



MUDAR A NOSSA PERSPETIVA SOBRE A APRENDIZAGEM

Porque é tão importante centrar-se na interação entre empregos, trabalho e aprendizagem no mundo da COVID-19?

Ao mesmo tempo que o mundo procura uma transição para uma realidade pós-pandemia, estão em curso mudanças em muitas empresas europeias. Como irão estas mudanças moldar a organização do trabalho, a relação entre empregadores e trabalhadores e os regimes de trabalho e de aprendizagem das empresas no futuro?

A COVID-19 e o distanciamento social solidiram com as mudanças estruturais provocadas pela quarta revolução industrial ⁽¹⁾. E embora a satisfação das necessidades de competências esteja, desde há muito, nas agendas dos empregadores e dos decisores políticos, o investimento nas pessoas de uma forma mais abrangente torna-se cada vez mais urgente: à medida que as economias europeias aceleram, abre-se a caça aos talentos.

MUDANÇAS NO RADAR

A aprendizagem no local de trabalho constitui uma parte importante do esforço global para dotar os europeus das competências de que necessitam nos próximos anos. A fim de contribuir para o debate contínuo sobre a melhoria e a requalificação de competências, o Cedefop e a Eurofound uniram esforços para recolher novos dados sobre o trabalho e a formação de competências no local de trabalho, com base em inquéritos às empresas que abrangem todos os Estados-Membros da UE.

No seu quarto **Inquérito Europeu às Empresas**, realizado em 2019 e publicado em 2020, as duas agências examinaram a forma como as práticas mais generalizadas pró-trabalhadores no local de trabalho, incluindo o desenvolvimento de competências, podem promover a motivação, a autonomia e o bem-estar dos trabalhadores e a modernização das

empresas. Analisaram o que está «por trás» da aquisição de competências e o seu impacto imediato no desempenho dos trabalhadores.

Um inquérito de seguimento, realizado em novembro de 2020, analisou a forma como as empresas na Europa estão a lidar com a crise sanitária e a responder à mesma. No seu conjunto, os resultados dos dois inquéritos oferecem uma imagem das atuais mudanças nas necessidades de competências, na organização do trabalho e na evolução das abordagens dos empregadores europeus em matéria de formação. A nova perspetiva adotada pelo Cedefop e pela Eurofound tem sido a de se centrar na forma como as competências são adquiridas (incluindo em que contexto), e não em quais são as competências necessárias e adquiridas ⁽²⁾.

CAIXA 1. ALGUNS EXEMPLOS DE COMPETÊNCIAS E DE PROFISSÕES QUE ESTÃO A AUMENTAR



A informação sobre competências do Cedefop tem apontado para uma elevada procura de competências científicas e tecnológicas avançadas, principalmente em relação a especialistas em TI, engenheiros e investigadores (representando um em cada quatro anúncios de emprego em 2020). Esta tendência deverá aumentar até 2030.

O Cedefop prevê que o emprego no setor europeu dos cuidados de saúde aumente mais de 10 % até 2030, devido ao envelhecimento da população. Em

⁽¹⁾ As **tecnologias disruptivas** que dela fazem parte, como a Internet das coisas, a robótica, a realidade virtual e a inteligência artificial, estão a mudar radicalmente a forma como as pessoas vivem e trabalham.

⁽²⁾ O inquérito de seguimento da COVID-19 foi realizado em linha com os empregadores que tinham aceitado ser novamente contactados na sequência da sua participação no inquérito de 2019. Repetiu uma série de perguntas de 2019 para permitir a comparação, apresentando simultaneamente um conjunto de novas questões sobre os efeitos da COVID-19 na organização do trabalho, nas políticas de recursos humanos e nas mudanças nas necessidades de competências, na formação e no teletrabalho.

2020, a procura de profissionais de saúde aumentou 13 % devido à pandemia.

Embora a hospitalidade e os serviços personalizados tenham sido gravemente afetados em 2020 — uma diminuição de 15 % em relação a 2019 — espera-se que voltem a recuperar, em consonância com o levantamento gradual das restrições da COVID-19. O mesmo se aplica ao ensino, que mudou drasticamente em 2020, porque teve de passar a ser em linha. No entanto, a médio e longo prazo, prevê-se que os professores e formadores registem uma procura elevada.

A análise do Cedefop sobre os anúncios de emprego em linha mostra que, em 2020, os empregadores não só procuraram competências digitais mais avançadas do que em 2019, como também colocaram maior ênfase nas competências necessárias para remodelar os modelos empresariais e de venda.

Fonte: Informações sobre competências do Cedefop (Skills OVATE e Skills forecast).

CAIXA 2. A EXPLOÇÃO DO TELETRABALHO



Em 2019, duas em cada três empresas europeias não dispunham de pessoal em regime de teletrabalho. No auge da pandemia, em abril de 2020, quase 70 % das empresas dispunham de regimes de teletrabalho para alguns ou a totalidade do seu pessoal.

A experiência involuntária parece ter funcionado bastante bem para a maioria das empresas. Quase metade dos empregadores inquiridos em 2020 são positivos em relação à experiência e grande parte do aumento do teletrabalho parece estar a ponto de se tornar permanente.

55 % dos empregadores inquiridos esperam que a percentagem de trabalhadores em teletrabalho se mantenha praticamente inalterada nos próximos três anos, enquanto 14 % esperam um novo aumento.

Fonte: Inquérito europeu às empresas de 2019 e seguimento de 2020.

APRENDIZAGEM NO LOCAL DE TRABALHO: GENERALIZADA E ESSENCIAL

De acordo com o Inquérito Europeu às Empresas de 2020, em mais de metade das empresas inquiridas, uma percentagem substancial de postos de trabalho, que varia entre 20 % e 80 %, exige formação frequente e regular. A percentagem de empresas

com mais de 80 % de trabalhadores em empregos que exigem formação quase contínua é mais elevada na Suécia (28 %) e na Finlândia (25 %).

As necessidades de formação decorrem da rápida evolução das necessidades de competências nas empresas: em 2019, 94 % dos gestores declararam ter de lidar com alterações, tendo quase metade dos mesmos referido mudanças rápidas ou muito rápidas. As alterações foram mais pronunciadas nos serviços financeiros (54 %) e menos na indústria (30 %). As grandes empresas eram mais propensas a comunicar a alteração das necessidades em matéria de competências do que as de menor dimensão.

As empresas têm sempre duas opções principais para responder às novas exigências de competências: a contratação de pessoal com novos conjuntos de competências («compra» de competências no mercado de trabalho) ou desenvolvimento interno de competências («produção» de competências). A maioria dos recursos financeiros e outros atribuídos ao desenvolvimento de competências nas empresas diz respeito à aprendizagem formal ou não formal, e os decisores políticos têm tradicionalmente dado ênfase ao seu incentivo.

O modo de aprendizagem dominante depende do setor: em 2019, os cursos de formação eram dominantes nos serviços financeiros (31 %), a aprendizagem dos colegas prevalecia na indústria (47 %) e a aprendizagem pela prática, nos transportes e outros serviços (ambos 20 %).

Embora a formação formal continue a ser importante, muitos adultos que trabalham consideram que a aprendizagem com os colegas, em equipa, e com a prática (ensaio e erro) incluem-se nos tipos de aprendizagem mais poderosos. O inquérito da Cedefop de 2014 European skills and jobs survey ⁽⁹⁾ [Inquérito europeu de 2014 sobre as competências e os empregos, disponível em inglês] revelou que esses tipos de aprendizagem são o motor mais importante da formação de competências no trabalho: Os trabalhadores recém-contratados que participaram na aprendizagem não formal ou informal no local de trabalho foram muito mais suscetíveis de melhorar significativamente as suas competências do que os que não participaram nessa aprendizagem.

⁽⁹⁾ O primeiro inquérito deste tipo do Cedefop foi realizado em 2014 em todos os 27 Estados-Membros da UE e no Reino Unido, abrangendo cerca de 49 000 trabalhadores adultos. Examinou os fatores impulsionadores do desenvolvimento de competências e a evolução dinâmica da inadequação das competências dos trabalhadores adultos em relação à evolução da complexidade das tarefas e às necessidades de competências dos seus postos de trabalho.

PANDEMIA, COMPETÊNCIAS E FORMAÇÃO

O inquérito de acompanhamento de 2020 revela que, em resultado da pandemia e do seu impacto na organização do trabalho, em três das quatro empresas, as necessidades em matéria de competências mudaram ainda mais desde o ano anterior. Tal como em 2019, foram sobretudo as empresas prestadoras de serviços financeiros que comunicaram alterações das necessidades em matéria de competências.

CAIXA 3. GERIR UMA CRISE – COMO REAGIRAM AS EMPRESAS DA UE?

No primeiro ano da pandemia, mais de metade das empresas prosseguiram as suas atividades e uma em cada três foi, pelo menos, capaz de fazê-lo parcialmente. Uma em cada 10 foi forçada a suspender completamente as operações. Muitas empresas estavam mal preparadas; menos de uma em cada três tinha um plano de contingência ou de continuidade das atividades em vigor quando surgiu a COVID-19. A pandemia desencadeou profundas mudanças em muitas empresas europeias. Mais de 35 % afirmaram ter sofrido alterações substanciais nas suas atividades principais, muitas vezes coincidindo com a diminuição do emprego. Cerca de 87 % alteraram as suas infraestruturas físicas para cumprir a regulamentação em matéria de saúde e segurança relacionada com a COVID-19 e, em 83 % das empresas, as restrições e as medidas de distanciamento social conduziram a mudanças organizacionais.

Muitas empresas do setor dos serviços tiveram de repensar a sua interação com os seus clientes ou consumidores. Muitos empregadores preveem que as alterações que fizeram para manter os seus clientes vieram para ficar.

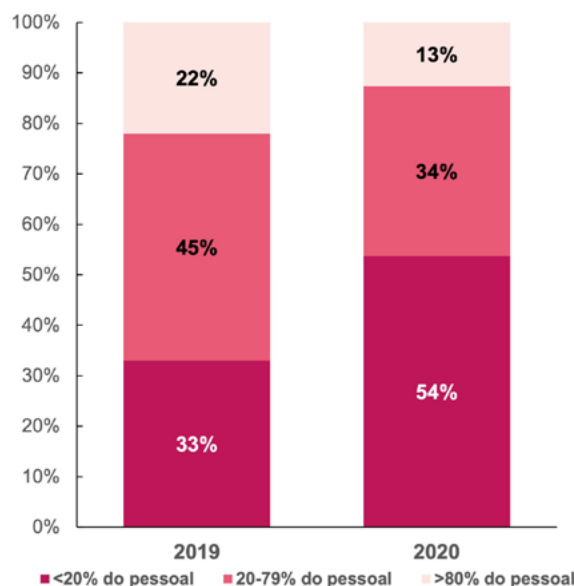
Fonte: Inquérito Europeu às Empresas de 2020 - seguimento da COVID-19.

A pandemia e a necessidade de distanciamento social dificultaram a prestação ou a organização de programas formais de formação para dar resposta às necessidades emergentes de competências. A perturbação repentina causada pelo confinamento em toda a Europa na primavera de 2020 obrigou muitas empresas a interromper, descontinuar ou mesmo suprimir programas de formação empresarial. Precisavam de tempo para passar à prestação de formação em linha, tanto mais que muitas empresas se concentraram na manutenção da atividade empresarial e não na prestação de formação.

Os decisores políticos parecem ter tido uma posição semelhante. Vários países (incluindo a Suécia e os Países Baixos) incluíram a melhoria da empregabilidade e da formação nas suas respostas à COVID-19, mas a grande maioria das medidas nacionais visa-

ram o apoio às empresas e a proteção dos meios de subsistência (4). No conjunto da UE, a percentagem global de trabalhadores que participam em ações de formação diminuiu drasticamente: em 2019, cerca de 65 % das empresas inquiridas prestaram formação a uma percentagem justa (20-79 %) do seu pessoal, mas, em 2020, este número caiu para 45 %.

FIGURA 1. PERCENTAGEM DO PESSOAL QUE BENEFICIA DE FORMAÇÃO ORGANIZADA OU REMUNERADA PELO EMPREGADOR



Fonte: *Adapting business practices to new realities in the middle of a crisis: first findings from the COVID-19 European company survey* (Cedefop, 2021). [Adaptação das práticas das empresas às novas realidades no meio de uma crise: primeiras conclusões do inquérito europeu às empresas sobre a COVID-19, disponível apenas em inglês].

O reforço da participação na formação em geral parece ser menos importante do que o apoio à formação de trabalhadores com necessidades de aprendizagem específicas, muitas vezes especializadas. Em 2020, 45 % das empresas declararam que o distanciamento social tinha deslocado o eixo da sua estratégia de formação nesse sentido.

AUMENTO DAS COMPETÊNCIAS AVANÇADAS E ESPECÍFICAS

A pandemia está a ter um impacto transformador nas empresas, com o teletrabalho, a rápida digitalização dos processos de trabalho e o aumento do

(4) Ver Eurofound's [COVID-19 EU policy watch](#) (2021) [Monitorização pela Eurofound das políticas da UE em matéria de COVID-19, disponível apenas em inglês].

emprego altamente qualificado. Este último aspeto é causado não só pela percentagem crescente de profissões altamente qualificadas, mas também pela melhoria das competências pelos trabalhadores, aumentando assim os níveis de qualificação nos postos de trabalho.

CRESCIMENTO DOS TRABALHADORES, INOVAÇÃO DA EMPRESA

Cerca de dois terços das empresas europeias inquiridas consideram que a formação é importante, conferindo-lhe prioridade em relação ao trabalho (a carga de trabalho e o calendário são ajustados para dar tempo à formação), enquanto que um terço só permite que os trabalhadores adquiram novas competências se a formação se adequar ao seu volume de trabalho e calendário.

Quando questionados acerca dos motivos pelos quais oferecem aos seus trabalhadores oportunidades de formação e aprendizagem:

- 96 % dos gestores afirmaram que era para assegurar que os trabalhadores possuam as competências necessárias para desempenharem as suas funções atuais;
- 84 % consideraram que tais oportunidades eram importantes para melhorar a moral dos trabalhadores;
- 81 % consideraram que aumentavam a capacidade dos trabalhadores para articularem ideias que, por sua vez, ajudavam a melhorar os processos de trabalho na empresa;
- 70 % consideraram que eram importantes para aumentar a flexibilidade do trabalhador, para permitir a rotação de postos de trabalho ou a progressão na carreira do trabalhador.

Para além dos benefícios individuais que as oportunidades de formação e aprendizagem oferecem aos trabalhadores, o inquérito europeu às empresas de 2019 revelou uma relação positiva clara entre a aprendizagem e o bem-estar dos trabalhadores e o desempenho empresarial das empresas.

O trabalho mais recente do Cedefop e da Eurofound ⁽⁵⁾ mostra que o desenvolvimento e a utilização das competências dos trabalhadores alimentam a produtividade das empresas e reforçam a sua capacidade de inovação. Para tal, é necessário que os trabalhadores sejam proativos e que as práticas no local de trabalho sejam centradas nas pessoas, proporcionando-lhes oportunidades de aprendizagem, autonomia e participação na tomada de decisões em

⁽⁵⁾ Ver Cedefop e Eurofound (2021). *Inovação nas empresas da UE: As práticas no local de trabalho são importantes?*

matéria de organização. Os gestores desempenham um papel fundamental no apoio, na fomentação e na criação de condições para a aprendizagem. A inovação comunicada por 49 % das empresas europeias no período compreendido entre 2016 e 2019 está claramente ligada à sua capacidade de proporcionar tais ambientes de trabalho ricos em aprendizagem. As empresas que investem e envolvem o seu pessoal não só são mais inovadoras, mas também ocupam o primeiro lugar em inovações radicais que são novas nos mercados em que operam.

COMPREENDER A APRENDIZAGEM NO TRABALHO

A formação formal é, e continuará a ser, de importância vital, mas temos de olhar para além dela e dar a outras formas de aprendizagem a atenção que merecem. As megatendências tecnológicas, sociais, demográficas e ambientais, juntamente com os ajustamentos das empresas induzidos pela pandemia, destacam o contributo fundamental do desenvolvimento de competências no local de trabalho para a capacidade das empresas europeias para enfrentar mudanças rápidas e/ou imprevisíveis.

Para ajudar a explorar o potencial dos locais de trabalho enquanto locais de aprendizagem, temos de compreender a forma como as pessoas aprendem e compreender o que constitui um contexto de trabalho propício à aprendizagem. A adoção de uma perspetiva mais ampla sobre a aprendizagem exige que se tenham em conta os objetivos pessoais, os motivos, os interesses, as atitudes e as preferências dos trabalhadores. É a interação destes fatores com o ambiente de trabalho da pessoa e o contexto social mais vasto que modela a sua aprendizagem e os seus resultados.

Os empregos não moldam apenas a aprendizagem: também são moldados por esta. À medida que os trabalhadores crescem, aprofundam e alargam os seus conhecimentos, tiram frequentemente mais partido das suas tarefas, o que, por sua vez, torna os seus empregos mais interessantes e motivadores. A aprendizagem por meio e através do trabalho é fundamental para fomentar o desempenho e a capacidade de inovação dos trabalhadores e das empresas.

A pandemia contribuiu para a sensibilização das empresas para este círculo virtuoso. Na sequência da crise, três em cada cinco empresas (61 %) afirmaram que se concentraram na criação de um ambiente em que os trabalhadores possam desempenhar autonomamente as suas tarefas e gerir as suas prioridades. Este objetivo amplamente partilhado é muito novo e muito ambicioso, uma vez que os dados de

INQUÉRITO DO CEDEFOP SOBRE A APRENDIZAGEM NO TRABALHO



O Cedefop está a preparar o lançamento de um novo inquérito a nível da UE «Learning in Work» (LIW) [aprender no trabalho] e estudos de casos de seguimento em empresas em todos os Estados-Membros. O inquérito aborda exaustivamente a aprendizagem no local de trabalho, como um processo que liga uma oportunidade ou contexto de desenvolvimento de competências (um curso de formação, interação com colegas, trabalho em equipa, um local de trabalho exigente) com a formação de competências. Este projeto visa elucidar a relação entre os contextos de trabalho e a aprendizagem dos trabalhadores (o quê, como e quanto aprendem). O inquérito «Learning in Work» analisa também a forma como as atitudes, as motivações e outros antecedentes afetam a aprendizagem e como os diferentes tipos de aprendizagem (aprendizagem formal, aprendizagem no local de trabalho) interagem. A clarificação dos benefícios imediatos e mais vastos da aprendizagem criará o enquadramento para recomendações políticas que vão além das recomendações tradicionais, como a abertura de oportunidades de aprendizagem formal, financiamento ou incentivos não financeiros.

Contribuindo para a «informação sobre aprendizagem e formação», o inquérito faz parte da próxima geração de informações sobre competências do Cedefop (*). O inquérito servirá de base ao novo quadro político da UE em matéria de ensino e formação profissionais (EFP) e de competências, e aos seus objetivos ambiciosos. Está totalmente alinhado com a estratégia do Cedefop e com a sua visão de que o EFP é proativo, excelente e inclusivo; servindo jovens e adultos (através da atualização e requalificação e de vários modos de aprendizagem em diferentes contextos); proporcionando qualificações a quase todos os níveis e permitindo a progressão para o ensino superior e ensino pós-universitário e para o mercado de trabalho.

(*) Ver documentação da Conferência do Cedefop de 2021 [Getting the future right: towards smarter and people-centred skills intelligence](#). [Preparar o futuro certo: informação sobre competências mais inteligentes e centradas nas pessoas, disponível apenas em inglês].

inquéritos de 2019 indicavam que apenas em 36 % das empresas da UE-27 podia uma pequena percentagem dos trabalhadores (menos de 20 %) organizar o seu trabalho de forma independente.

A Agenda de Competências para a Europa de 2020 afirma a ambição da UE de proporcionar oportunidades de melhoria e de requalificação de competências a todos os adultos, em contextos formais ou não formais, no emprego ou noutros locais. Não podemos alcançar este objetivo sem mudar a nossa

perspetiva sobre a aprendizagem. A compreensão fundamental dos mecanismos de aprendizagem nos empregos, nas organizações e no mundo do trabalho em geral constitui um importante trampolim para que os países europeus elaborem políticas de aprendizagem e de competências que criem uma situação simultaneamente vantajosa para os empregadores e para os trabalhadores.



CEDEFOP

Centro Europeu para o Desenvolvimento da Formação Profissional

Nota informativa – 9159 PT

N.º de catálogo: TI-BB-21-005-PT-N

ISBN 978-92-896-3192-1, doi:10.2801/55106

Copyright © Centro Europeu para o Desenvolvimento da Formação

Profissional (Cedefop), 2021. Creative Commons Attribution 4.0 International

As notas informativas são publicadas em alemão, espanhol, francês, grego, inglês, italiano, polaco, português e na língua do país que detém a Presidência da UE. Para as receber regularmente, registe-se em:

www.cedefop.europa.eu/es/user/register

Pode consultar outras Notas Informativas e publicações do Cedefop em: www.cedefop.europa.eu/EN/publications.aspx

Europa 123, Thessaloniki (Pylea), GRÉCIA
Endereço postal: Cedefop service post, 57001, Thermi, GRÉCIA
Tel.: +30 2310490111, Fax: +30 2310490020
Email: info@cedefop.europa.eu

www.cedefop.europa.eu