na Grécia e no Chipre.

	PME representam:		PME		Crescimento (2017-2018)		Setores com o maior valor acrescentado
	Valor acrescentado (%)	Emprego (%)	Média de colaboradores	Produtividade e (€)	Valor acrescentado (%)	Emprego (%)	
PORTUGAL	68,3	77,4	2,9	22 900	15,2	27	Informação e comunicação, produção
GRÉCIA	63,5	87,9	2,6	15 000	13,7	4	Comércio por grosso e a retalho, produção
CHIPRE	76,3	83,8	3,9	32 900	10	6,4	Construção e serviços profissionais

— Acima da média da EU

— Abaixo da média da UE

⁵ Comissão Europeia, «SBA Fact Sheet & Scoreboard: Chipre», 2019.

Como podemos verificar na tabela acima, as PME desempenham um papel fundamental em todos os países referidos. A contribuição das PME para o valor acrescentado e emprego totais é bastante elevada e encontra-se acima da média da UE.

Em Portugal e na Grécia, o número da «média de colaboradores» está abaixo da média da UE, o que significa que estes dois países possuem uma percentagem superior de microempresas na população de empresas total em relação à média da UE.

Quanto à produtividade (calculada como o valor acrescentado por pessoa empregada), todos os países encontram-se abaixo da média da UE, tendo o Chipre o nível de produtividade mais elevado e a Grécia o mais baixo.

A produção é o setor com o maior valor acrescentado em Portugal e na Grécia. No entanto, enquanto o maior aumento na produção em Portugal ocorreu nos subsectores dos veículos motorizados e dos produtos metálicos transformados, na Grécia, o maior crescimento foi registado no maior subsector de produtos alimentares. A situação do Chipre é diferente. No Chipre, o maior valor acrescentado foi registado no setor da construção. Isto poderia explicar-se com a estratégia do governo da República do Chipre. O governo implementou algumas iniciativas governamentais estratégicas para apoiar o investimento na construção, bem como incentivos fiscais para apoiar ainda mais o crescimento no setor da construção.

O crescimento das PME tem sido constante em todos os países referidos, com Portugal a registar o maior crescimento do valor acrescentado e do emprego. Prevvia-se que o crescimento continuasse entre 2018 e 2020.

1.2. Apoio Europeu (UE) às PME

Podemos verificar que as PME contribuem grandemente para o produto interno bruto (PIB) e para o emprego da UE. As pequenas e médias empresas (PME) e o empreendedorismo são impulsionadores essenciais da economia e do bem-estar social. Sem dúvida, a competitividade da Europa e o progresso económico dependem grandemente das pequenas e médias empresas, as quais são uma fonte fundamental de criação de postos de trabalho, de desenvolvimento e inovação e são o principal impulsionador do empreendedorismo. As PME são fundamentais para garantir que as nossas economias e sociedades se adaptam a grandes transformações, como a digitalização, a globalização, o envelhecimento e as pressões ambientais.



A importância das PME foi reconhecida na União Europeia. As PME são consideradas como o impulsionador mais importante do crescimento económico e o principal contribuinte na luta contra o desemprego. Assim, a UE criou um enquadramento (*Small Business Act*, Lei das Pequenas Empresas em português) para continuar a promover o empreendedorismo, simplificando o enquadramento político e regulamentar das PME e eliminando as principais barreiras ao seu desenvolvimento⁶. A UE trabalha constantemente no sentido de promover o empreendedorismo e o desenvolvimento de competências, melhorando o acesso das PME aos mercados, reduzindo a burocracia e melhorando globalmente o potencial de crescimento das PME.

1.3. Impacto da COVID-19 nas PME

A pandemia COVID-19 afetou e continua a afetar as pequenas e médias empresas em toda a Europa. De acordo com os dados da European Association of Craft, Small and Medium-sized Enterprises (UEAPME), cerca de 90% das PME, em média, indica estar economicamente afetada. Em particular, os setores mais afetados são os dos serviços (60%-70%), da construção e da produção. Adicionalmente, 30% da totalidade das PME indica uma perda de, pelo menos, 80% do seu volume de negócios, sendo que a média da UE é de cerca de 50%. Espera-se um aumento da taxa de desemprego nas PME num intervalo de 3-5 pontos percentuais.⁷

A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE), no seu relatório de junho, prevê uma redução de 6% do PIB global e de 7,6% no caso de uma segunda vaga da pandemia até ao final de 2020, com um declínio de dois dígitos em alguns dos países mais afetados, seguido de uma modesta recuperação de 2,8% em 2021.⁸

O inquérito às PME realizado pela OCDE, com o intuito de analisar o impacto da COVID-19, mostrou que, por exemplo, 60% das PME gregas inquiridas tem vindo a sofrer um declínio acentuado nas vendas, enquanto que em Portugal, 37% das PME inquiridas regista uma redução

⁶ «The small business act for Europe», 2008. Pode ser encontrado online [aqui](#).

⁷ UEAPME, «A view on the COVID impact on and support measures for SMEs», 2020. Disponível online [aqui](#).

⁸ OECD, «Coronavirus (COVID-19): SME Policy Responses», junho de 2020. Disponível online [aqui](#).

de mais de 50% na produção e 50% das PME não têm recursos disponíveis para subsistirem mais de dois meses.⁹

Os setores mais afetados das PME, de acordo com a análise da OECD, incluem a produção de transportes, a construção, o comércio por grosso e a retalho, o transporte aéreo, os serviços de hotelaria e restauração, o mercado imobiliário, os serviços profissionais e outros serviços pessoais (por exemplo, os serviços de cabeleireiro).

Os países da UE responderam a esta pandemia apoiando as PME e os seus colaboradores através de várias ações, incluindo empréstimos bancários e/ou subsídios (todos os países da UE), do adiamento do pagamento dos impostos ou das contribuições sociais (exceto Portugal), do adiamento do reembolso de empréstimos (alguns países), de esquemas a curto-prazo para proteção dos desempregados (a maioria dos países), etc.

A própria UE está também a preparar-se para implementar um «plano de recuperação da Europa» que tem por objetivo reparar os danos económicos e sociais causados pela pandemia do coronavírus, iniciar a recuperação da Europa e proteger e criar empregos.

Com esta a mudança rápida a nível europeu, existe uma grande incerteza em relação à forma como as empresas irão sobreviver e se irão sobreviver. Algo é certo, para evitar que as taxas de desemprego e de pobreza continuem a disparar, as pequenas e médias empresas podem e devem desempenhar um papel fundamental. A UE e outros intervenientes fundamentais para o crescimento das PME devem trabalhar em conjunto para apoiar os ecossistemas das PME na adaptação à nova normalidade, sublinhando a necessidade de resiliência, sustentabilidade e de exercício de um comércio e liderança inclusivos. Disponibilizar apoio financeiro é fundamental, mas é necessário reforçar também as competências e capacidades das PME para ultrapassar os diferentes desafios, sendo que as organizações que promovem educação e formação assumem também um papel importante.

⁹ Os dados do inquérito realizado no Chipre não estão disponíveis.



EDUCAÇÃO E FORMAÇÃO DE ADULTOS NA EUROPA

Growing

1. A importância da educação de adultos

Por educação de adultos entende-se uma série de atividades de aprendizagem formal e informal, de caráter geral ou profissional, realizadas por adultos depois da sua educação e formação iniciais.¹⁰

Tendo em consideração o papel fundamental que as PME estão a desempenhar na luta contra o desemprego ao gerar oportunidades de emprego, a necessidade de mão-de-obra qualificada é de grande importância e é necessário considerá-la.



11

Ao nível macroeconómico, a educação de adultos pode impulsionar o crescimento do emprego na Europa. A educação de adultos beneficia tanto as empresas quanto os indivíduos/colaboradores. As empresas que investem na educação e na formação beneficiam de maior produtividade e rentabilidade, de uma retenção de pessoal superior, de uma competitividade crescente e, adicionalmente, os seus colaboradores estão mais motivados. Para os indivíduos, a educação de adultos também comporta grandes vantagens: os colaboradores com maior formação têm acesso a melhores oportunidades no seio da organização, uma maior estabilidade profissional

e, também, um maior bem-estar e saúde, de um modo geral. Adicionalmente, pode influenciar positivamente os salários dos colaboradores. A educação de adultos é igualmente crítica para a capacidade dos colaboradores evoluírem e se ajustarem à mudança — a economia e a sociedade em constante evolução, a necessidade de melhorar as competências ou de requalificar, etc. — após a educação e formação iniciais.¹²

1.1. Participação dos adultos na aprendizagem ao longo da vida na UE

O inquérito sobre a educação de adultos (AES) integra as estatísticas da União Europeia (UE) relativas à aprendizagem ao longo da vida. Foram entrevistados adultos empregados com idades compreendidas entre os 25 e os 64 anos sobre a sua participação em atividades de

¹⁰ Definição oficial da CE. Disponível online [aqui](#).

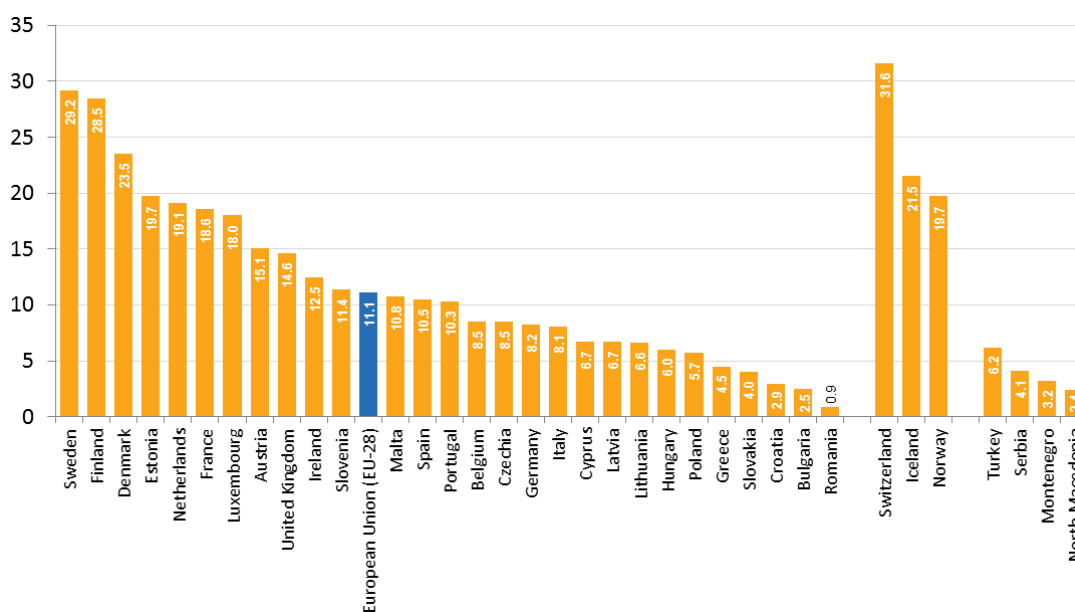
¹¹ A imagem foi retirada da publicação «Achievements under the Renewed European Agenda for Adult Learning» (Resultados obtidos com a agenda europeia renovada sobre a educação de adultos) da Direção-Geral do Emprego, dos Assuntos Sociais e da Inclusão da Comissão (DG EMPL). Disponível online [aqui](#).

¹² Centro de Estudos de Política Europeia, «Study on mapping opportunities and challenges for micro and small enterprises in offering their employees up- or re-skilling opportunities», maio de 2020.

formação e aprendizagem (formal, não formal e informal). O período de referência da participação em atividades de aprendizagem são os doze meses anteriores à entrevista.¹³

Um dos objetivos do enquadramento estratégico da cooperação e formação europeias (EF 2020) é que, ao nível europeu, pelo menos, 15% dos adultos, em média, participe num programa de aprendizagem ao longo da vida até 2020.

Figura 1. Participação dos adultos na aprendizagem em 2018, percentagem de adultos com idades entre os 25 e os 64 anos (fonte: Eurostat).



Os dados de inquéritos mais recentes mostram que, em 2018, a taxa de participação europeia era de 11,1%, 0,2 pontos percentuais acima da taxa de 2017. Embora a taxa tenha aumentado gradualmente desde 2015, sendo de 10,7% nessa altura, o aumento foi bastante pequeno e é improvável que a UE atinja o seu objetivo de 15% até ao final de 2020.

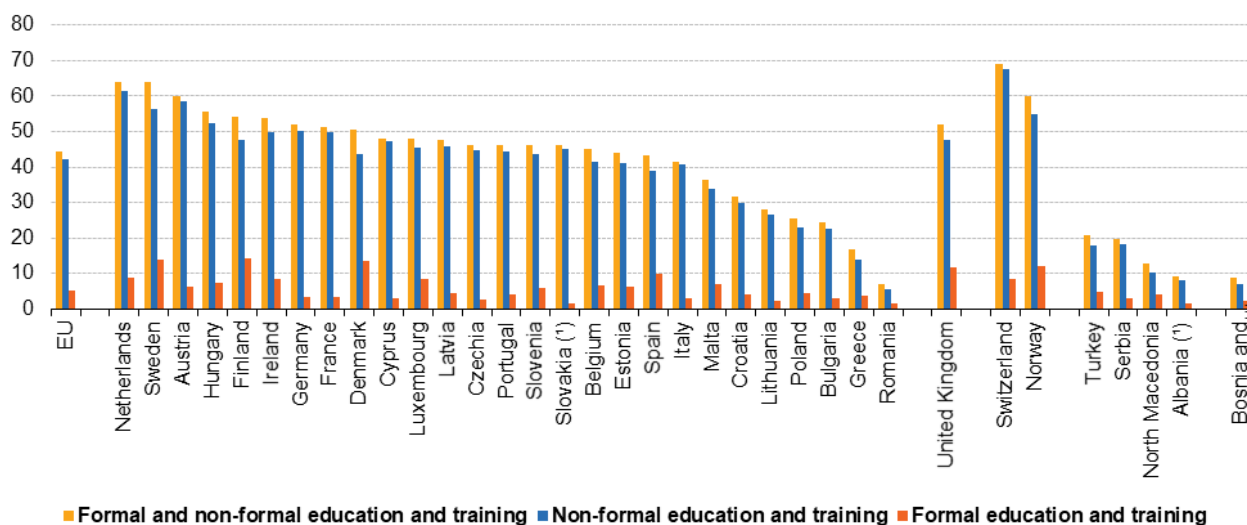
Nos Estados-membros da UE, as taxas mais elevadas de participação dos adultos na aprendizagem foram registadas na Suécia (29,2%), na Finlândia (28,5%) e na Dinamarca (23,5%). Em contrapartida, as taxas de participação de cinco Estados-membros estavam abaixo dos 5%: Roménia (0,9 %), Bulgária (2,5 %), Croácia (2,9 %), Eslováquia (4,0 %) e Grécia (4,5 %).

Os três países mencionados neste documento, Portugal, Grécia e Chipre, encontram-se todos abaixo da média da UE.

¹³ Glossário da Eurostat: «Adult education survey (AES)». Disponível online [aqui](#).

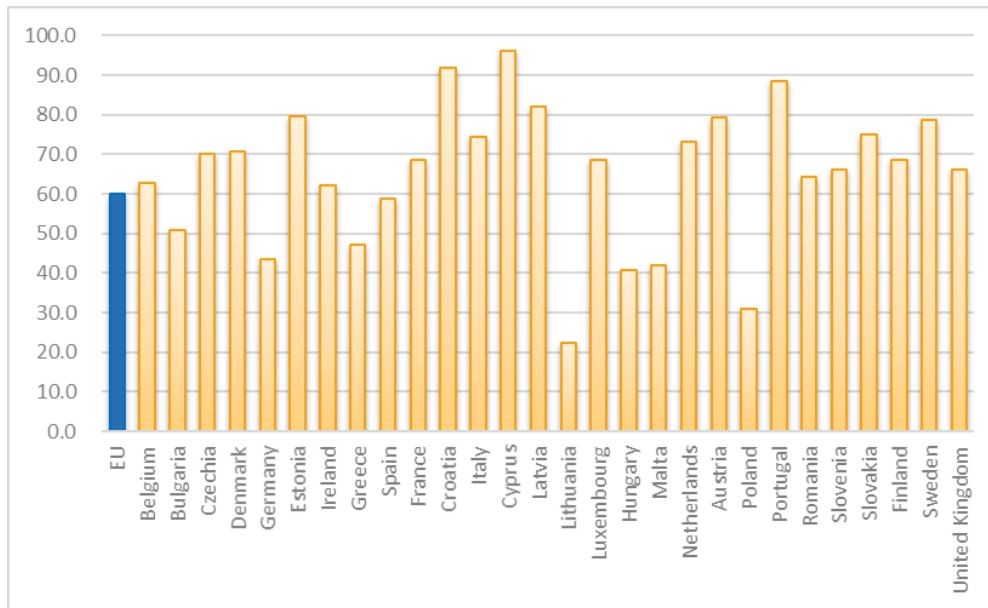
Em toda a UE, 44,4% participou na educação ou formação formal ou não formal em 2016, com um aumento de 3,5% em comparação com o inquérito anterior realizado em 2011, em que apenas 4,3% em toda a UE, participou na educação e formação formal. Como podemos observar na figura 2, a participação dos adultos na educação e formação formal é mais baixa do que a participação na educação e formação não formal em todos os países. Isto enfatiza a importância da educação e formação não formal para adultos empregados na Europa.

Figura 2. Taxa de participação de adultos com idades entre os 25 e os 66 anos por tipologia de educação e formação em 2016, em percentagem (fonte: Eurostat).



De acordo com a Eurostat, em 2016, a maioria da educação e formação não formal frequentada na UE por pessoas com idades entre os 25 e os 64 anos estava relacionada com o trabalho e não com a realização pessoal, correspondendo, na sua maioria a, cursos de formação, seminários, conferências, formações em contexto de trabalho, etc.

Figura 3. Taxa de participação de adultos com idades entre os 25 e os 64 anos na aprendizagem informal, em percentagem (com base em dados da Eurostat).



Em relação à participação dos adultos na aprendizagem informal em 2016, 59,9% dos adultos com idades entre os 25 e os 64 anos na UE participou em algum tipo de aprendizagem informal nos últimos 12 meses. A maior taxa de participação de adultos na aprendizagem informal foi registada no Chipre (96,1%), na Croácia (91,9%) e em Portugal (88,5%), enquanto a taxa de participação mais baixa foi registada na Hungria (40,6%), na Polónia (31%) e na Lituânia (22,4%). A aprendizagem informal através do computador (ou dispositivos semelhantes) foi considerado o meio mais frequente de aprendizagem informal na maioria dos países.

1.2. Formação de adultos na UE

Mais do que nunca, as competências, a motivação e a mobilização de colaboradores, incluindo gestores, são cruciais para a sustentabilidade, produtividade e inovação das empresas.

No entanto, ainda que, por um lado, a formação contínua e a aprendizagem ao longo da vida sejam consideradas elementos essenciais da competitividade no cenário da globalização, por outro lado, as estatísticas mostram que é menos provável que a formação contínua e a qualificação estejam disponíveis para os colaboradores de PME do que para os colaboradores de grandes empresas¹⁴.

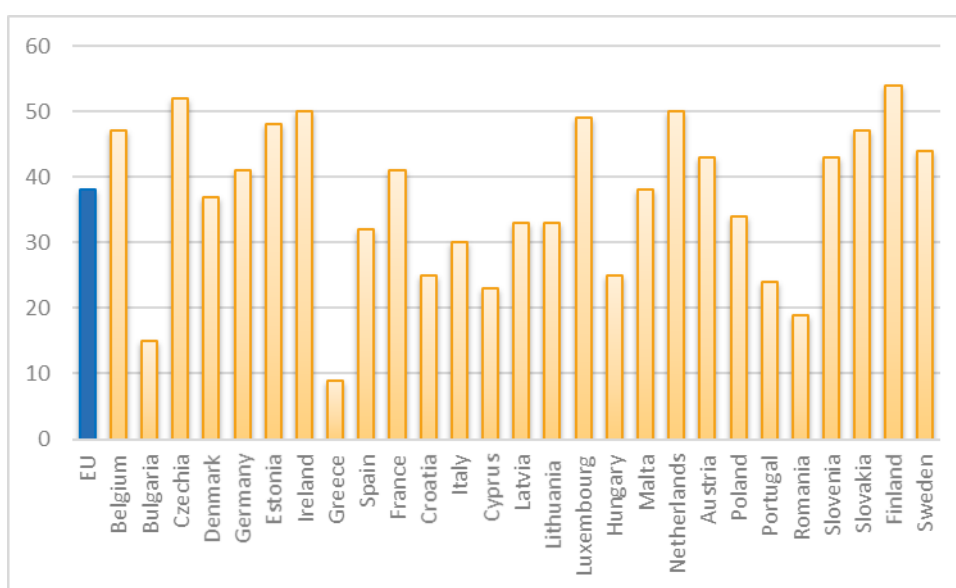
O inquérito europeu sobre as condições de trabalho da Eurofound (EWCS) apresenta uma imagem abrangente da Europa em relação ao trabalho em todos os países, profissões, setores

¹⁴ Direcção-Geral do Emprego, Assuntos Sociais e Igualdade de Oportunidades: SME Training Guide, 2008

e faixas etárias. Em 2015, a Eurofound realizou o seu sexto inquérito sobre o tema (realizado desde 1991), no âmbito do qual foram entrevistados mais de 44 000 colaboradores de 35 países¹⁵.

De acordo com os resultados do inquérito, o custo da formação é, em alguma medida, coberto pela entidade patronal em todos os países da UE. A percentagem mais elevada dos custos de formação cobertos pelas entidades patronais foi registada na Finlândia (54%) e na República Checa (52%), enquanto a percentagem mais baixa foi registada na Grécia (9%). A taxa média na União Europeia foi de 38%.

Figura 4. Percentagem de colaboradores cuja formação foi paga pela entidade patronal (últimos 12 meses).



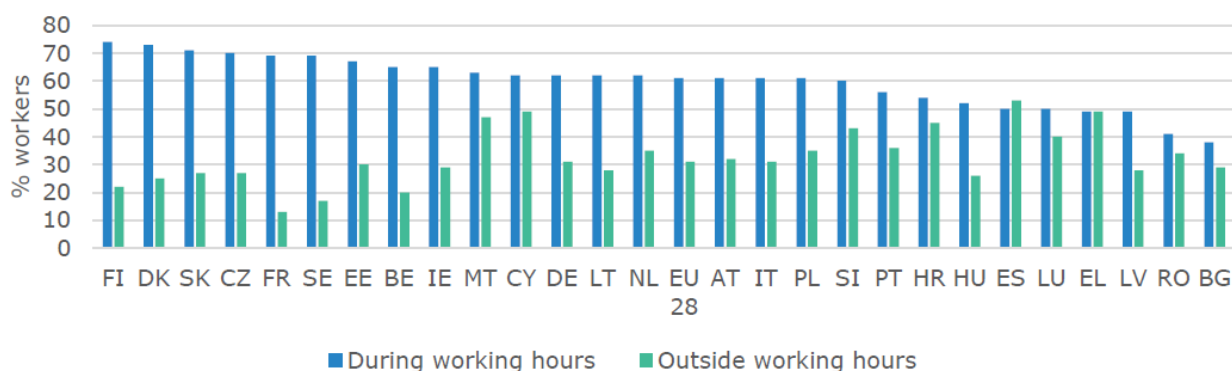
Com base num inquérito realizado pela CEDEFOP¹⁶, a percentagem de colaboradores que frequentou formações durante o horário de trabalho é superior à percentagem dos colaboradores que a frequentou após o horário laboral/no seu tempo livre. A percentagem de colaboradores que frequentou formações durante o horário de trabalho é particularmente elevada nos países nórdicos e ocidentais da Europa, como a Finlândia, a Dinamarca, a Suécia e a França, e tende a ser mais baixa nos países do sul e do leste da Europa, como a Espanha, a Grécia, a Roménia e a Bulgária¹⁷.

¹⁵ Eurofound, «Sixth European Working Conditions Survey: 2015», disponível online [aqui](#).

¹⁶ CEDEFOP, «European skills and jobs survey (ESJS)», 2014. Disponível online [aqui](#).

¹⁷ Centro de Estudos de Política Europeia, «Study on mapping opportunities and challenges for micro and small enterprises in offering their employees up- or re-skilling opportunities», maio de 2020. Disponível online [aqui](#).

Figura 5. Percentagem de colaboradores que frequentou formações durante e fora do horário de trabalho.



Os dados relativos aos organismos de educação e formação não formal variam grandemente. Com base nos dados da Eurostat de 2016, as entidades patronais continuam a ser os organismos de formação mais comuns (média europeia de 33,8%), seguido pelas instituições de educação e formação não formal (19,3%) e pelas instituições comerciais, onde a educação e a formação não representa a atividade principal (9,6%)¹⁸.

São vários os fatores que podem contribuir para a existência de diferenças nacionais/regionais no que toca a participação dos adultos na aprendizagem ao longo da vida, sendo exemplos: a existência de diferentes estruturas económicas e setores económicos, diferentes políticas de educação relativas à educação de adultos, diferentes características dos colaboradores (nível de educação e capacidades), o desenvolvimento demográfico, entre outros.

De um modo geral, a UE precisa de se focar em garantir que a sua força de trabalho é capaz de responder às necessidades económicas em constante mudança e à imprevisibilidade face às competências e funções que serão necessárias no futuro. Isto pode ser assegurado através da criação e implementação de estratégias que capacitem e incentivem as pessoas a desenvolver as suas capacidades ao longo da sua vida e carreira.

¹⁸ Note que a maioria das estatísticas apresentadas acima inclui, também, o Reino Unido. O Reino Unido saiu da União Europeia no dia 31 de janeiro de 2020.

2. Promover a educação de adultos em contexto de trabalho

2.1. Estratégias

Considerando que os adultos ativos e economicamente autónomos passam uma grande parte do seu tempo em contexto de trabalho, este representa um ambiente de aprendizagem importante que precisa de ser bem aproveitado de modo a contribuir também para a aprendizagem ao longo da vida dos adultos. A educação de adultos em contexto de trabalho não é apenas uma forma acessível e motivante para o desenvolvimento de conhecimentos e capacidades, mas é também uma forma eficiente e eficaz de manter as capacidades dos colaboradores atualizadas, de motivar a sua força de trabalho e de aumentar a retenção e a produtividade do pessoal. De forma mais ampla, esta é também uma forma de promover a integração, a inclusão e promover a igualdade social e económica entre colaboradores.



19

No entanto, não existe uma estratégia universal para promover a educação de adultos em contexto de trabalho. Cada situação é diferente e depende de múltiplas variáveis, como o contexto nacional (legislação, estratégias, políticas etc.), o setor no qual a empresa opera, a caracterização demográfica e nível de educação/qualificação dos colaboradores, o nível de cooperação entre empresas e outras partes interessadas (sindicatos, organismos de educação e formação, etc.), quem disponibiliza e financia as atividades da educação de adultos em contexto de trabalho, etc.

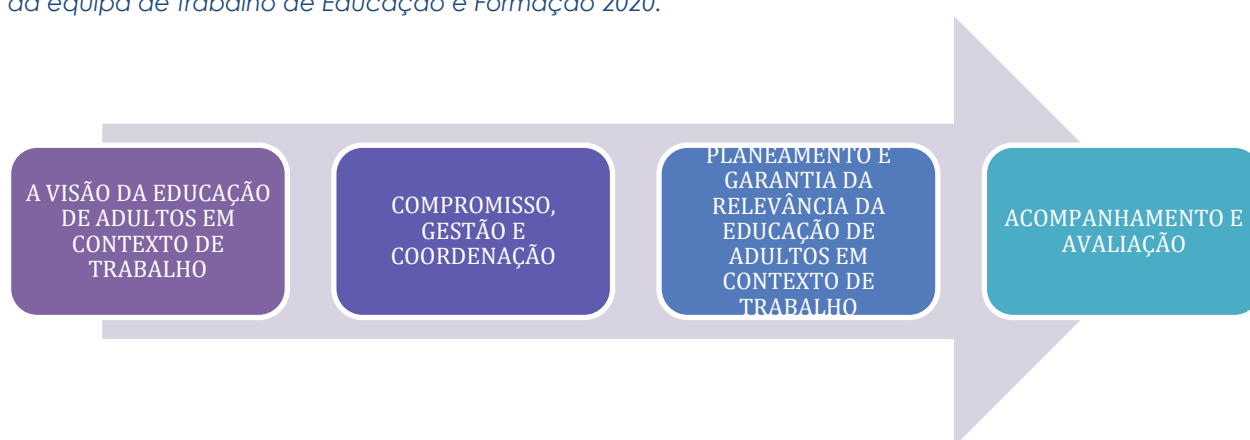
Considerando todas estas variáveis, existem várias configurações de promoção da educação de adultos em contexto de trabalho. Estas configurações podem ser promovidas pelas empresas, pelos organismos de formação ou pelos colaboradores (formandos) de forma direta ou através de pontos de acesso indiretos (por exemplo, serviços sociais, serviços de orientação, etc.). Cada configuração requer uma combinação específica de instrumentos e ferramentas, dependendo do país-

¹⁹ A imagem foi retirada da publicação do grupo de trabalho do EF 2020 de 2016-2018 sobre a educação de adultos «Promoting adult learning in the workplace», 2018, da Direção-Geral do Emprego, dos Assuntos Sociais e da Inclusão da Comissão (DG EMPL). Disponível online [aqui](#).

2.2. Componentes essenciais identificadas pelo grupo de trabalho de Educação e Formação 2020

Com base no inventário de políticas, da aprendizagem entre pares e outra informação obtida através de estudos e relatórios, o grupo de trabalho de Educação e Formação 2020, identificou as componentes essenciais para a promoção da educação de adultos. A combinação destes elementos pode contribuir para desenvolver políticas eficazes de educação de adultos em contexto de trabalho, mas também aplicáveis a outros contextos de aprendizagem²⁰. Na base destas componentes está a cooperação e o estabelecimento de compromisso entre diferentes partes interessadas, fator-chave para a aprendizagem ao longo da vida. As componentes essenciais (CE) estão divididas em quatro categorias principais e incluem:

Figura 6. Componentes essenciais para a aprendizagem de adultos em contexto de adultos, identificadas da equipa de trabalho de Educação e Formação 2020.



Seguidamente são apresentadas, de forma resumida, as componentes essenciais para a aprendizagem de adultos em contexto de trabalho, tal como definidos no relatório final do grupo Educação e Formação 2020 em 2018²¹.

²⁰ Relatório final do grupo de trabalho do EF 2020 de 2016-2018 sobre a educação de adultos, «Promoting adult learning in the workplace», 2018. Disponível online [aqui](#).

²¹ Idem.

Figura 7. Breve descrição das componentes essenciais para a promoção da educação de adultos em contexto de trabalho, conforme definidos no relatório final do grupo de Educação e Formação 2020, em 2018.

A visão da educação de adultos em contexto de trabalho

- **CE1:** *incentivar as empresas a adotar uma cultura de aprendizagem que apoie à aprendizagem ao longo da vida.* Organizar o trabalho de forma a facilitar a aprendizagem em contexto de trabalho, disponibilizando incentivos à aprendizagem.
- **CE2:** *garantir que a educação de adultos em contexto de trabalho oriente os formandos para a aprendizagem ao longo da vida (prevendo-se também a existência de sistemas validação de aprendizagens e orientação ao longo da vida).* A educação de adultos não deve ser um evento único. Para que a mesma tenha efeitos duradouros e mude comportamentos, a aprendizagem deve promover, de forma natural, uma maior na aprendizagem, contribuindo para o desenvolvimento contínuo de competências. Para poder apoiar a aprendizagem ao longo da vida, é importante conhecer as necessidades do mercado de trabalho, as oportunidades de aprendizagem, etc. Para além disso, devem ser igualmente implementados sistemas de avaliação eficazes.

Compromisso, gestão e coordenação

- **CE3:** *assegurar o compromisso a longo prazo entre todas as partes interessadas.* Para oferecer oportunidades de aprendizagem a adultos com competências distintas, é necessário ter um enquadramento jurídico sólido nesta matéria, e uma relação intrínseca entre o enquadramento legal e as estratégias nacionais de aprendizagem ao longo da vida e de desenvolvimento de competências, envolvendo diferentes ministérios e partes interessadas.
- **CE4:** *assegurar uma coordenação eficaz entre todas as partes interessadas, acordando de forma clara e chegar a sobre funções e responsabilidades.* A educação de adultos em contexto de trabalho envolvem diferentes organizações e profissionais, que possam contribuir para o desenvolvimento e definição de políticas e que estejam envolvidos na construção, promoção e avaliação da oferta de educação e formação.
- **CE5:** *comunicar sobre a educação de adultos em contexto de trabalho utilizando uma linguagem acessível a empresas e população em geral.* Um elemento essencial para assegurar o envolvimento de todas as partes interessadas é a comunicação.
- **CE6:** *garantir sistemas sustentáveis de cofinanciamento nos quais todos vejam os benefícios associados à educação de adultos em contexto de trabalho.* São necessários sistemas financeiros e medidas de acompanhamento que apoiem e incentivem a aprendizagem (por exemplo, os custos e o desenvolvimento de formações) dirigidos a diferentes partes interessadas (empresas, formandos, organismos locais, entre outros).

Planeamento e garantia da relevância da educação de adultos em contexto de trabalho

- **CE7:** *garantir que a aprendizagem em contexto de trabalho corresponde exatamente às necessidades dos formandos adultos.* As entidades formadoras devem considerar as características dos formandos, as suas experiências anteriores e necessidades específicas. A formação deve ser flexível e acessível aos formandos.
- **CE8:** *garantir que a educação de adultos em contexto de trabalho responde às necessidades das empresas.* A educação de adultos em contexto de trabalho deve considerar as necessidades organizacionais/da empresa.
- **CE9:** *garantir a qualidade da educação de adultos em contexto de trabalho.* Os procedimentos de garantia da qualidade devem estar em linha com o método e o objetivo da aprendizagem.

Acompanhamento e avaliação

- **CE10:** *definir sistemas de acompanhamento e avaliação eficazes para garantir que a educação de adultos em contexto de trabalho continua a ser relevante e eficaz.* Para assegurar a relevância e a eficácia das políticas de educação de adultos em contexto de trabalho, deve ser estabelecido um sistema de acompanhamento e avaliação eficaz.

2.3. O ciclo político da educação de adultos da OCDE

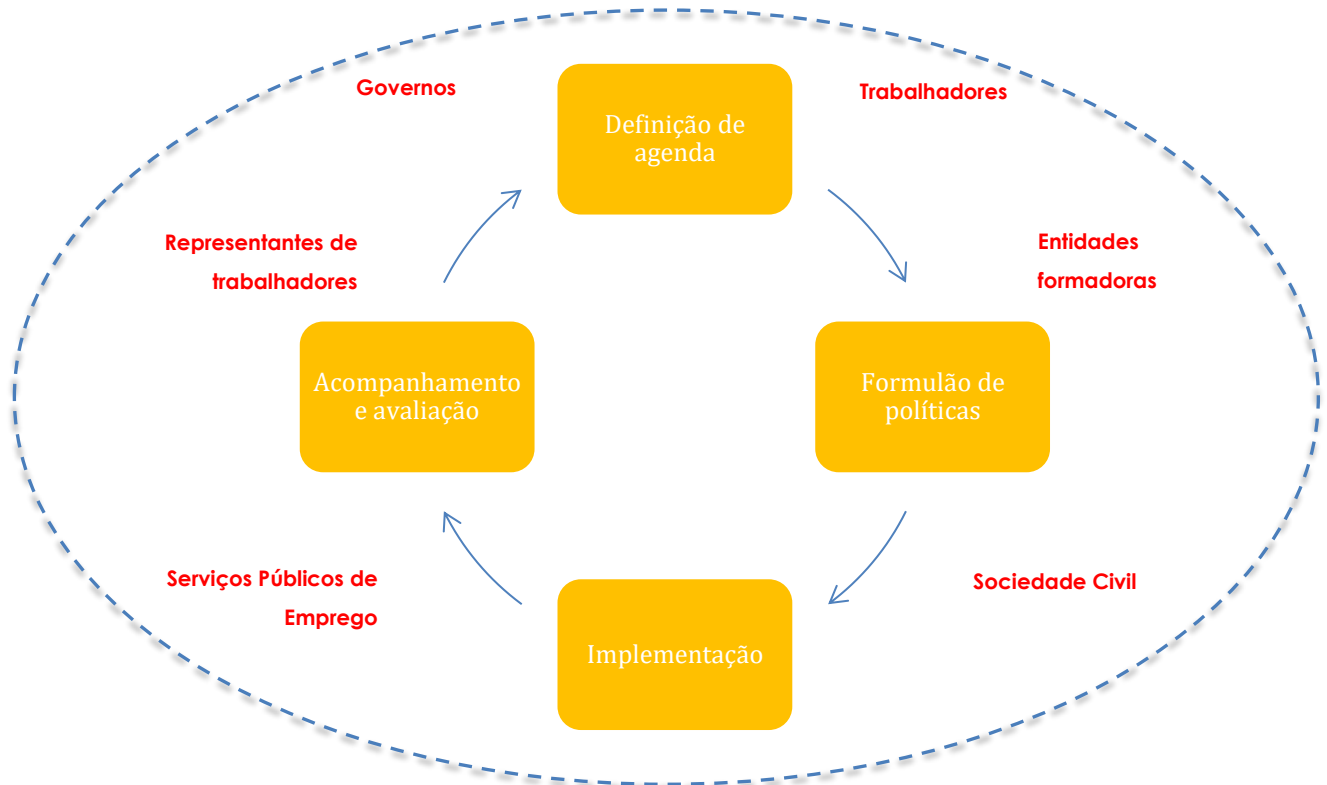
Tal como as componentes essenciais vistas anteriormente, o ciclo político da educação de adultos preparado pela OCDE enfatiza ainda a relevância da cooperação e o estabelecimento de compromissos a longo prazo entre diferentes organizações do panorama da educação e formação de adultos, e ao longo de todas as etapas do ciclo político e a vários níveis (nacional, regional e, também, ao nível da empresa).

Este ciclo político conta com as contribuições dos parceiros sociais (empresas, organismos de formação, serviços públicos de emprego, organizações da sociedade civil, etc.) para identificar

problemas que exijam atenção («definição da agenda política») e o desenvolvimento de políticas para os abordar («formulação de políticas»). Adicionalmente, inclui a implementação de políticas, por exemplo, através da promoção de programas de formação específicos («implementação») e, finalmente, no envolvimento na garantia da qualidade da educação de adultos («acompanhamento e avaliação»)²².

A publicação da OCDE afirma que é essencial promover e manter uma forte relação profissional entre as empresas e os representantes de colaboradores nas questões relativas às políticas da educação de adultos porque ambos detêm informação vital sobre as necessidades formativas específicas, as prioridades que deveriam ser estabelecidas e a melhor forma de promover a formação em questão.

Figura 8. O ciclo político da educação de adultos (fonte: OECD).



²² OECD, «Getting Skills Right: Making adult learning work in social partnership», 2019. Disponível online [aqui](#).

A OECD apresenta 7 ações para envolver os parceiros sociais na educação de adultos no futuro:

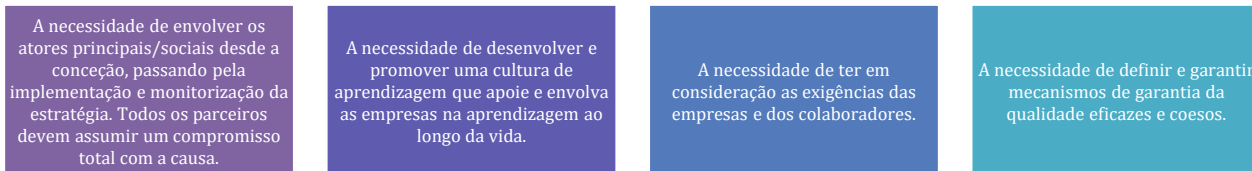
Figura 9. Breve descrição das sete ações para envolvimento e cooperação entre partes interessadas, na promoção da educação de adultos em contexto de trabalho, conforme definidos pela OCDE.

<p>Ação 1: <i>Antecipar as necessidades formativas em conjunto</i></p>	<p>Identificar as necessidades formativas e de desenvolvimento específicas dos colaboradores pode ser um desafio. As alterações permanentes a nível económico e social, dificulta, muitas vezes, antecipar necessidades de empresas e de funções emergentes. Para além disso, é igualmente difícil, aferir as competências dos colaboradores tenham adquirido em diferentes contextos de vida. No entanto, diferentes parceiros sociais possuem conhecimento essencial a diferentes níveis — empresas sabem que competências são necessários para serem competitivas e inovadores e os colaboradores têm conhecimento do que gostariam/precisam de desenvolver. Organismos do estado (p. ex., conselhos setoriais) podem reunir estes parceiros sociais para analisar e debater sobre competências emergentes e promover o diálogo com entidades formadores para que, em conjunto, desenhem ofertas.</p>
<p>Ação 2: <i>Estabelecer prioridades conjuntas na estratégia de educação de adultos</i></p>	<p>Não existe ainda um grupo coeso do "sistema de educação de adultos" que envolva todos os atores relevantes. Para garantir os melhores resultados, é fundamental investir na constituição e coesão de um grupo de educação de formação de adultos a nível regional ou nacional que, em conjunto definam estratégias a diferentes níveis, inclusivamente a nível organizacional, que possam envolver também colaboradores.</p>
<p>Ação 3: <i>Negociar acordos conjuntos relativos à educação de adultos</i></p>	<p>Os acordos conjuntos para a educação e formação de adultos podem ser uma boa forma de regular aspetos específicos da oferta e aumentar o compromisso de cada organização e profissional na definição de políticas, estratégias e ofertas.</p>
<p>Ação 4: <i>Promover uma cultura de aprendizagem positiva</i></p>	<p>É fundamental que todas as partes interessadas assumam o objetivo em promover uma cultura de aprendizagem que incentive os colaboradores a aderir a um processo de desenvolvimento contínuo e ao longo da vida.</p>
<p>Ação 5: <i>Considerar financiar a educação de adultos com contribuições de empresas</i></p>	<p>Colaboradores com competências e formação é essencial para o aumento de produtividade das empresas, captação e motivação de colaboradores, e entre outros aspetos. No entanto, são vários os motivos que fazem com que as empresas se sintam relutantes em investir na formação, sendo importante desmistificar esta questão. Existe, por outro lado, países que recorrem a sistemas de contribuições para a formação. Por exemplo, dependendo do tipo de contribuição, as organizações podem utilizar a percentagem de ganhos gerados pelas atividades de formação para reduzir os seus impostos. De qualquer modo, é importante notar que, para promover a educação de adultos nas PME, as contribuições devem depender da dimensão da empresa.</p>
<p>Ação 6: <i>Utilizar a capacidade de todos os parceiros em promoverem formação</i></p>	<p>Diferentes organizações e profissionais devem trabalhar em conjunto para reduzir os encargos financeiros e administrativos e, assim, aumentar a sua capacidade de promoverem formações.</p>
<p>Ação 7: <i>Fazer da manutenção da qualidade uma responsabilidade conjunta</i></p>	<p>Os parceiros sociais devem estar envolvidos na garantia da qualidade, por exemplo, ao participar em organismos de garantia da qualidade ou em agências nacionais responsáveis pela garantia da qualidade, etc.</p>

De um modo geral, ao comparar estas duas propostas (componentes essenciais e ciclo político da educação de adultos) podemos identificar algumas semelhanças. Para garantir uma

estratégia para a educação de adultos em contexto de trabalho que seja coesa, é necessário ter em consideração os seguintes fatores:

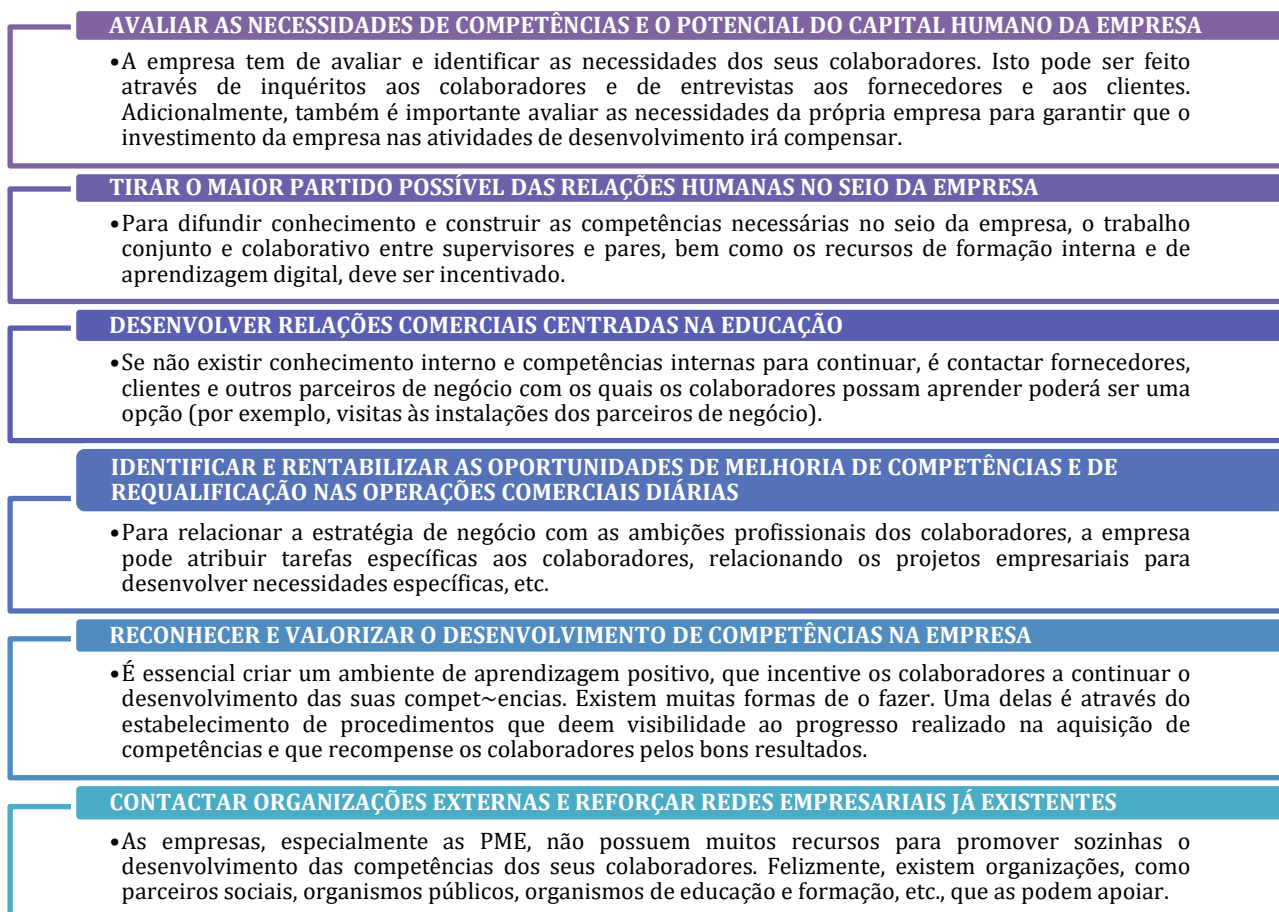
Figura 10. Fatores essenciais a ter em consideração para garantir a coesão do ensino para adultos em contexto de trabalho.



2.4. Passos principais para as PME

A Direção-Geral do Emprego, Assuntos Sociais e Inclusão da Comissão Europeia, em colaboração com o Centro de Estudos de Política Europeia (CEPE), realizou um estudo e preparou o documento «Key Steps to promote upskilling and reskilling» (Passos-chave para promover a melhoria de competências e a requalificação)²³. Os passos são:

Figura 11. Identificação dos passos para promover a melhoria de competências e a requalificação de acordo com o relatório da CE.



²³ Direção-Geral do Emprego, Assuntos Sociais e Inclusão da Comissão Europeia, «Up- and re- skilling in micro and small companies», 2020. Disponível online [aqui](#).

3. Métodos para desenvolver as competências transversais e de empreendedorismo dos colaboradores em contexto de trabalho

Tal como com nas estratégias, não existe um método único que se adegue a todas as empresas e lhes proporcione os resultados desejados. Para atingir os seus objetivos, normalmente, as empresas recorrem a uma combinação de vários métodos diferentes baseados na sua capacidade de investimento, nos seus recursos logísticos e humanos e no seu tempo disponível.

Os colaboradores e as empresas podem escolher entre vários métodos de promoção das competências dos colaboradores. Cada método comporta desafios ao nível da implementação, os quais as empresas devem considerar ao relacionarem a melhoria de competências e a requalificação.

O objetivo principal é fortalecer o leque de competências dos colaboradores, e alguns dos métodos mais comuns incluem:

Figura 12. Métodos para fortalecer as competências dos colaboradores identificadas como geradoras de um maior impacto.



Cada um destes métodos está descrito com maior detalhe nas tabelas apresentadas abaixo.

Figura 13. Breve descrição dos métodos identificados como mais comuns para fortalecer as competências dos colaboradores.

1. Reuniões periódicas e planos de desenvolvimento dos colaboradores

As reuniões periódicas podem ser utilizadas para discutir as competências que são necessárias reforçar, estabelecer as prioridades da empresa e dos colaboradores relativas ao desenvolvimento de competências, os recursos necessários, entre outras questões. Para melhor estruturar estas reuniões e torná-las mais produtivas, os planos de desenvolvimento dos colaboradores devem ser definidos como um resultado. O plano de desenvolvimento dos colaboradores é, essencialmente, um documento onde estão estabelecidos objetivos e um plano de ação claros para o desenvolvimento das capacidades dos colaboradores. Este documento é utilizado pela empresa e pelo colaborador para garantir que colaborador cresce profissional e pessoalmente, enquanto desenvolve a sua capacidade de alcançar melhores resultados em contexto de trabalho e de cumprir os objetivos da organização. Estabelecer planos de desenvolvimento para cada colaborador ajudará a organização a definir planos e estratégias de negócios no futuro. Isto também poderá aumentar a retenção dos colaboradores.

2. Rotatividade de tarefas/funções

Envolve a rotatividade de colaboradores entre diferentes tarefas e equipas. Os colaboradores realizam novas tarefas numa função ou equipa diferente antes de regressarem à sua posição original. Assim, os colaboradores podem continuar a reforçar as suas competências adquiridas ou em desenvolvimento através da cooperação com os colegas. A rotatividade pode ocorrer entre colaboradores júnior e sénior ou entre dois colaboradores que possuam um conjunto competências diferentes. A rotatividade de tarefas/funções tem por objetivo promover a flexibilidade, aumentar a motivação e o envolvimento dos colaboradores, bem como a retenção. Este método não requer recursos significativos (tempo, dinheiro), mas, como qualquer outro método, a rotatividade de tarefas/funções deve ser planeada cuidadosamente para ter em consideração as funções onde pode ser aplicada e, também, as necessidades dos colaboradores em termos de desenvolvimento de competências.

3. Feedback de 360 graus

Este método envolve a obtenção de *feedback* sobre um colaborador por parte de um conjunto transversal de colaboradores, colegas, supervisores, clientes, fornecedores e outros *profissionais relevantes*. Tem por objetivo identificar as oportunidades de desenvolvimento de competências/as competências a reforçar, tendo por base esse *feedback*. O *feedback* deve ser dado de forma a que seja mantida a sua confidencialidade e o seu anonimato, como, por exemplo, através de um formulário online. O *feedback* de 360 graus concentra-se nas competências transversais dos colaboradores e não nas competências técnicas ou específicas da função. Quando implementado corretamente, este método pode ajudar a ajustar comportamentos e competências transversais e permite, aos colaboradores, oferecerem *feedback* que de outra forma não ofereceriam.

4. Aprendizagem interna

A aprendizagem interna consiste em cursos organizados no seio da empresa quando alguns colaboradores partilham as suas competências e o seu conhecimento especializado com os colegas. Também é utilizada com colaboradores que participaram em formações externas para que transfiram o conhecimento adquirido aos seus colegas. A duração de tais cursos, normalmente, varia entre algumas horas a uma semana, dependendo das necessidades e dos recursos disponíveis (por exemplo, o tempo). O responsável (departamento de RH, supervisor, etc.) deverá identificar as capacidades a desenvolver, as pessoas que poderão ministrar formações para desenvolver essas capacidades e, também, os colaboradores que deverão participar nessas formações. No entanto, ainda que as grandes empresas beneficiem de um grande leque de competências, este pode não ser o caso de empresas mais pequenas.

A aprendizagem interna comporta vantagens como redução de custos com formações e deslocações, a promoção de formações mais direcionadas, oportunidades de criação de espírito de equipa, etc. Algumas desvantagens poderão ser o maior volume de trabalho administrativo, a dedicação, a falta de inovação e de oportunidades de *networking*, etc.

5. Formação

A formação é um método ideal para desenvolver competências transversais e competências técnicas. Este é um método formal e não formal, uma vez que inclui, normalmente, o desenvolvimento das competências dos colaboradores através de diferentes iniciativas como palestras, exercícios práticos, vídeos, tarefas individuais e de grupo, etc. A formação pode ser organizada para um nível diferente de colaboradores da empresa.

Embora estejam frequentemente disponíveis programas públicos e privados, estes não abordam necessariamente as competências que a empresa precisa de desenvolver. Competências e necessidades específicas requerem frequentemente formações personalizadas que exigem mais recursos financeiros e de tempo.

6. Aprendizagem online

A aprendizagem online pode ser implementada através de vários meios: cursos online formais e não formais, *webinars*, blogs, *podcasts*, e-books, testes, questionários, etc. A aprendizagem online oferece flexibilidade em termos de tempo, de recursos financeiros e de limitações geográficas, e oferece acesso a várias oportunidades de desenvolvimento de competências. Dada a natureza da aprendizagem online, especialmente em relação às atividades ou ao projeto da empresa, poderá ser permitido aos colaboradores utilizarem recursos digitais também durante o horário de trabalho.

7. Autoaprendizagem

Este método pode ser atingido por meio de várias ferramentas: leitura e investigação, realização de cursos, entre outros, fora do horário de trabalho. Ao contrário de outros métodos, o tema da autoaprendizagem não tem necessariamente de estar sempre relacionado com as necessidades organizacionais, podendo relacionar-se com a aquisição de novas competências, que os colaboradores acreditem poder aumentar a sua produtividade e desempenho no trabalho. Embora a maior parte da autoaprendizagem ocorra após o horário de trabalho e o tempo investido não seja compensado, de forma a aumentar o envolvimento dos colaboradores, a empresa pode, por exemplo, comprar o acesso a cursos ou a programas específicos online para os seus colaboradores e preparar uma biblioteca física e online onde disponibiliza recursos de aprendizagem aos colaboradores. Os colaboradores também devem ser incentivados a atualizar a biblioteca com recursos que acharem interessantes ou relevantes.

8. Coaching

A principal finalidade do coaching em contexto de trabalho é melhorar o desempenho profissional do colaborador aperfeiçoando as competências já adquiridas ou adquirindo novas competências. Este método de desenvolvimento de competências envolve, normalmente, o trabalho individual dos colaboradores sénior com indivíduos menos experientes. Assim, é possível aumentar a compreensão dos colaboradores sobre uma variedade de assuntos, mas é importante ter em conta que este pode ser um método moroso (que gasta os recursos de pessoal valioso) e que pode resultar na «clonagem de conhecimento» sobre um dado assunto, em contraste com a autoaprendizagem do colaborador de forma individual²⁴.

9. Mentoring

Este método implica que a gestão/os coloque os colaboradores com menor experiência ou competências para os orientar no desenvolvimento de competências-chave para a empresa. Os programas de *mentoring*, no entanto, não se limitam aos cargos executivos/de liderança, também podem ser implementados entre a gestão geral. Isto oferece aos colaboradores uma plataforma onde poderão expressar e falar sobre as suas ambições e os desafios com que se deparam, bem como visualizar o desenvolvimento da sua carreira. Os programas de *mentoring* podem ajudar a motivar os colaboradores, aumentando a sua lealdade e retenção e incentivando-os a aprender ao longo da vida. Adicionalmente, a oportunidade de apoiar os colegas e partilhar o seu conhecimento pode igualmente reavivar o entusiasmo do mentor para aprender. No entanto, tal como o coaching, o *mentoring* exige imensos recursos de tempo, levando à necessidade de planear os programas.

²⁴ Valamis, «11 Employee Development Methods», 2020. Disponível online [aqui](#).

10. Visitas a instalações

Este método inclui visitas às instalações dos fornecedores ou produtores, de modo a estimular a formação e a aprendizagem, especialmente dos colaboradores pouco qualificados. Este tipo de experiência em primeira mão permite aos colaboradores sentirem-se mais conhecedores e confiantes no seu trabalho, bem como aumentarem a sua capacidade de aprender. Também permite às empresas desenvolverem uma relação mais estreita com os seus fornecedores e produtores, o que pode resultar em várias oportunidades de aprendizagem no futuro. Tal como a maioria dos métodos, este método requer planeamento e recursos (principalmente de tempo).

11. Visitas de intercâmbio profissional

Este método requer a cooperação entre, pelo menos, duas empresas que não sejam concorrentes diretas. As duas empresas podem entrar em acordo e realizar um intercâmbio com os seus colaboradores, que ocupem preferencialmente funções semelhantes, durante um determinado período. Os colaboradores colocados noutra empresa podem beneficiar do contexto de um novo local de trabalho e de novos colegas, enquanto a sua empresa atual não perde colaboradores.

12. Relacionar a formação com um projeto da empresa

Relacionar a formação com um projeto da empresa é uma excelente forma de expandir ou fortalecer o desempenho da empresa. Por exemplo, se a empresa precisar de desenvolver a sua estratégia de vendas online e de redes sociais, a empresa pode contratar um consultor/formador externo para ajudar a lançar as bases. Quando a formação é ministrada em paralelo com a implementação real de novas competências e ferramentas adquiridas durante a formação, os colaboradores requerem que o formador lhes ensine novas competências, as quais poderão colocar imediatamente em prática. Este método poupa tempo e recursos, uma vez que os colaboradores formados irão continuar a trabalhar no projeto e terão adquirido competências que poderão implementar em projetos futuros.

13. Impulsionar a formação obrigatória

As empresas podem obter grandes vantagens com a formação obrigatória (por exemplo, primeiros socorros, saúde e segurança, etc.) ao associá-la com outras formações de competências transversais/digitais/etc. Aos colaboradores que já se encontram em formação, são atribuídas algumas horas extra antes ou depois da formação obrigatória, onde irão adquirir novas competências, aumentando o interesse da formação obrigatória e o envolvimento dos colaboradores. As empresas podem pedir a fornecedores externos que desenvolvam formações específicas e personalizadas que, por exemplo, permitam desenvolver as competências digitais dos participantes ao mesmo tempo que abordam o tema da formação obrigatória.



ESTUDO COM PME E ENTIDADES FORMADORAS

Growing

1. Metodologia da recolha de dados

1.1 Inquéritos

Como parte do trabalho de campo, os parceiros do projeto GrowIng prepararam e lançaram um inquérito aos representantes de PME e entidades de educação e formação profissional (EFP)/educação de adultos (EA) de Portugal, Grécia e Chipre. Tendo por base uma pesquisa bibliográfica, foram desenvolvidos dois inquéritos — um para as PME e outro para as entidades de EFP/EA. Os inquéritos foram disponibilizados online em inglês, português e grego. Foi identificado um conjunto de organizações e profissionais representantes de PME e entidades de EFP/EA a nível regional, nacional e europeu, para as quais foram disseminados os inquéritos. Em termos gerais, os inquéritos foram respondidos por:

- Representantes de empresas, incluindo gestores, gestores de RH, entre outros,
- Representantes de entidades de EFP/AE, bem como de formadores, tutores e outros profissionais que prestam serviços a PME.

Os inquéritos foram lançados em abril de 2020 e, face aos constrangimentos manifestados por algumas PME e entidades de EFP/EA devido à COVID-19 (quarentenas e confinamentos locais), o inquérito esteve disponível durante dois meses e até junho de 2020.

Os inquéritos incluíam questões gerais sobre a empresa/organização dos inquiridos, os fatores-chave para a implementação de estratégias de desenvolvimento pessoal e profissional, assim bem como desafios enfrentados pelas empresas, tendo sido identificadas, ainda, algumas tendências em matéria de aprendizagem e formação em contexto de trabalho.

1.2 Focus groups e/ou entrevistas

Após recolher os resultados do inquérito, os parceiros do projeto implementaram *focus groups* nacionais e/ou entrevistas individuais envolvendo 31 representantes de empresas, associações empresariais e entidades de EFP/EA. Os profissionais que responderam aos inquéritos e mostraram interesse em participar no *focus group* ou entrevistas foram contactados, bem como outras organizações e profissionais da rede dos parceiros.

Figura 14. Imagens dos focus groups promovido em Portugal, na Grécia e no Chipre, respetivamente.



Os *focus groups* e entrevistas foram realizados remotamente entre junho e julho de 2020. Os *focus groups* de Portugal e do Chipre foram realizados online, enquanto o da Grécia foi realizado presencialmente, respeitando todas as medidas de proteção e segurança contra a COVID-19. Na Grécia, as entrevistas foram realizadas principalmente por telefone ou online e basearam-se nas questões preparadas para o *focus group*.

Os *focus groups* e as entrevistas permitiram aos parceiros mobilizar diferentes profissionais para a partilha de experiências e perspetivas sobre a importância da gestão de carreira e da aprendizagem em contexto de trabalho, aprofundando e completando os resultados obtidos no inquérito.

2. Resultados e análise dos inquéritos

2.1 Compilação dos resultados

Os resultados dos inquéritos e do *focus group* e entrevistas foram incluídos numa «Tabela nacional de resultados», estruturada por país — Portugal, Chipre e Grécia. Nesta tabela, os parceiros incluíram os principais resultados recolhidos, disponibilizando informação sobre:

- a caracterização dos grupos-alvo envolvidos no trabalho de campo,
- a análise dos resultados dos inquéritos, usando gráficos e texto,
- as principais conclusões e sugestões efetuadas pelos participantes do *focus group*,
- as conclusões e as recomendações para apoiar os parceiros na definição e desenvolvimento dos resultados.

As tabelas ofereceram uma ideia geral das práticas e necessidades das PME relacionadas com a gestão de carreira, orientação profissional e a educação de adultos em contexto de trabalho. Os resultados destas tabelas permitiram ao consórcio prosseguir com uma comparação entre países, identificando lacunas e estratégias para as ultrapassar.

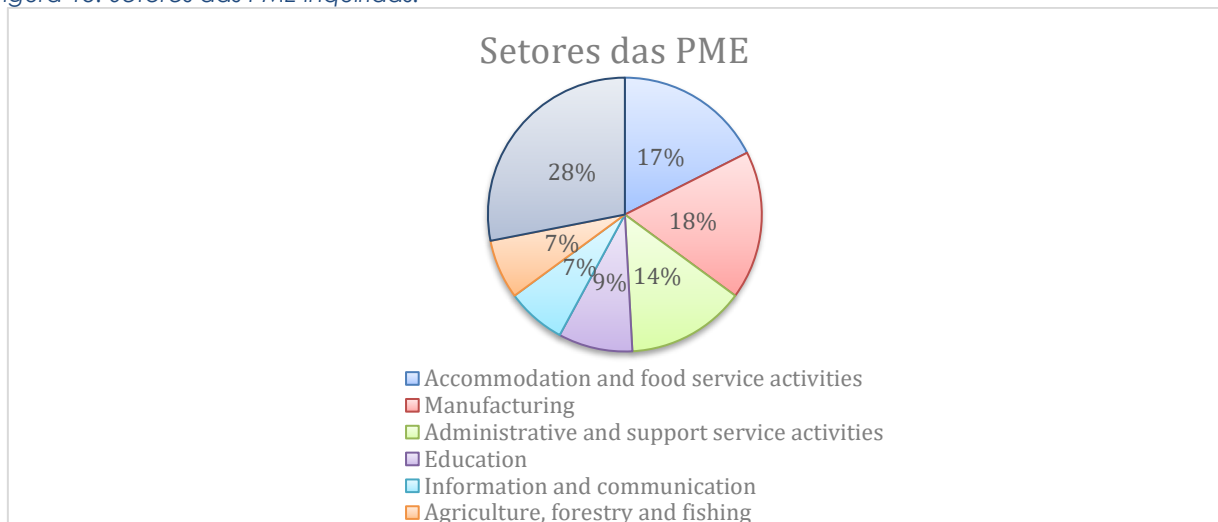
No total, o consórcio recolheu 101 respostas aos inquéritos, 43 de Portugal, 31 do Chipre e 27 da Grécia. A maioria das respostas (57) foi dada por representantes e profissionais de PME e 44 respostas foram dadas por profissionais e representantes de entidades de EFP/EA, consultores e formadores. Para a realização do *focus group* e das entrevistas, os parceiros mobilizaram 30 profissionais e especialistas representando PME, associações empresariais, consultoras e organismos de EFP/EA para em conjunto, analisarem, debaterem e validarem os resultados dos inquéritos.

2.2. Caracterização geral dos inquiridos e participantes

No total, foram recolhidas 101 respostas aos inquéritos lançados em Portugal, Grécia e Chipre — 57 de representantes de PME ou associações empresariais e 44 de prestadores de serviços de PME (centros de EFP/EA, consultores e formadores). De 57 representantes de PME, 44 pertenciam a pequenas empresas e 13 a médias empresas.

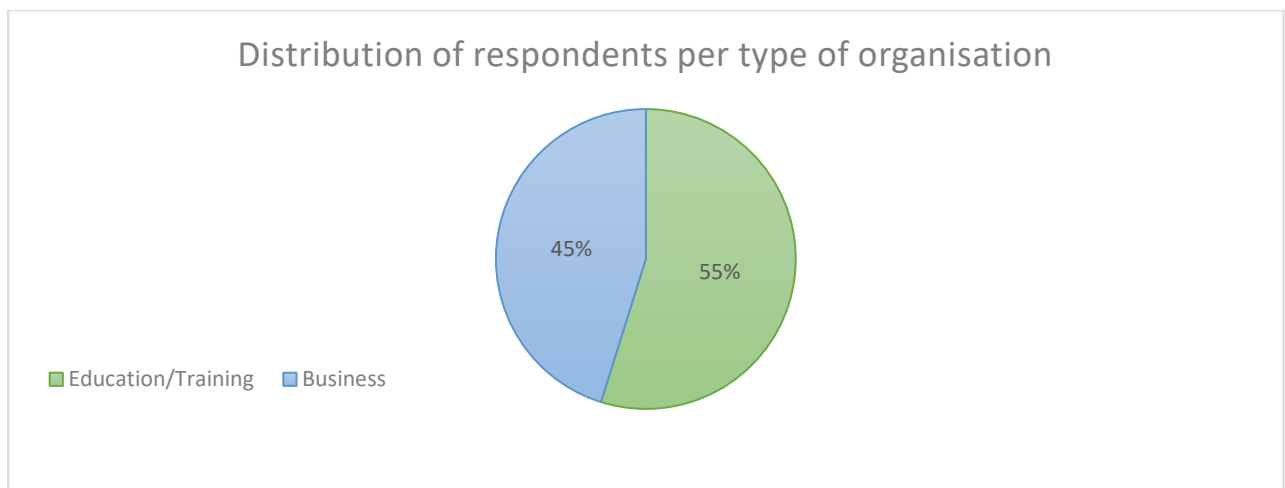
Uma grande parte das empresas opera nos setores de «serviços de hotelaria e restauração», «produção», «serviços administrativos e de apoio» e «educação», como pode ser verificado na figura 15.

Figura 15. Setores das PME inquiridas.



No total, foram implementados três *focus groups* no âmbito do projeto e em Portugal, Chipre e Grécia (dois online e um presencial) e realizadas sete entrevistas individuais, mobilizando 31 representantes de PME, organismos de EFP/EA, consultores, associações empresariais e outros profissionais e especialistas. Destes 31 participantes, 55% provinha da esfera da educação e 45% da esfera empresarial, tal como evidenciado na figura 16.

Figura 16. Caracterização dos participantes do focus group e entrevistas de acordo com a tipologia das suas organizações.



2.3. Situação atual das oportunidades educativas e formativas para os colaboradores

Tal como evidencia a figura 17, 47% dos inquiridos disponibiliza uma «combinação de todos os tipos de formação», seguido de 41% que disponibiliza «formação em contexto de trabalho».

Figura 17. Tipos de oportunidades de desenvolvimento da carreira oferecidas pelas PME e por entidades formadoras.

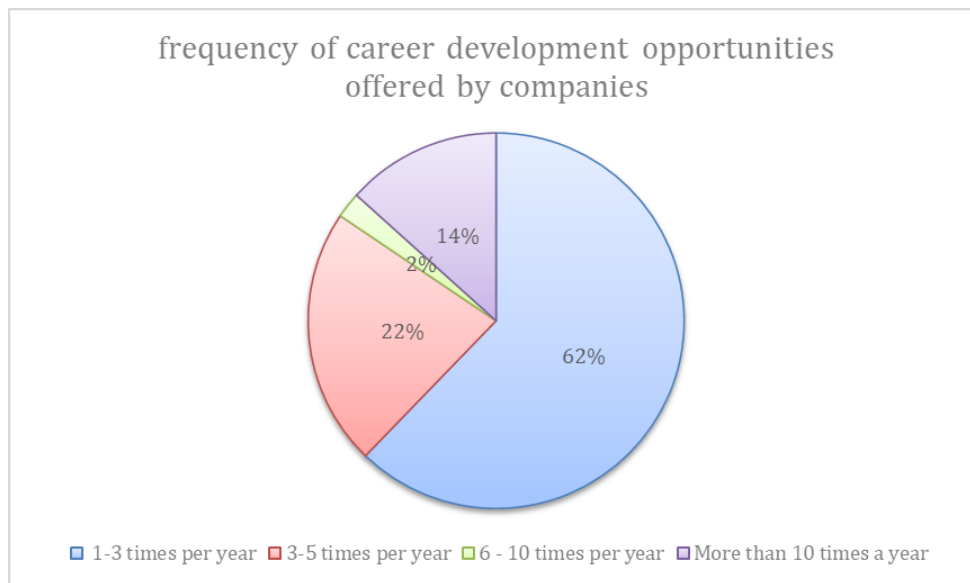


Uma análise mais detalhada dos resultados, permite perceber 78,9% das PME inquiridas disponibiliza, atualmente, oportunidades de desenvolvimento profissional e gestão de carreira aos seus colaboradores. A maioria destas PME prefere disponibiliza uma «combinação de todos os tipos de formação» e «formação em contexto de trabalho» aos seus colaboradores, enquanto apenas algumas das PME oferecem «formação online» e «formação fora do contexto de trabalho». Tal como as PME, a maioria das entidades formadoras disponibiliza uma «combinação de todos os tipos de formação» (42%) e oportunidades de «formação em contexto de trabalho» (40%). Apenas algumas delas disponibilizam oportunidades de «formação online» e de «formação fora do contexto de trabalho».

As entrevistas e os *focus groups* reforçaram a ideia de que a «formação em contexto de trabalho» é a mais popular entre as PME. Tanto os inquiridos portugueses como os cipriotas referiram que, devido à situação causada pela COVID-19, as empresas já começaram a explorar as oportunidades que existem online, havendo uma grande probabilidade de investirem mais em formação online ou combinada no futuro.

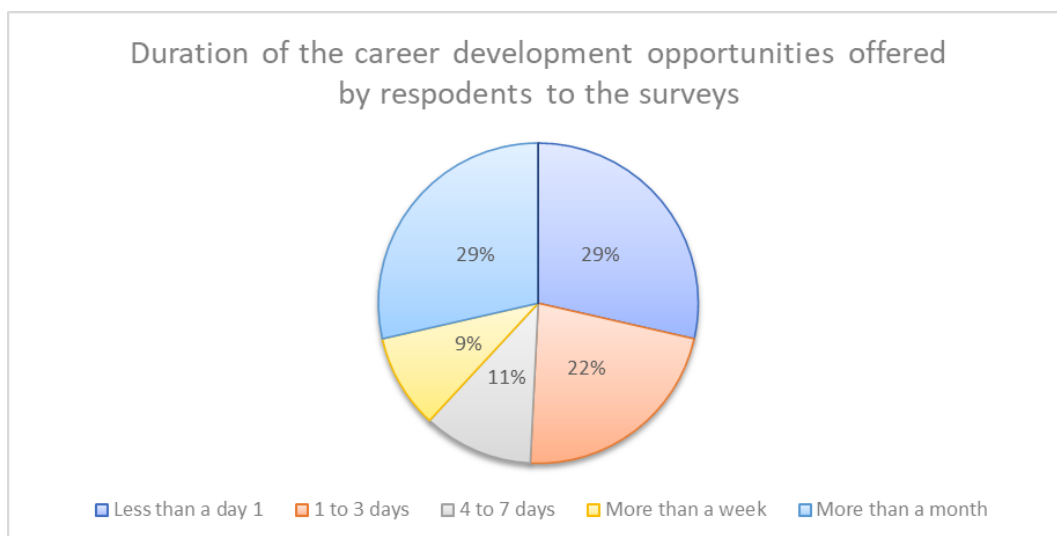
A maioria das empresas (62%) disponibiliza oportunidades de desenvolvimento e gestão da carreira aos seus colaboradores 1-3 vezes por ano, seguido de 3-5 vezes por ano (22%). Surpreendentemente, 14% das empresas inquiridas disponibiliza este tipo de oportunidades mais de 10 vezes por ano (Figura 18.).

Figura 18. Frequência das oportunidades de desenvolvimento da carreira oferecidas pelas empresas.



Ambos os grupos de inquiridos da Grécia e do Chipre preferem atividades de desenvolvimento da carreira com uma duração mais curta, preferencialmente de 1-3 ou 4-7 dias. Em Portugal, se por um lado as PME optam por atividades de menor duração, as entidades formadoras preferem atividades que durem mais de um mês. Esta diferença pode ser explicada pelo facto de que uma parte significativa da formação de curta duração promovida nas PME ser implementada por colaboradores internos e a formação de longa duração oferecida é promovida por entidades externas.

Figura 19. Duração das oportunidades de desenvolvimento da carreira disponibilizadas pelas empresas e entidades formadoras.

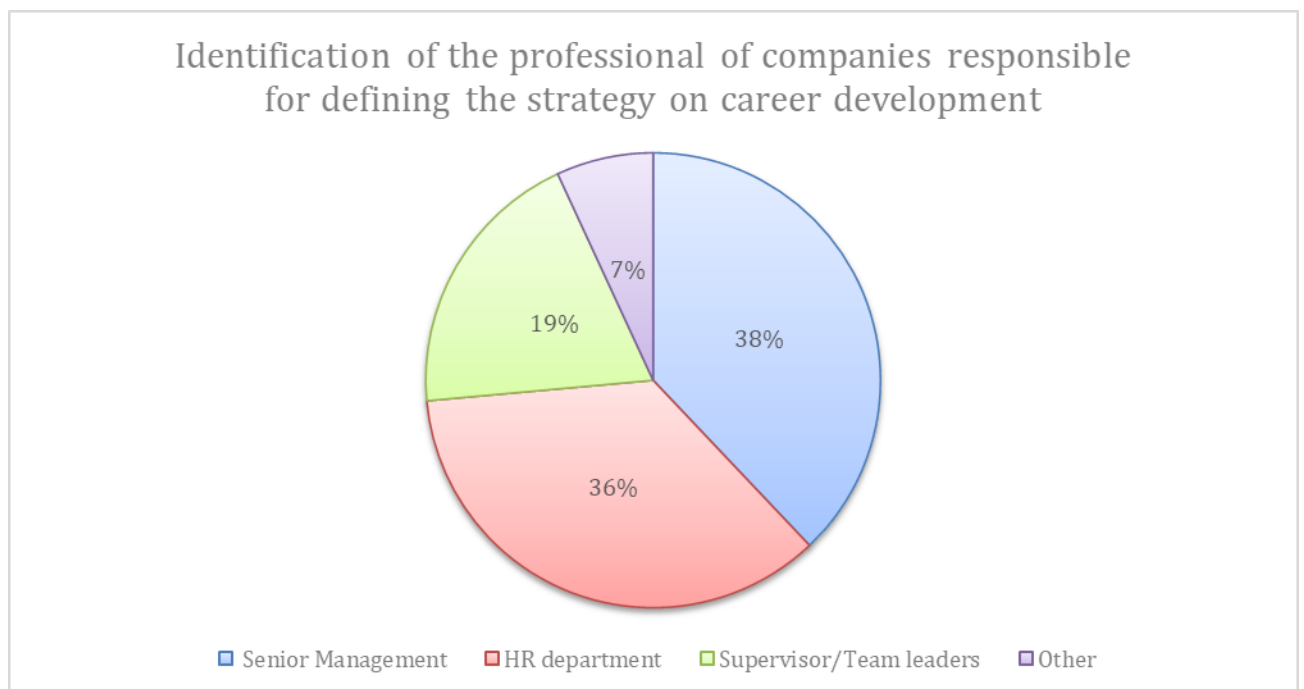


Não existe uma opinião unânime entre os grupos e países inquiridos em relação aos principais grupos-alvo aos quais são disponibilizadas estas oportunidades de desenvolvimento da carreira

e de aprendizagem em contexto de trabalho. Em Portugal, a formação promovida por PME é fundamentalmente para a direção de topo, enquanto que os grupos-alvo da formação promovida por entidades formadoras são, fundamentalmente, colaboradores. Na Grécia, os resultados são mistos: tanto as PME quanto as entidades de EFP disponibilizam oportunidades sejam dirigidas aos colaboradores, à gestão geral e aos supervisores. No entanto, várias PME referem principalmente os quadros superiores. No Chipre, os principais grupos-alvo referidos pelas PME e pelas entidades formadoras são os colaboradores em geral, os seus supervisores/líderes de equipa e a gestão geral. Existem apenas algumas PME e algumas entidades formadoras que disponibilizam oportunidades de formação à direção de topo.

A maioria dos inquiridos de ambos os grupos e de todos os países respondeu que a direção de topo é responsável por definir a frequência e os tópicos a abordar nas oportunidades de desenvolvimento da carreira e de aprendizagem em contexto de trabalho, seguindo-se o departamento de recursos humanos. Alguns inquiridos também referiram que os formandos ou o proprietário da empresa são responsáveis por estes aspetos.

Figura 20. O poder de tomada de decisões nas PME.



As decisões relativas à frequência e aos tópicos a abordar nas oportunidades de desenvolvimento da carreira e de aprendizagem em contexto de trabalho em todos os países inquiridos referem-se fundamentalmente à: 1) análise das necessidades dos colaboradores e 2) análise organizacional. Os inquiridos da Grécia e do Chipre também colocaram uma grande ênfase na situação do mercado de trabalho atual e nas novas tecnologias disponíveis, como

fatores determinantes na tomada de decisão, enquanto que em Portugal, estes fatores não parecem afetar tanto a tomada de decisão.

Figura 21. Principais fatores que influenciam as decisões relativas à frequência e aos tópicos a abordar nas oportunidades de desenvolvimento da carreira e de aprendizagem em contexto de trabalho nas PME.



As principais áreas nas quais as PME normalmente disponibilizam estas oportunidades difere entre os países. Considerando que o principal grupo-alvo das oportunidades de desenvolvimento da carreira e de aprendizagem em contexto de trabalho nas PME portuguesas é a direção de topo, não é surpreendente que a principal área de formação seja em «liderança e gestão», seguida da área de «gestão do stress/adaptação/resiliência». Na Grécia, as principais áreas nas quais as PME disponibilizam oportunidades de desenvolvimento da carreira e de aprendizagem em contexto de trabalho são as áreas de «gestão/literacia financeira», «comunicação/falar em público e apresentações», «criatividade e inovação» e «resolução de problemas e tomada de decisão». No Chipre, as principais áreas nas quais as PME disponibilizam formação são «trabalho em equipa e cooperação», «tecnologia e literacia digital» e «autogestão e autoeficácia». Ao contrário da Grécia e de Portugal, apenas algumas empresas disponibilizam oportunidades nas áreas de «gestão/literacia financeira», «liderança e gestão» e «gestão do stress/adaptação/resiliência». A única área comum na qual as empresas de todos os países disponibilizam formação é a área de «atendimento ao cliente e vendas/negociação».

Considerando as entidades de EFP/EA de todos os países, parece que as áreas nas quais estas organizações oferecem formação estão em linha com as áreas definidas pelas PME.

De acordo com os participantes no *focus group* promovido em Portugal, estes resultados refletem, em grande medida, a realidade do país. Os especialistas e profissionais envolvidos no *focus group* referiram que a área da «liderança e gestão» é uma escolha «tradicional» e que se poderá basear na necessidade de crescimento das empresas e nos desafios encontrados pelos quadros médios na gestão de pessoas. No entanto, para alguns especialistas, a falta de

referência relativa à «eletrónica e tecnologias da informação e comunicação» enquanto área de formação privilegiada também foi uma surpresa, tendo em conta a transformação digital que tem ocorrido nos últimos anos.

Na Grécia, os especialistas do *focus group* acreditam que as empresas oferecem mais formação dirigida às competências técnicas do que às competências transversais. Os especialistas referiram três áreas principais nas quais consideram que as empresas, normalmente, disponibilizam formação: «sistemas e novas tecnologias», «competências de comunicação» e «competências de gestão».

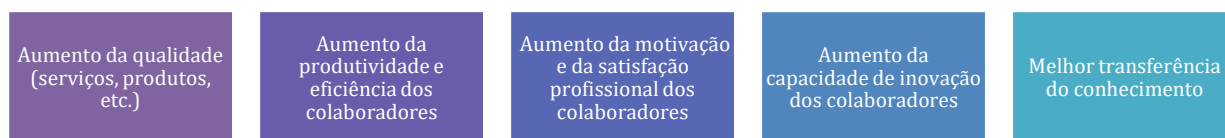
No Chipre, os especialistas concordam com os resultados do inquérito e acreditam que as competências ao nível dos serviços, alojamento e comunicação são muito importantes para as empresas, especialmente para as empresas que operam no setor do turismo. Também concordam com a importância do desenvolvimento das «competências e literacia digitais», essencial para a adaptação a um mercado e a hábitos de consumo em mudança, impulsionados pela COVID-19. Os especialistas entrevistados também referiram que existe uma grande procura em formação na área das línguas, especialmente pelos idiomas russo e chinês, por parte de empresas que pretendem obter lucros junto de clientes/mercados estrangeiros. Adicionalmente, alguns especialistas acreditam que deve ser dada muita mais atenção ao desenvolvimento da «liderança e gestão», especialmente entre os supervisores/líderes de equipa, uma vez que só os supervisores/líderes de equipa que reconhecem a importância da formação e de outras oportunidades de desenvolvimento da carreira podem continuar a promover estas oportunidades junto do pessoal, da direção e dos colaboradores.

Tabela 2. Áreas das oportunidades de desenvolvimento do pessoal nas PME

País	Áreas principais de desenvolvimento do pessoal	Entrevistas (<i>focus groups</i>)
Portugal	«Atendimento ao cliente e vendas/negociação» «Liderança e gestão» «Gestão do stress/adaptação/resiliência»	«Liderança e gestão» «Tecnologia e literacia digital»
Grécia	«Atendimento ao cliente e vendas/negociação», «Gestão/literacia financeira» «Comunicação/apresentação e comunicação em público » «criatividade e inovação» «resolução de problemas e tomada de decisões»	«Novas tecnologias e sistemas», «competências de comunicação», «competências de gestão»
Chipre	«Atendimento ao cliente e vendas/negociação» «Trabalho em equipa e cooperação» «Tecnologia e literacia digital» «Autogestão e autoeficácia»	«Atendimento ao cliente/alojamento» «Competências de comunicação» «Tecnologia e literacia digital» «Liderança e gestão»

As PME e entidades formadoras de todos os países inquiridos têm a mesma opinião em relação às forças impulsionadoras/benefícios das oportunidades de desenvolvimento da carreira e de aprendizagem em contexto de trabalho, identificando como principais benefícios:

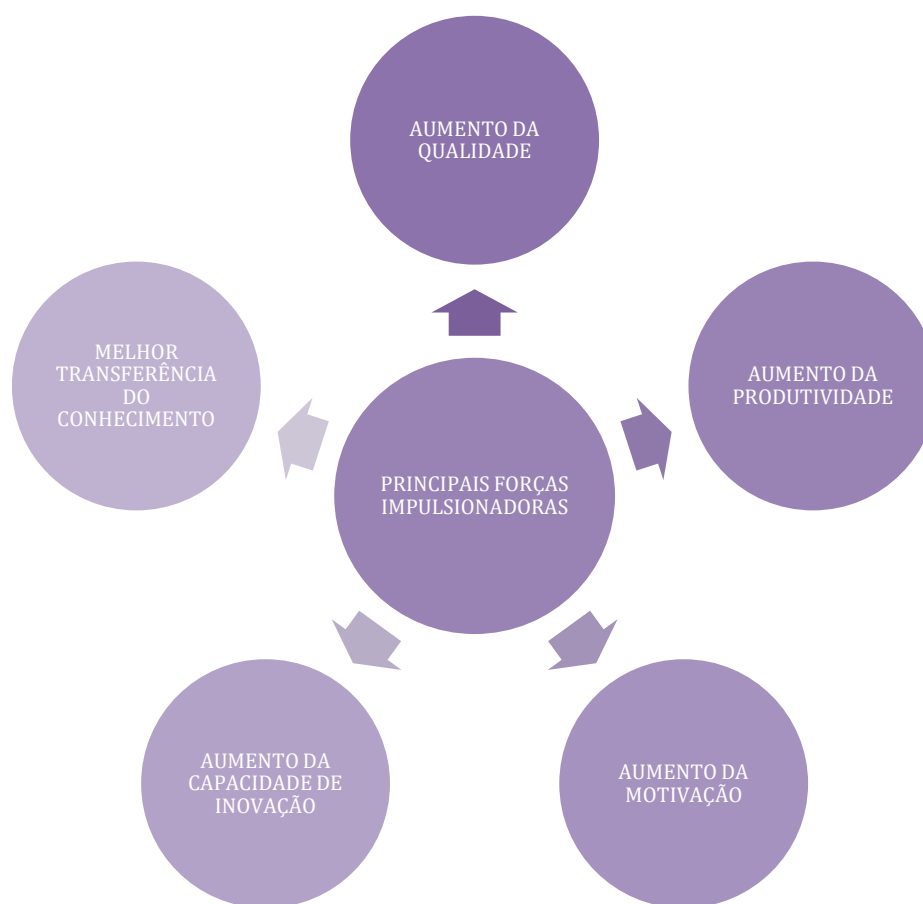
Figura 22. Principais benefícios na promoção de oportunidades de desenvolvimento da carreira e de aprendizagem em contexto de trabalho.



Alguns inquiridos também referiram como forças impulsionadoras os «incentivos/ajuda oferecida pelo governo local ou nacional» e a «melhoria da imagem de marca da empresa».

Os participantes nos *focus groups*/entrevistas concordaram, na sua maioria, com os resultados do inquérito. Identificaram como principais forças impulsionadoras o aumento da motivação dos colaboradores e das empresas, o aumento da qualidade e da capacidade de inovação. Os especialistas portugueses também identificaram algumas estratégias que podem beneficiar a implementação de formações e de outras oportunidades de aprendizagem nas PME, tais como: 1) o aumento do valor que os gestores atribuem à formação; 2) a promoção do envolvimento dos gestores nas formações e no desenvolvimento das capacidade dos indivíduos; 3) a promoção da autonomia dos colaboradores e 4) um maior foco na formação dirigida ao desenvolvimento dos colaboradores e à inovação das empresas (e não tão dirigida à qualidade dos serviços ou produtos).

Figura 23. Forças impulsionadoras benefícios principais da orientação profissional e das oportunidades de aprendizagem em contexto de trabalho.



As PME dos três países estão a enfrentar os mesmos desafios no que toca o desenvolvimento e implementação de estratégias de gestão de carreira e as atividades de aprendizagem. Os principais desafios referidos pelas empresas são:

- 1) Disponibilidade dos colaboradores — Os colaboradores estão demasiado ocupados para poderem frequentar atividades de desenvolvimento devido à força de trabalho reduzida e a um grande volume de trabalho;
- 2) Restrições orçamentais — A formação é vista como demasiado dispendiosa, especialmente quando administrada por organizações externas.

As PME de Portugal e da Grécia também consideram a «falta de motivação dos colaboradores» e as «dificuldades na gestão das várias necessidades de aprendizagem dos colaboradores» como desafios, enquanto no Chipre, estas questões parecem não apresentar qualquer tipo de problema. As PME do Chipre também referiram a «falta de pessoal competente para apoiar a empresa na implementação de tais atividades» como sendo um dos desafios principais.

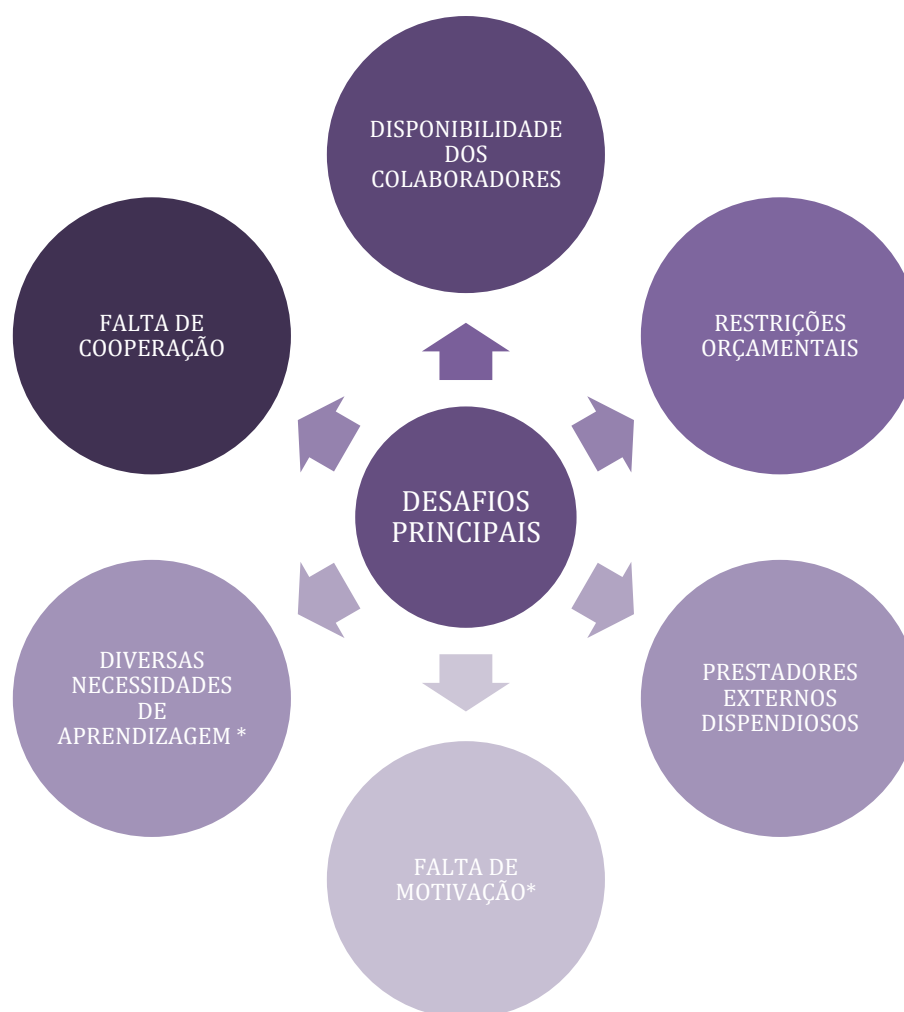
As entidades formadoras de todos os países inquiridos partilham da opinião que os representantes das PME. No entanto, de acordo com a sua perspetiva, consideram também que

existe falta de apoio por parte da liderança em que os colaboradores participem em formação e percursos de aprendizagem.

Os participantes do *focus groups* de todos os países identificaram a «falta de motivação dos colaboradores», a «disponibilidade dos colaboradores» e as «restrições orçamentais» como sendo os desafios principais que as PME enfrentam. Os inquiridos da Grécia e do Chipre também destacaram a falta de cooperação entre as PME e outros *stakeholders* (organismos públicos, entidades de EFP/EA) e a falta de disseminação de informação, o que leva, frequentemente, ao não aproveitamento de oportunidades de desenvolvimento oferecidas por eles aos colaboradores de PME, incluindo formações organizadas, financiamentos disponíveis, etc.

De um modo geral, estes desafios não são surpreendentes tendo em conta que as PME, normalmente, possuem recursos limitados — orçamento, tempo, força de trabalho, etc. — em comparação com as grandes empresas.

Figura 24. Principais desafios relativos à implementação de estratégias de gestão de carreira e das oportunidades de aprendizagem em contexto de trabalho.



2.4. Futuro da orientação profissional e da aprendizagem no trabalho nas PME

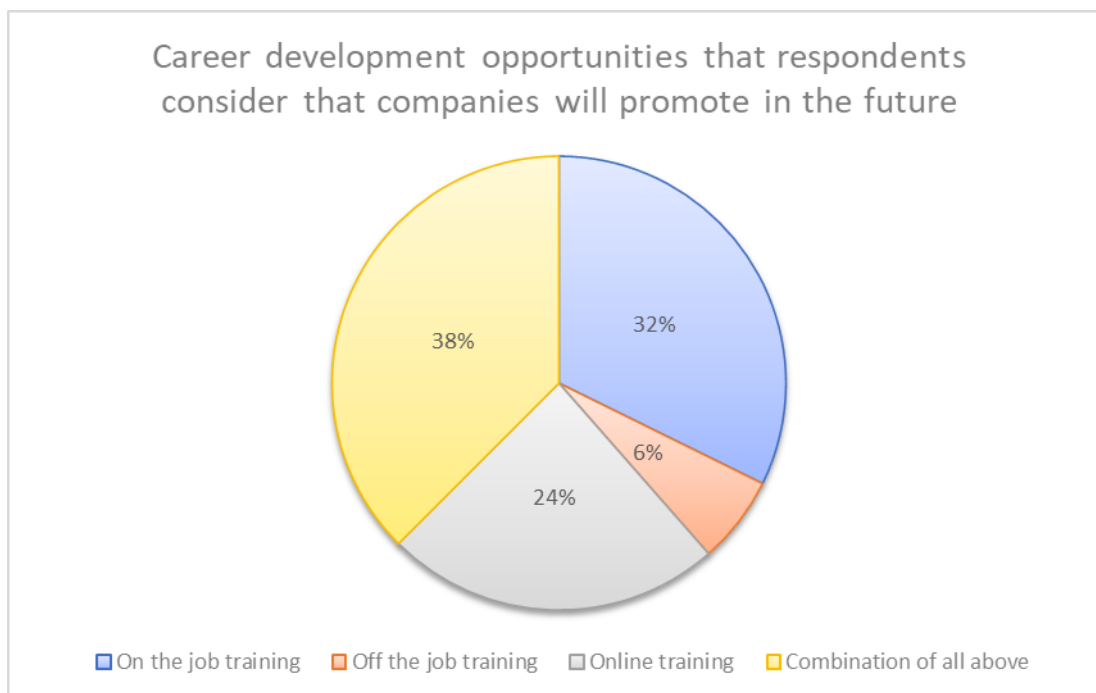
Os resultados apresentados nesta secção têm em consideração as respostas fornecidas por todas as PME que responderam ao inquérito (um total de 57), incluindo as que atualmente não oferecem quaisquer oportunidades de desenvolvimento da carreira.

Como é possível observar na figura 25, 38% dos inquiridos considera que uma «combinação de todos os tipos de formação» irá continuar a ser a oferta mais comumente disponibilizada; 32% considera que a «formação em contexto de trabalho» irá continuar a ser a oferta formativa mais relevante e 24% refere que a «formação online» será igualmente estratégica. Na verdade, ao analisar a figura 25, torna-se claro que a «formação online» será a oferta com um crescimento mais significativo. Neste nível, os participantes do *focus group* e entrevistas referiram que a COVID-19 permitiu às empresas e às entidades de EFP/EA investir e aumentar a oferta formativa disponibilizada online. De acordo com os participantes, isto pode contribuir para um maior investimento das PME na ministração de formações online, reduzindo os elevados custos referidos nos inquéritos.

Ao analisar os resultados por tipo de organização, de acordo com os representantes das empresas, a «formação online» é o tipo de formação com maior probabilidade de crescimento; a «combinação de todos os tipos de formação» e a «formação em contexto de trabalho» permanecem estratégicas e importantes, mas a sua relevância irá diminuir face aos dias de hoje. Na perspetiva dos representantes das PME do Chipre e de Portugal, a «combinação de todos os tipos de formação» e a «formação em contexto de trabalho» continuarão a ser relevantes, enquanto os representantes das PME gregas acreditam que, no futuro, a maioria das PME irá disponibilizar a «formação online» em maior escala.

A situação é semelhante para entidades formadoras. A maioria acredita que irá continuar a oferecer a «combinação de todos os tipos de formação» e a «formação em contexto de trabalho», mas a «formação online» irá aumentar significativamente. No caso da Grécia, as entidades formadoras referem que a «formação online» passará a ser a oferta formativa mais relevante para as empresas. É importante destacar que com os *focus groups* e entrevistas, tornou-se claro que a situação da COVID-19 influenciou significativamente esta decisão, tornando a formação remota numa solução sustentável para um futuro imprevisível.

Figura 25. Oportunidades de desenvolvimento da carreira oferecidas pelas empresas e prestadores de serviços no futuro.



Também em termos de tendências e em relação às áreas formativas nas quais as PME irão oferecer oportunidades de desenvolvimento, parece que a área de «atendimento ao cliente e vendas/negociação» continuará a ser uma das principais áreas de desenvolvimento nos três países. Comparando os resultados dos três países, é possível encontrar algumas diferenças entre eles:

Em Portugal, a principal área de desenvolvimento permanecerá a «liderança e gestão», seguida da área do «trabalho em equipa e cooperação», a qual não é atualmente considerada como sendo uma das áreas principais. De acordo com os participantes do *focus group* português, a necessidade de (continuar a) investir nas áreas de «liderança e gestão» e de «trabalho em equipa e coordenação» pode ser explicada por alguns fatores sociais e económicos, como a) a existência de várias gerações em contexto de trabalho e b) a necessidade de estruturar ferramentas para apoiar os líderes na gestão e monitorização remotas das equipas.

No caso da Grécia, e considerando que as PME pretendem oferecer mais oportunidades digitais/online, a principal área nas quais as PME irão oferecer oportunidades de desenvolvimento da carreira e de aprendizagem no trabalho será, naturalmente, a área de «competências tecnológicas e digitais» e não a área de «gestão/literacia financeira». Outra nova área na qual as PME pretendem investir é na promoção das capacidades de «liderança e gestão» dos colaboradores». As áreas como a «criatividade e inovação» e a «resolução de problemas e tomada de decisão» continuarão a ser de grande importância para as PME.

No Chipre, as áreas principais permanecerão as mesmas: «tecnologia e literacia digital» e «autogestão e autoeficácia». As novas áreas nas quais as PME pretendem desenvolver as competências dos seus colaboradores são as áreas de «criatividade e inovação», de «comunicação/apresentações e comunicação em público» e, também, de «resolução de problemas e tomada de decisão».

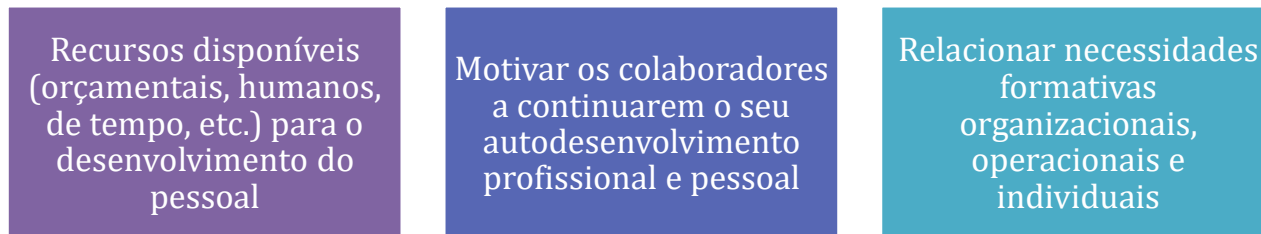
Considerando as entidades formadoras de todos os países inquiridos, a oferta que estas organizações irão disponibilizar está em linha com as necessidades e tendências identificadas pelas PME. Uma das áreas na qual estas organizações irão oferecer formação é a área de «tecnologia e literacia digital». Os especialistas de todos os países consideram que a «tecnologia e literacia digital» será uma das áreas principais de desenvolvimento no futuro, quer esteja relacionada com a inovação em geral, com as vendas online, com o marketing digital ou com o atendimento ao cliente digital. Os inquiridos também referiram a importância das áreas de «liderança e gestão», de «adaptação e resiliência» e de «equilíbrio entre a vida pessoal e profissional», as quais, na sua opinião, terão uma maior importância no futuro.

Tabela 3. Áreas das oportunidades de desenvolvimento do pessoal nas PME no futuro

País	Áreas principais de desenvolvimento do pessoal	Entrevistas (focus groups)
Portugal	<p>«Atendimento ao cliente e vendas/negociação» «Liderança e gestão» «Trabalho em equipa e cooperação»</p>	<p>«Competências e literacia digitais» (marketing digital, e-commerce, redes sociais, etc.) «Liderança e gestão»</p>
Grécia	<p>«Atendimento ao cliente e vendas/negociação» «competências tecnológicas e digitais» «Liderança e gestão» «Criatividade e inovação» «Resolução de problemas e tomada de decisão»</p>	<p>«Resolução de conflitos» «Resiliência» «Ética profissional» «Equilíbrio entre a vida pessoal e profissional»</p>
Chipre	<p>«Atendimento ao cliente e vendas/negociação» «Tecnologia e literacia digital» «Autogestão e autoeficácia» «Criatividade e inovação» «Comunicação/discurso público e apresentações» «Resolução de problemas e tomada de decisão»</p>	<p>«Competências e literacia digitais» «liderança e gestão» «equilíbrio entre a vida pessoal e profissional»</p>

As PME dos três países acreditam que continuarão a enfrentar alguns desafios que já enfrentam atualmente, nomeadamente:

Figura 26. Desafios atuais e futuros enfrentados pelas PME.



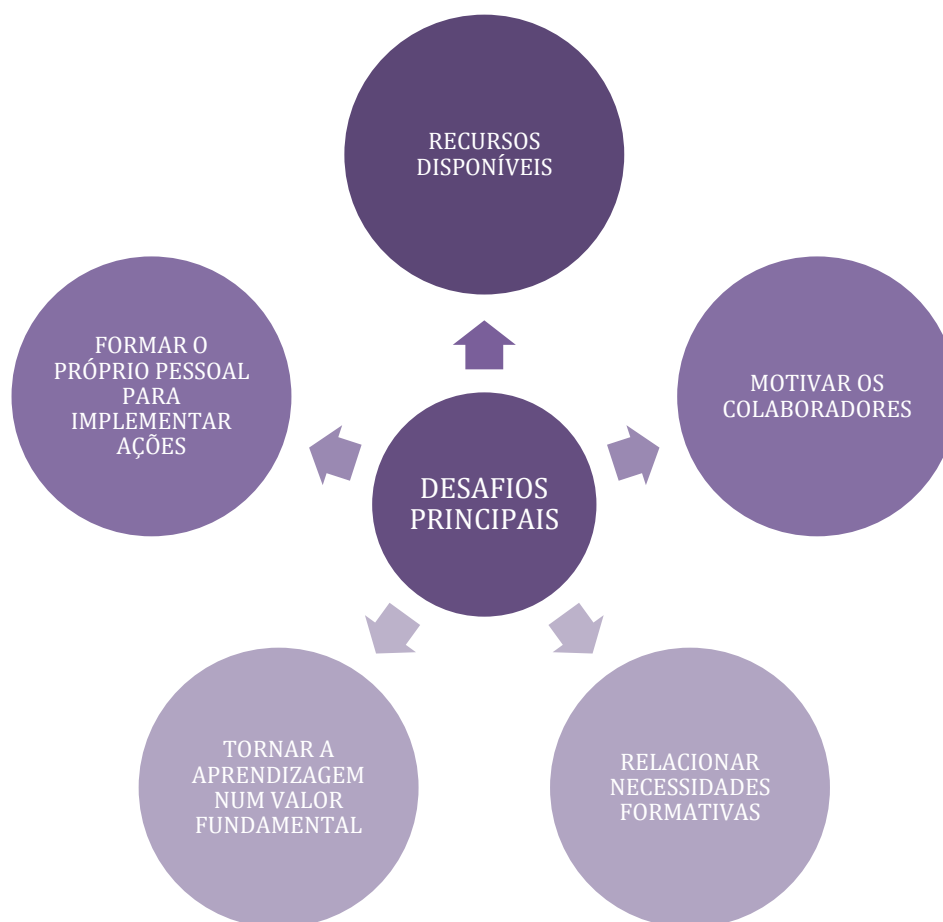
Contrariamente às PME de Portugal e da Grécia, as PME do Chipre ainda não consideram que motivar os colaboradores será um dos desafios principais e pensam que «relacionar as necessidades formativas» será um desafio maior, no futuro. A maioria dos inquiridos também considera que «tornar a aprendizagem num dos valores fundamentais da empresa» virá a ser um obstáculo mais visível.

As PME do Chipre e de Portugal parecem estar mais orientadas para o desenvolvimento dos seus colaboradores e para a implementação de tais atividades no futuro, sentindo que «formar o próprio pessoal para preparar, implementar e coordenar estratégias e ações de desenvolvimento do pessoal» virá a ser um dos desafios a enfrentar. As PME do Chipre também pensam que «criar um sistema de avaliação válido, fiável e operacional para atividades de desenvolvimento de pessoal eficazes» pode vir a ser um desafio no futuro.

As entidades formadoras de todos os países inquiridos partilham da opinião dos representantes das PME. Algumas entidades formadoras também consideram que encontrar um organismo de formação ou um programa de formação adequado poderá, igualmente, ser um desafio.

Ao longo dos *focus group* e entrevistas, a maioria dos inquiridos concordou que o futuro das PME é incerto e que as empresas darão mais importância ao «modo de sobrevivência» devido ao impacto causado pela COVID-19. Os especialistas gregos destacaram que, apesar disto, as PME terão de oferecer oportunidades de desenvolvimento da carreira, uma vez que a mentalidade da nova geração considera a aprendizagem ao longo da vida essencial, esperando que as empresas correspondam a esta necessidade. Os especialistas de todos os países concordaram que «tornar a aprendizagem num dos valores fundamentais» será um desafio no futuro tanto para as empresas quanto para os colaboradores. Os especialistas acreditam que as PME irão investir mais na «aprendizagem combinada/composta» ou na «formação online» e que se irão focar em formações que respondam às necessidades do mercado e que acrescentem valor às empresas e aos colaboradores.

Figura 27. Desafios impulsionadores principais da orientação profissional e das oportunidades de aprendizagem no trabalho no futuro.



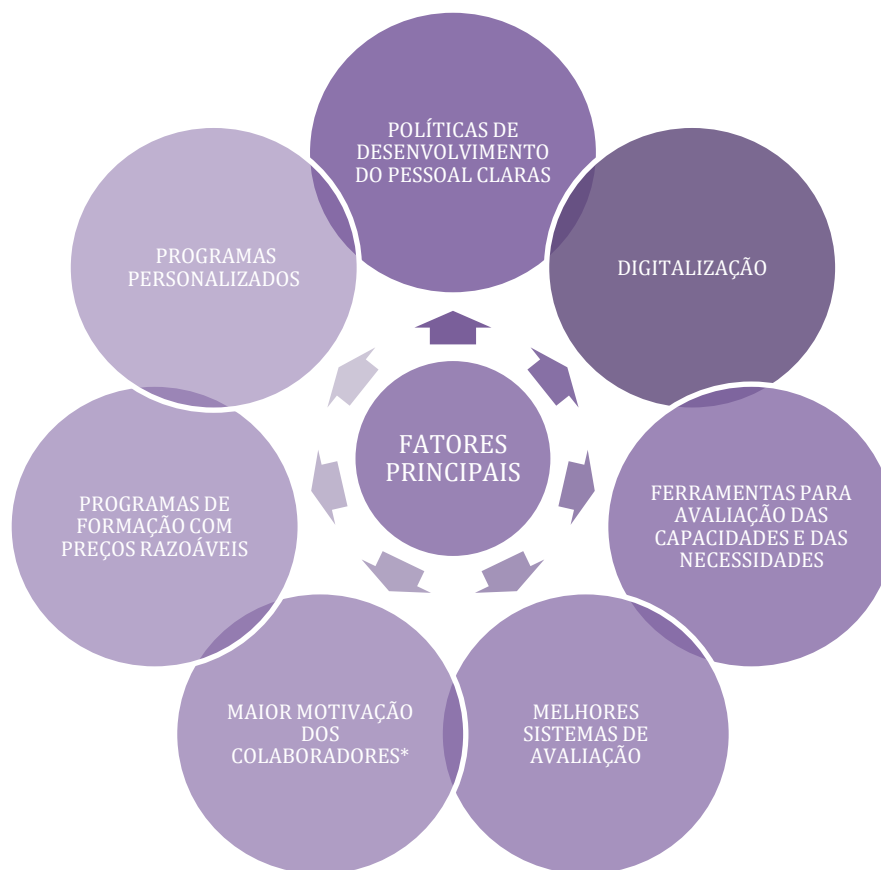
Também foi solicitado às PME de todos os países inquiridos que refletissem sobre o que as poderia ajudar a ultrapassar desafios futuros e a continuar a oferecer oportunidades de desenvolvimento do pessoal no futuro. A maioria dos respondentes concordou com as respostas «estratégia/política clara de desenvolvimento de pessoal», a disponibilização de «ferramentas claras e eficazes para avaliação das capacidades dos colaboradores e das necessidades formativas» e «melhores programas/sistemas para avaliar os benefícios dos programas de desenvolvimento do pessoal (como o aumento da produtividade, etc.)». Os representantes de Portugal e da Grécia também identificaram «maior motivação dos colaboradores» como sendo estratégico. Para ultrapassar estes desafios, seriam necessários «preços razoáveis dos programas formativos (disponíveis fora da empresa)» e a «disponibilização de programas personalizados (disponíveis fora da empresa)».

A maioria das entidades formadoras concorda com a opinião dos representantes das PME. As entidades formadoras de Portugal e do Chipre consideram que a «aprovação da direção de topo» é fundamental, enquanto as entidades formadoras na Grécia identificam os «incentivos do governo/financiamento externo» como fundamentais para ultrapassar os desafios.

Os especialistas dos três países concordaram que, para ultrapassar os desafios futuros, é necessário haver mudanças na mentalidade das empresas e uma «maior motivação dos colaboradores»: em termos concretos, consideram estratégico envolver gestores em formação de valor acrescentado, de modo a conseguir o «efeito cascata» — gestores que apreciem e compreendam a necessidade de melhoria e desenvolvimento contínuos, que difundam o seu conhecimento junto dos colaboradores e que organizem as oportunidades de desenvolvimento da carreira dos seus colaboradores, têm maior possibilidade de motivar os colaboradores para a formação.

Os especialistas também concordaram que a digitalização das empresas e a melhoria das competências digitais dos colaboradores é fundamental para que as PME consigam combater os efeitos da COVID-19 e outras que possam surgir no futuro.

Figura 28. Principais fatores que podem permitir que PME enfrentem desafios no futuro.



3. Conclusões

- Cerca de 80% das PME inquiridas oferece oportunidades de desenvolvimento da carreira e aprendizagem aos seus colaboradores.
- Atualmente, a maioria das PME e das entidades formadoras inquiridos preferem formações «em contexto de trabalho» ou «uma combinação de todos os tipos de formação». No entanto, devido à situação causada pela COVID-19, as empresas começaram, também, a descobrir as oportunidades oferecidas online. As PME e entidades formadoras inquiridos acreditam que, no futuro, irão continuar a oferecer aos seus colaboradores oportunidades de formação «combinadas» e «em contexto de trabalho», mas que a «formação online» também terá um aumento significativo.
- A maioria das empresas inquiridas (62%) oferece oportunidades de desenvolvimento da carreira aos seus colaboradores 1-3 vezes por ano, seguido de 3-5 vezes por ano (22%). Surpreendentemente, 14% das empresas inquiridas oferece este tipo de oportunidades mais de 10 vezes por ano. 2% das empresas inquiridas oferece este tipo de oportunidades 6-10 vezes por ano.
- Em todos os países, as PME inquiridas preferem atividades de desenvolvimento da carreira com uma duração mais curta, preferencialmente de 1-3 ou 4-7 dias.
- Em Portugal, o principal grupo-alvo das atividades de desenvolvimento da carreira nas PME é a direção de topo, ao passo que para as entidades formadoras portuguesas, o principal grupo-alvo são os colaboradores. Na Grécia e no Chipre, tanto as PME quanto as entidades formadoras pretendem que estas oportunidades sejam dirigidas aos colaboradores, a gestores e aos supervisores. No entanto, várias PME referem principalmente os quadros superiores, com exceção do Chipre em que sucede o oposto: apenas algumas PME e algumas entidades formadoras oferecem este tipo de oportunidades à direção de topo.
- Em todos os países, a direção de topo é responsável por definir a frequência e os tópicos a abordar nas oportunidades de desenvolvimento da carreira e de aprendizagem no trabalho, seguindo-se os departamentos de recursos humanos.
- As decisões relativas à frequência e aos tópicos a abordar nas oportunidades de desenvolvimento da carreira e de aprendizagem no trabalho em todos os países inquiridos são tomadas, na sua maioria, tendo em consideração a análise das necessidades de formação de colaboradores e a análise organizacional. Os inquiridos da Grécia e do Chipre também colocaram uma grande ênfase na situação do mercado e nas novas tecnologias disponíveis.
- As principais áreas nas quais as PME, normalmente, oferecem estas oportunidades difere entre os países. A única área comum na qual as empresas de todos os países oferecem este tipo de oportunidades é a área de «atendimento ao cliente e vendas/negociação».
- Em Portugal, a principal área na qual são oferecidas estas oportunidades é a área de «liderança e gestão», seguindo-se a área de «gestão do stress/adaptação/resiliência». Na Grécia, as principais áreas nas quais as PME oferecem oportunidades de desenvolvimento

da carreira e de aprendizagem em contexto de trabalho são as áreas de «gestão/literacia financeira», «comunicação/ apresentações e comunicações em público», «criatividade e inovação» e «resolução de problemas e tomada de decisão». No Chipre, as outras principais áreas são o «trabalho em equipa e cooperação», «tecnologia e literacia digital» e «autogestão e autoeficácia».

- Os participantes do *focus groups* de Portugal concordaram, em grande medida, com os resultados do inquérito. No entanto, alguns especialistas acreditam que a «tecnologia e literacia digital» deve, também, ser considerada como sendo uma das áreas principais, tendo em conta a transformação digital que tem ocorrido nos últimos anos. Na Grécia, os especialistas do *focus group* acreditam que as empresas oferecem mais formação dirigida às competências técnicas do que às competências transversais, enquanto os organismos de educação de adultos cobrem as necessidades formativas relativas às competências transversais. No Chipre, os especialistas concordam com os resultados do inquérito. No entanto, acreditam que deve ser dada muita mais atenção ao desenvolvimento das capacidades de «liderança e gestão».
- Os inquiridos de todos os países possuem a mesma opinião em relação às principais forças impulsionadoras/benefícios das oportunidades de desenvolvimento da carreira e de aprendizagem no trabalho. Concordam que os benefícios mais evidentes e importantes são: 1) aumento da qualidade (serviços, produtos, etc.), 2) aumento da produtividade e eficiência dos colaboradores, 3) aumento da motivação e da satisfação profissional dos colaboradores, 4) aumento da capacidade de inovação dos colaboradores, 5) melhor transferência do conhecimento.
- Os principais desafios enfrentados pelas PME na tentativa de desenvolver e implementar a gestão profissional e as atividades de aprendizagem, de acordo com os inquiridos, são a 1) disponibilidade dos colaboradores — os colaboradores estão demasiado ocupados para poderem realizar atividades de desenvolvimento devido à força de trabalho reduzida e a um grande volume de trabalho; 2) as restrições orçamentais — demasiado dispendioso, 3) prestadores externos demasiado dispendiosos. As PME de Portugal e da Grécia também consideram 4) a «falta de motivação dos colaboradores» e 5) as «dificuldades na gestão das várias necessidades de aprendizagem dos colaboradores» como desafios.
- Os especialistas da Grécia e do Chipre também destacaram a falta de cooperação entre as PME e outros *stakeholders* (organismos públicos, entidades de EFP/EA) como sendo um dos principais desafios.
- As áreas nas quais as PME irão oferecer oportunidades de desenvolvimento no futuro não irão mudar drasticamente. De acordo com os inquiridos, a área de «atendimento ao cliente e vendas/negociação» continuará a ser uma das principais áreas de desenvolvimento nos três países. No entanto, os inquiridos e os especialistas concordam que as «competências tecnológicas e digitais» irão ganhar maior importância tendo em conta as questões despoletadas pela pandemia. As outras áreas são: «liderança e gestão», «criatividade e inovação», «resolução de problemas e tomada de decisão».
- Os especialistas da Grécia e do Chipre também destacaram a área do «equilíbrio entre a vida pessoal e profissional» que, na sua opinião, será importante no futuro e que não foi incluída como uma opção no inquérito.

- As PME dos três países acreditam que, no futuro, continuarão a enfrentar alguns desafios que já enfrentam atualmente, nomeadamente 1) os «recursos disponíveis (orçamentais, humanos, de tempo, etc.) para o desenvolvimento do pessoal», 2) «motivar os colaboradores a continuarem o seu autodesenvolvimento profissional e pessoal» e 3) «relacionar necessidades formativas organizacionais, operacionais e individuais». A maioria dos inquiridos também acredita que 4) «tornar a aprendizagem num dos valores fundamentais da empresa» virá a ser um obstáculo.
- A maioria dos respondentes concordou que 1) uma «estratégia/política clara de desenvolvimento de pessoal», 2) a disponibilização de «ferramentas claras e eficazes para avaliação das capacidades dos colaboradores e das necessidades formativas» e 3) «melhores programas/sistemas para avaliar os benefícios dos programas de desenvolvimento do pessoal (como o aumento da produtividade, etc.)» poderiam ajudar as PME a ultrapassar desafios futuros e a continuar a oferecer oportunidades de desenvolvimento do pessoal no futuro. Os especialistas e os profissionais de Portugal e da Grécia também acreditam que, para ultrapassar estes desafios, seria necessária uma «maior motivação dos colaboradores», «preços razoáveis dos programas formativos (disponíveis fora da empresa)» e a «disponibilização de programas personalizados (disponíveis fora da empresa)».
- Os respondentes da Grécia acrescentaram que os «incentivos do governo/financiamento externo» também ajudariam a ultrapassar os desafios.



RECOMENDAÇÕES

Growing

1. Para as Pequenas e Médias Empresas

Para melhorar a gestão de carreira e a aprendizagem em contexto de trabalho e ultrapassar em os diferentes desafios referidos ao longo deste documento, é fundamental que as PME desenvolvem uma estratégia que tenha como ponto central a aprendizagem como sendo transversal às atividades diárias da empresa e que torne a educação num valor fundamental. Algumas recomendações que podem orientar as PME a desenvolver/melhorar a sua abordagem estratégica à aprendizagem em contexto de trabalho são:

Figura 29. Principais recomendações de apoio à definição de uma estratégia para a aprendizagem em contexto de trabalho por parte das PME.



Cada uma destas recomendações está descrita com maior detalhe nas tabelas que se seguem.

Figura 30. Breve descrição das recomendações para orientar as PME na definição e implementação das estratégias de aprendizagem em contexto de trabalho.

<p>1) Cooperar com parceiros sociais (sindicatos, representantes de colaboradores, organismos do estado, etc.)</p> <p>Os parceiros sociais podem oferecer informação e recursos para o desenvolvimento de competências e ajudar a reduzir os encargos administrativos. As PME podem cooperar com estas organizações e procurar o seu apoio para organizar atividades de desenvolvimento das competências dos colaboradores. Por exemplo, os sindicatos, normalmente, oferecem cursos aos colaboradores, e disponibilizam oportunidades de <i>networking</i> e informações sobre as tendências do setor e da indústria. As associações empresariais também podem disponibilizar a formação, assegurando a componente administrativa, facultando informação sobre oportunidades disponíveis, etc.</p>
<p>2) Cooperação com organismos de educação e formação de adultos</p> <p>A estreita cooperação com organismos de educação e formação públicos e privados é necessária para desenvolver formações á medida de cada PME. As formações á medida têm, na maioria das vezes, taxas de sucesso superiores em relação às formações gerais. As PME devem manter-se em contacto com as entidades de formação locais e trabalhar com eles no reconhecimento das competências previamente adquiridas pelos colaboradores, contribuindo para a estruturação de formação de valor acrescentado para colaboradores e PME.</p>

3) Desenvolver o *networking* com outras empresas

Desenvolver o *networking* com outras empresas de dimensões semelhantes ou com empresas no mesmo setor pode ajudar a ultrapassar barreiras existentes na promoção da formação à medida. Por exemplo, as empresas com necessidades formativas e de desenvolvimento semelhantes podem associar-se e solicitar às entidades de educação e formação a estruturação de uma formação à medida, reduzindo os custos associados. Igualmente, as empresas e os seus colaboradores, desde que não sejam concorrentes diretos, podem beneficiar com visitas de intercâmbio profissionais.

Adicionalmente, pertencer a redes empresariais e participar em eventos de *networking* pode criar oportunidades de cooperação e de estabelecimento de novas parcerias, beneficiando as empresas de um modo geral.

4) Estratégia de desenvolvimento do pessoal e plano de desenvolvimento dos colaboradores claros

Ter uma estratégia de desenvolvimento do pessoal clara é um passo fundamental para desenvolver/melhorar a gestão de carreira e a aprendizagem em contexto de trabalho. A estratégia deve definir claramente as competências que os colaboradores já possuem e as que precisam de ser desenvolvidas, a que competências deve ser dada prioridade, bem como que ações devem ser tomadas para promover estas competências/atingir estes objetivos. A estratégia de desenvolvimento do pessoal também deve incluir ferramentas e sistemas de acompanhamento e avaliação da qualidade para garantir que a aprendizagem em contexto de trabalho continua a ser relevante e eficaz. Mais importante, a estratégia de desenvolvimento deve ser flexível e não deve ser demasiado formalizada de modo a não representar encargos administrativos adicionais para a empresa.

Para além de adotarem uma estratégia de desenvolvimento de pessoal clara, é importante que as PME desenvolvam um plano de desenvolvimento dos colaboradores. Em alguns países, por exemplo, em Portugal, as empresas podem ser obrigadas por lei a criar planos ou formações de desenvolvimento de competências²⁵.

Essencialmente, o plano de desenvolvimento dos colaboradores é um documento que contém objetivos específicos e um plano de ação para o desenvolvimento de competências dos colaboradores, o qual tanto pode ser utilizado pelas empresas como pelos colaboradores. Um plano de desenvolvimento dos colaboradores pode ajudar os colaboradores a aprender, a crescer e a serem bem-sucedidos de um modo geral e contribuir para o aumento da retenção dos colaboradores. Definir planos de desenvolvimento para os colaboradores permite às PME construírem igualmente planos e estratégias de negócios no futuro.

5) Incentivar e promover a aprendizagem em atividades empresariais diárias

Para serem bem-sucedidas, a maioria das PME tem de ser capaz de se adaptar rapidamente e encontrar novas formas de desenvolver a sua atividade. Desta forma, poderão surgir novas oportunidades de aprendizagem a partir de novos projetos ou serviços das empresas, como formações relativas a um novo projeto da empresa. Incorporar os objetivos de desenvolvimento das competências dos colaboradores nestas atividades pode permitir-lhes atingir os objetivos de desenvolvimento sem interromper ou interrompendo minimamente as atividades diárias e sem aumentar o tempo fora do horário laboral.

²⁵ Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e de Trabalho, «Código do Trabalho; Lei n.º 105/2009, de 14 Setembro», disponível online [aqui](#).

6) Promover a aprendizagem não formal e social

Para além da aprendizagem formal, as PME e os seus colaboradores também podem beneficiar com a aprendizagem não formal e social em contexto de trabalho sem necessitar de muitos recursos (tempo após o trabalho, orçamento para a formação, viagens, alojamento, etc.). Tal como a aprendizagem formal, a aprendizagem não formal pode ser mais ou menos, tendo metas e objetivos específicos definidos. A aprendizagem não formal pode ser utilizada para integrar os novos colaboradores na cultura da empresa, desenvolver as competências técnicas e interpessoais dos colaboradores já existentes e aperfeiçoar as capacidades dos gestores e supervisores. Este tipo de aprendizagem é valorizada porque é imediatamente reconhecido o seu custo-benefício e pode ser posto em prática de forma imediata, também. Um exemplo da aprendizagem não formal são os momentos de partilha de experiências entre colaboradores nos intervalos.

A aprendizagem social significa aprender com outras pessoas, neste caso, com colegas, supervisores, gestores, etc., observando-os, colocando-lhes questões, partilhando recursos e experiências, etc. A aprendizagem social também pode ser realizada fora da empresa através de ferramentas digitais — participação em fóruns de discussão, blogs, tutoriais de vídeo, etc. Este tipo de aprendizagem é feito numa base imediata, permitindo aos colaboradores obterem informação exatamente quando precisam e aplicá-la rapidamente para concluir uma tarefa ou atingir um objetivo. A aprendizagem social não apenas apoia a aprendizagem contínua, mas também melhora a cultura organizacional, fomenta a colaboração em contexto de trabalho e aumenta a produtividade. Alguns exemplos de aprendizagem social são o *mentoring*, o *coaching*, a aprendizagem online, etc.

No entanto, é importante compreender que tanto a aprendizagem não formal quanto a social não são utilizadas para substituir as atividades de aprendizagem formal (por exemplo, formações), mas sim como complemento, contribuindo para a transferência de conhecimento de uma forma eficaz e rápida, o que nem sempre se consegue em formação formal. Adicionalmente, ao contrário da aprendizagem formal, as competências e conhecimento adquirido durante a aprendizagem não formal e a aprendizagem social não são, maioritariamente, reconhecidas formalmente.

Idealmente, as PME devem combinar métodos e estratégias de aprendizagem formal, não formal e social, conseguindo abordar de forma mais coerente e holística o desenvolvimento das competências dos colaboradores. No entanto, cada empresa tem de considerar o contexto das suas atividades e a natureza das competências em causa para definir a melhor combinação.

7) Aprendizagem online e ferramentas digitais para monitorizar o processo de desenvolvimento de competências

A aprendizagem online oferece às PME diferentes opções, especialmente em relação a formações específicas e a oradores/formadores que não estão disponíveis localmente. Adicionalmente, também permite poupar recursos e ultrapassar limitações geográficas. Também oferece flexibilidade aos colaboradores em relação ao tempo, uma vez que podem aprender online quando lhes for mais conveniente, durante ou após o dia de trabalho. Para além disso, a aprendizagem online pode ser uma forma de aprendizagem mais eficiente uma vez que oferece vários estilos de aprendizagem específicas e permite aos colaboradores aprenderem ao seu próprio ritmo. No entanto, se a empresa não se sentir preparada para oferecer oportunidades de aprendizagem online devido a recursos limitados, falta de conhecimento ou competências digitais reduzidas dos colaboradores, a aprendizagem combinada pode ser uma excelente opção. Este tipo de aprendizagem combina a educação presencial com várias formas

de aprendizagem online, oferecendo oportunidades de aprendizagem personalizadas e sustentáveis. Existem várias ferramentas digitais e *softwares* que as empresas podem utilizar para monitorizar o processo de desenvolvimento de competências. Este tipo de ferramentas podem ir de simples interações diretas online a utilização de ferramentas online mais avançadas e incluir as competências atuais e as competências que a empresa e os colaboradores precisam de desenvolver para atingirem os seus objetivos. As ferramentas podem ser adaptadas às características específicas da empresa e podem recolher dados sobre a empresa e o colaborador. A principal vantagem da utilização deste tipo de ferramentas é que tornam evidentes a relevância e a eficácia do desenvolvimento de capacidades e competências tanto das PME quanto dos colaboradores. No entanto, é importante ter em conta que quanto mais complexo for o software ou a ferramenta, mais dispendiosa poderá ser.

8) Reconhecer e valorizar o desenvolvimento de capacidades na empresa

A aprendizagem em contexto de trabalho é benéfica tanto para colaboradores como para entidades patronais. Os indivíduos passam uma grande parte do tempo no trabalho e o local de trabalho torna-se num ambiente de aprendizagem crucial, onde os adultos podem não só desenvolver competências relacionadas com o trabalho, mas também competências básicas e transversais que podem aplicar na sua vida profissional e pessoal. Os colaboradores formados e com boas capacidades são um fator inestimável para manter a competitividade e a produtividade da empresa e para aumentar a retenção do pessoal. Para desenvolver e promover um ambiente de trabalho positivo e de apoio e para fazer com que os colaboradores se sintam valorizados, as PME devem alinhar as necessidades dos colaboradores com as necessidades gerais da empresa. Para garantir um ambiente de aprendizagem positivo onde os empregados estão motivados para aprender e desenvolver as suas competências, o reconhecimento desempenha um papel importante. Ainda que os colaboradores desenvolvam novas capacidades e competências através da aprendizagem não formal, informal e social, onde normalmente não são emitidos certificados ou atribuídas qualificações, é importante reconhecê-las, dar visibilidade ao progresso e recomendar os colaboradores pelo seu trabalho. Não existe uma estratégia universal para valorizar e reconhecer as capacidades adquiridas, cada empresa, normalmente, desenvolve a sua própria estratégia. Por exemplo, a estratégia pode incluir o desenvolvimento de capacidades como critérios para a progressão na carreira, o aumento de salários, recompensas não financeiras, mais acesso a novas oportunidades de aprendizagem dentro ou fora da empresa, etc.

Em relação ao reconhecimento oficial, existem alguns enquadramentos legais, regimes públicos e algumas iniciativas privadas, normalmente ao nível nacional, para validação ou acreditação da aprendizagem não formal, informal ou social, aos quais as empresas poderão recorrer.

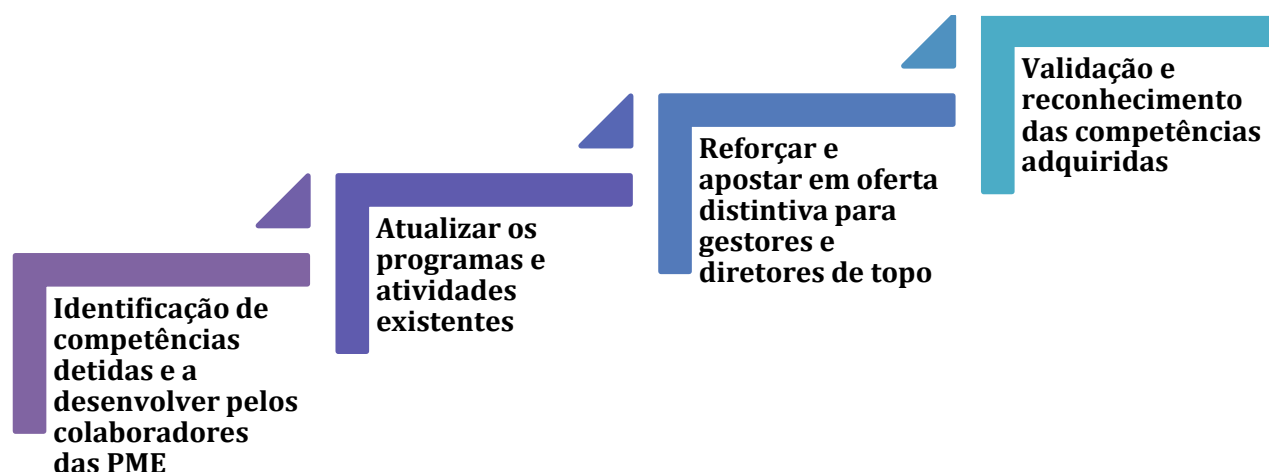
2. Para organizações intermediárias

Neste contexto, as organizações intermediárias são descritas como organizações que cooperam com as PME, apoiando-as através da disponibilização de oportunidades de desenvolvimento aos seus colaboradores, como cursos de formação, *coaching*, consultoria na gestão dos recursos humanos, entre outros. Estas organizações podem ser organismos de educação e formação públicos e privados, sindicatos, associações empresariais, câmaras de comércio e outras organizações profissionais.

As organizações intermediárias são, frequentemente, vistas como intervenientes fundamentais na compreensão das necessidades das PME e no apoio logístico e disponibilização de recursos para o desenvolvimento das competências dos colaboradores. A cooperação com entidades de educação e formação, por exemplo, permite dar resposta às necessidades das PME e colaboradores, no que toca o reforço e desenvolvimento de competências específicas e essenciais ao exercício da função. Adicionalmente, é comum algumas organizações intermediárias estarem em constante diálogo com autoridades públicas, podendo contribuir para a (re)definição de políticas²⁶.

A figura 31 apresenta algumas das recomendações para as organizações intermédias, de modo a reforçar o seu posicionamento face às PME no apoio ao desenvolvimento/melhoria das oportunidades de desenvolvimento profissional e pessoal oferecidas aos seus colaboradores.

Figura 31. Recomendações às organizações intermediárias para apoiar as PME na oferta de oportunidades de desenvolvimento da carreira.



²⁶ Direção-Geral do Emprego, dos Assuntos Sociais e da Inclusão da Comissão Europeia, «Up- and re- skilling in micro and small companies», 2020.

Figura 32. Breve descrição das recomendações para as organizações intermediárias no sentido de apoiarem as PME na oferta de oportunidades de desenvolvimento da carreira aos seus colaboradores.

1) Identificação de competências detidas e a desenvolver pelos colaboradores das PME

É fundamental que as organizações intermediárias mantenham contacto regular com as PME e, em conjunto, identifiquem competências detidas e a desenvolver pelos colaboradores das PME. Este é um primeiro passo a tomar que permitirá às organizações desenvolverem e oferecerem programas educativos e formativos (ou ações) adequados às necessidades específicas das PME, tornando-os mais atrativos e geradores de impacto. Adicionalmente, estabelecer comunicação regular pode ajudar a publicitar e a disseminar informação sobre as oportunidades e ações de desenvolvimento existentes que os responsáveis nas PME poderão ter dificuldades em encontrar devido ao excesso ou à falta de informação disponível.

2) Atualizar os programas e atividades existentes

A interação entre organizações intermédias e PME é crucial para que as diferentes partes, acompanhem as alterações e mudanças que vão surgindo ao longo do tempo. Esta cooperação permite ajustar os programas e atividades às necessidades da nova geração de trabalhadores, às diferentes características das organizações e às condições económicas em constante mudança. Por exemplo, ao cooperar com as PME na educação e formação formal ou não formal, os organismos de educação e formação podem desenvolver cursos que integrem práticas de aprendizagem informal e social no trabalho, tornando-as relevantes para as tarefas diárias dos colaboradores e contribuindo, assim, para a obtenção de melhores resultados. Atualmente, é particularmente relevante refletir sobre os desafios e constrangimentos causados pela pandemia e pela imprevisibilidade face ao futuro, nomeadamente sobre: preparação/reforço/melhoria da oferta de formação online, reforço de competências digitais de colaboradores. Para além disso, juntamente com os cursos online, os organismos de educação e formação também podem oferecer ferramentas online para avaliação de competências, permitindo aos colaboradores e empresa ver o progresso a nível do desenvolvimento de competências. Os recursos de aprendizagem digital produzidos pelos organismos de educação e formação podem ter, frequentemente, um custo mais baixo e oferecer uma maior variedade de programas do que os cursos presenciais. Adicionalmente, os programas online oferecem flexibilidade aos colaboradores em termos de tempo, espaço e ritmo de aprendizagem enquanto também ajudam as PME a contornar limitações financeiras e de tempo.

3) Reforçar e apostar em oferta distintiva para gestores e diretores de topo

Considerando os resultados do inquérito, focus group e entrevistas, gestores e diretores de topo são, maioritariamente, os principais grupos que tomam decisão sobre o desenvolvimento dos colaboradores nas PME. Neste sentido, uma estratégia pode passar por estruturar e disponibilizar formação para gestores e diretores e representantes do departamento de recursos humanos, tendo como objetivo de: 1) sensibilizar para a relevância da aprendizagem ao longo da vida e para o desenvolvimento das competências necessárias para planear e implementar oportunidades e ações de aprendizagem no trabalho; 2) reforçar competências para a avaliação e monitorização do desenvolvimento de competências; 3) desenvolver competências de apoio à gestão de carreira e profissional de colaboradores; 4) desenvolver o pensamento crítico e estratégico com enfoque na aprendizagem em contexto de trabalho. Disponibilizando esta oferta, poder-se-á ter um resultado mais positivo na promoção da mudança de mentalidade de gestores e colaboradores face à relevância e custo-benefício da formação e aprendizagem em contexto de trabalho.

4) Validação e reconhecimento das competências adquiridas

A validação e reconhecimento de competências é muito importante, especialmente as que foram adquiridas em contextos informais e não formais de aprendizagem. As organizações intermediárias podem ajudar as PME a manter um registo do desenvolvimento das competências dos seus colaboradores — que competências já possuem, que competências precisam de desenvolver e de que forma o desenvolvimento está a progredir. As organizações intermediárias que oferecem educação e formação às PME, como os organismos de educação e formação, os sindicatos, as associações empresariais, entre outros, podem emitir certificados ou outros documentos que indiquem que as competências foram identificadas e validadas. Estes documentos poderão não ser formalmente reconhecidos no contexto nacional, mas podem contribuir para o reconhecimento e valorização social e profissional. As organizações intermediárias também podem oferecer apoio e orientação às PME em relação à implementação de enquadramentos legais nacionais e regimes públicos já existentes que podem ser usados para identificar, testar e reconhecer competências formalmente (aprendizagem formal, não formal, informal ou social).

3. Para decisores políticos ao nível regional e nacional

Existem várias abordagens, medidas e programas políticos ao nível nacional e europeu concebidos para apoiar as PME no desenvolvimento da sua força de trabalho. No entanto, as PME continuam a enfrentar desafios graves e não têm necessariamente a possibilidade de aceder a todos os apoios disponíveis. Identificamos, de seguida, um conjunto de recomendações para decisores políticos aos níveis regional e nacional, desenvolvida a partir de exemplos de políticas existentes.

Figura 33. Recomendações para decisores políticos para apoiarem as empresas na disponibilização de oportunidades de desenvolvimento da carreira aos seus colaboradores.

Sensibilizar e disseminar informação sobre enquadramento, políticas e medidas existentes

Desenvolvimento de parcerias com atores-chave

Diversificar o apoio público para responder às necessidades específicas das PME

Desenvolver ou atualizar os enquadramentos existentes para validação e reconhecimento de competências

1) Sensibilizar e disseminar informação sobre enquadramento, políticas e medidas existentes

As PME, especialmente as microempresas e as pequenas empresas, normalmente, têm recursos de tempo limitados, o que significa que os gestores não têm muito tempo disponível para pesquisar informação sobre políticas e medidas existentes que possam apoiar a empresa a desenvolver as capacidades da sua força de trabalho. A informação disponível é, frequentemente, apresentada de forma pouco clara em termos da terminologia utilizada ou do excesso de terminologia utilizada.

Sistemas e ações como portais online únicos especializados, reuniões presenciais ou online curtas, tutoriais, comunicação contínua por e-mail, entre outros recursos, utilizando terminologia simples, devem ser desenvolvidos para disseminar informação sobre políticas novas ou já existentes entre as PME, ajudando-as a contornar a falta de tempo, barreiras linguísticas e, também, em alguns casos, a falta de confiança para procurar informação e envolver-se em programas políticos. É importante referir que a maioria dos países oferece várias medidas de apoio financeiro público, através de fundos nacionais ou europeus. No entanto, nem todas as PME têm conhecimento destas medidas ou têm acesso a elas.

2) Desenvolvimento de parcerias com atores-chave

Para que sejam eficazes e bem-sucedidos, as políticas e os enquadramentos devem ser desenvolvidos de forma a que abordem os desafios e obstáculos enfrentados atualmente pelas PME e que permitam verificar que competências são necessárias ou virão a ser necessárias no futuro. Para desenvolver políticas de qualidade, a cooperação e a comunicação entre decisores político, PME e parceiros sociais é fundamental. Os decisores políticos devem ter por objetivo desenvolver comunicações diretas e juntar os representantes de todos os atores chave para debater e preparar os enquadramentos em conjunto. Um programa que seja implementado tendo em consideração as necessidades dos intervenientes principais é melhor do que vários programas que sejam implementados só porque existe financiamento disponível.

3) Diversificar o apoio público para responder às necessidades específicas das PME

É importante considerar que as PME compreendem micro, pequenas e médias empresas, as quais possuem diferentes características, enfrentam diferentes desafios e apresentam necessidades diferentes. Os enquadramentos e políticas devem ter isto em consideração e apostar na diversificação ações não apenas a serem desenvolvidas para as PME em geral, mas sim ações desenvolvidas para micro e pequenas empresas e ações desenvolvidas para médias empresas. As políticas também podem ser diversificadas tendo em conta setores específicos.

Adicionalmente, os enquadramentos e as políticas devem ser desenvolvidos de forma a reduzir a burocracia, a promover a aprendizagem informal e social, a oferecer algum tipo de apoio financeiro e a ajudar na avaliação de competências e no planeamento.

Em relação aos programas de formação publicamente disponíveis, os respetivos conteúdo, metodologia, duração e trabalho administrativo também devem corresponder às características e necessidades específicas das empresas.

4) Desenvolver ou atualizar os enquadramentos existentes para validação e reconhecimento de competências

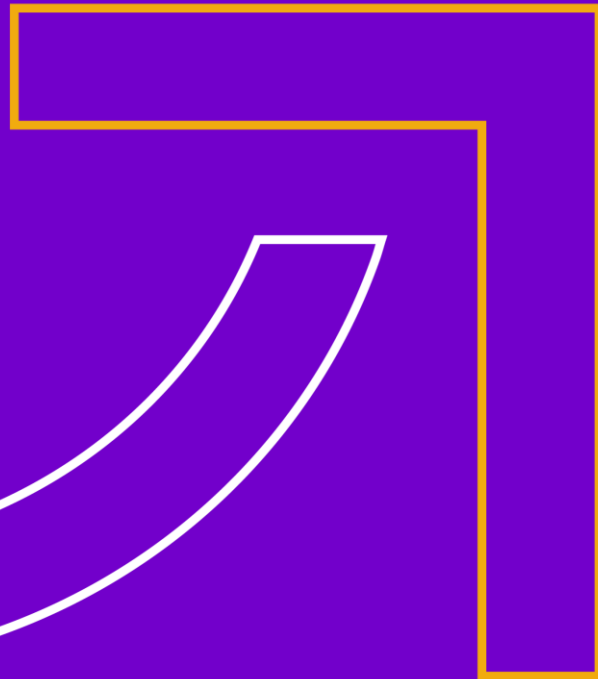
A aprendizagem em contexto de trabalho relaciona-se principalmente com o desenvolvimento de novas capacidades e competências através de várias formas de aprendizagem e não com a obtenção de qualificações específicas. No entanto, é igualmente importante que estas capacidades e competências possam ser constantemente avaliadas, validadas e reconhecidas através de enquadramentos nacionais que permitam às empresas acompanhar o desenvolvimento das competências da sua força de trabalho e motivar os colaboradores a aprender e a obter melhores resultados.

A maioria dos países possui alguns enquadramentos legais e regimes públicos para validação e acreditação da aprendizagem adquiridas em contexto de trabalho. No entanto, estes enquadramentos, principalmente devido à sua complexidade ou à terminologia utilizada, normalmente não são utilizados em grande escala pelas PME e parceiros sociais. Os decisores políticos devem incentivar o desenvolvimento de enquadramentos que não existam apenas ao nível teórico, mas que possam facilmente ser adaptados a nível prático. Estes enquadramentos devem ser desenvolvidos em consulta com os próprios representantes das PME, bem como com os parceiros sociais, como sindicatos, associações empresariais, organismos de formação e educação, etc. Após o desenvolvimento do enquadramento, todos os intervenientes chave devem ser consultados quanto à sua implementação na prática.

BIBLIOGRAFIA

1. CEDEFOP, «European skills and jobs survey (ESJS)», 2014.
2. Centro de Estudos de Política Europeia, «Study on mapping opportunities and challenges for micro and small enterprises in offering their employees up- or re-skilling opportunities», maio de 2020.
3. Direção-Geral do Emprego, Assuntos Sociais e Igualdade de Oportunidades: SME Training Guide, 2008.
4. Eurofound, «Sexto inquérito europeu sobre as condições de trabalho: 2015», disponível online: <https://www.eurofound.europa.eu/surveys/european-working-conditions-surveys/sixth-european-working-conditions-survey-2015>.
5. Direção-Geral do Emprego, dos Assuntos Sociais e da Inclusão da Comissão Europeia, «Up- and re-skilling in micro and small companies. Good practises», 2020.
6. Comissão Europeia, «SBA Fact Sheet & Scoreboard: Greece», 2019.
7. Comissão Europeia, «SBA Fact Sheet & Scoreboard: Portugal», 2019.
8. Comissão Europeia, «SBA Fact Sheet & Scoreboard», 2019.
9. Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e de Trabalho, «Código do Trabalho; Lei n.º 105/2009, de 14 Setembro», disponível online: <https://www.eurofound.europa.eu/observatories/emcc/erm/legislation/portugal-employers-obligation-to-provide-skill-development-plans-or-training>.
10. Glossário da Eurostat: «Adult education survey (AES)», disponível online: [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Glossary:Adult_education_survey_\(AES\)](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Glossary:Adult_education_survey_(AES)).
11. Relatório final do grupo de trabalho do EF 2020 de 2016-2018 sobre a educação de adultos, «Promoting adult learning in the workplace», 2018.
12. OECD, «Coronavirus (COVID-19): SME Policy Responses», junho de 2020, disponível online: <http://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/coronavirus-covid-19-sme-policy-responses-04440101/>.
13. OECD, «Getting Skills Right: Making adult learning work in social partnership», 2019.
14. OECD SME and Entrepreneurship Outlook 2019, p. 363, Table E - Sectors where new enterprises create jobs: <https://www.oecd.org/industry/oecd-sme-and-entrepreneurship-outlook-2019-34907e9c-en.htm>.
15. «The small business act for Europe», 2008, disponível online: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=CELEX:52008DC0394&from=EN>.
16. UEAPME, «A view on the COVID impact on and support measures for SMEs», 2020, disponível online: <https://smeunited.eu/news/a-view-on-the-covid-impact-on-and-support-measures-for-smes>.
17. Valamis, «11 Employee Development Methods», 2020, disponível online: <https://www.valamis.com/hub/employee-development-methods#coaching>.

Growing



Cofinanciado pelo
Programa Erasmus+
da União Europeia

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

(Project N°.: 612865-EPP-1-2019-1-PT-EPPKA3-PI-FORWARD).