



APRENDIZAGEM NA ERA DIGITAL– UMA ABORDAGEM RELACIONADA COM O TRABALHO

White Paper

Andreia Monteirto
Mentortec



Cofinanciado pelo
Programa Erasmus+
da União Europeia

www.dc4work.eu

Conteúdo

Introdução	3
1. Premissas base do estudo	4
1.1. As PME como contexto privilegiado de aprendizagem	4
1.2. As competências digitais dos colaboradores: uma exigência da digitalização	5
2. Principais resultados do estudo	6
2.1. Breve caracterização dos setores	6
a. Turismo	6
b. Comércio/negócios	6
2.2. Competências digitais nos setores do turismo e comércio: Necessidades e tendências	7
3. Benefícios para as empresas	9
3.1. Pré-requisitos das empresas	9
3.2. Orientações para o “Promotor de Competências Digitais” nas PME	10
3.3. Competências a serem integradas na formação	11
3.4. Ferramentas 4.0 <i>Online</i>	12
Fontes:	13

Introdução

Foi realizado, no final de 2018, um estudo com o objetivo de conhecer as políticas e o conhecimento das PME dos setores do turismo e comércio da Alemanha, Áustria, Finlândia e Portugal relativamente às competências digitais dos seus colaboradores. O estudo teve como principal compreender o nível de conhecimento e práticas existentes nas PME destes setores no que respeita a avaliação, promoção e desenvolvimento das competências digitais dos colaboradores em contexto de trabalho.

Este estudo incluiu pesquisa documental e trabalho de campo¹ e contribuiu para identificar:

1. as competências digitais-chave para os colaboradores de PME dos setores do Turismo e Comércio/Retalho;
2. o desfasamento entre as qualificações/competências dos colaboradores e as necessidades das PME (nestes setores) e
3. estratégias e práticas existentes nas PME, que podem ser usadas como referência.

Como resultado deste estudo, foram estruturados e publicados dois documentos:

1. **Aprendizagem no trabalho na Era Digital: um estudo sobre as necessidades e tendências de formação dos setores do Turismo e Comércio**², um relatório final que apresenta a metodologia e os instrumentos utilizados no estudo, e os seus principais resultados;
2. **Aprendizagem na Era Digital - uma Abordagem relacionada com o Trabalho**, que inclui parte da informação recolhida ao longo do estudo e relevante para as PME dos setores do turismo e comércio.

Em detalhe, este relatório está organizado em 3 capítulos:

- **Premissas base do estudo** – Capítulo no qual são apresentadas duas premissas a partir das quais o estudo foi estruturado, e que as PME dos setores do turismo e comércio necessitam de considerar quando preparam a sua abordagem no que respeita às competências digitais dos colaboradores.
- **Resultados principais** – O capítulo que apresenta uma breve análise dos resultados obtidos pelo estudo realizado na Alemanha, Áustria, Finlândia e Portugal.
- **Benefícios para as empresas** - Neste capítulo é apresentada uma metodologia para apoiar as PME dos setores do turismo e comércio na preparação e integração de uma estratégia digital nas suas empresas.

Para além disso, no final deste relatório estão também disponíveis fontes para a obtenção de mais informação e orientação sobre o tema relacionado com a avaliação e o desenvolvimento das competências digitais dos colaboradores das PME.

Palavras-chave: Competências digitais dos colaboradores; Digitalização no turismo; Digitalização no comércio/Retalho.

¹ O estudo integrava quatro tarefas principais - T1.1 pesquisa documental, T1.2 recolha de inquéritos/implementação de *focus groups*/entrevistas, T1.3 identificação de iniciativas de referência e T1.4 recomendações

² O relatório completo com os resultados do estudo pode ser encontrado [aqui](#) (disponível em Inglês).

1. Premissas base do estudo

Foram consideradas duas premissas principais na estruturação e implementação do estudo sobre a digitalização, desenvolvimento e avaliação das competências digitais dos colaboradores de PME dos setores do turismo e comércio:

- 1. As PME como contexto privilegiado de aprendizagem**
- 2. Competências digitais dos colaboradores: uma exigência de digitalização**

O estudo e a análise dos respectivos resultados foram efetuados tendo por base estas duas premissas. Para além de serem relevantes para o estudo, as duas premissas também são relevantes para as PME que querem adaptar o seu local de trabalho à "exigência" da digitalização.

1.1. As PME como contexto privilegiado de aprendizagem

As empresas são organizações aprendentes nas quais os colaboradores novos e os mais experientes podem aprender e adquirir e/ou atualizar as suas competências. É crucial promover a consciencialização dos gestores das empresas em relação ao papel das empresas na aprendizagem e formação inicial e contínua dos seus colaboradores, essencial para:

- Garantir a gestão do conhecimento e experiência dos colaboradores;
- Identificar os recursos humanos jovens e qualificados a serem integrados na empresa;
- Promover a competitividade da empresa em conformidade com os desafios e as exigências económicas e sociais.

Esta responsabilidade social das PME tem vindo a ser cada vez mais relevante, devido à digitalização e à transformação do trabalho que ocorrem em todos os setores de atividade, incluindo o setor do turismo e do comércio/retalho. Por isso, os gestores das empresas necessitam de estar conscientes do papel das empresas enquanto contexto privilegiado de aprendizagem e investir na preparação da empresa para:

- avaliar com sucesso as competências digitais dos colaboradores;
- desenhar iniciativas de formação e promoção de competências digitais à sua medida;
- criar condições de trabalho propícias à aprendizagem em contexto de trabalho ("locais de trabalho digitais");
- estabelecer uma "Cultura Digital", porque a digitalização efetiva começa na mente os colaboradores.

Como é que isto pode ser feito?

É importante estruturar ações e iniciativas que promovam a mudança da mentalidade dos gestores das empresas no que respeita ao papel e impacto das empresas a nível social. Para além de terem como objetivo o lucro (responsabilidade económica), as empresas também têm um papel e responsabilidade importantes a nível social, nomeadamente em relação aos seus colaboradores (responsabilidade social). Esta responsabilidade social está relacionada com vários benefícios que as empresas podem proporcionar aos seus colaboradores, tais como:

- conciliação da vida pessoal, familiar e profissional;
- desenvolvimento de competências e orientação profissional, promovendo a melhoria contínua e a progressão de carreira;
- Reconhecimento e valorização das concretizações e sucesso.

1.2. As competências digitais dos colaboradores: uma exigência da digitalização

A digitalização das empresas está a desencadear uma transformação do mundo do trabalho e o surgimento de novos perfis profissionais, mudanças que surgem, fundamentalmente para garantir que:

- em conjunto com a introdução de novos dispositivos e media digitais no local de trabalho, as empresas promovam também as competências digitais-chave dos seus colaboradores;
- exista uma gestão eficaz da informação, com promoção ativa da inclusão social e aumento do potencial de empregabilidade dos colaboradores.

Isto significa que é importante:

- consciencializar os gestores e preparar as empresas para a digitalização;
- dotar os colaboradores de conhecimento e competências necessárias para acompanharem a transformação digital das empresas.

Como é que isto pode ser feito?

Principalmente através de planeamento e implementação de um conjunto de iniciativas, incluindo:

- campanhas de consciencialização dos colaboradores no que toca ao seu papel no processo de digitalização na empresa;
- aprendizagem informal em contexto de trabalho com recurso às TIC, promovendo as competências digitais dos colaboradores;
- estratégias para a avaliação das competências digitais dos colaboradores, tendo como ponto de partida o [Quadro de Competências Digitais para os Cidadãos \(DigComp\)](#);
- a monitorização contínua e atualização das competências digitais dos colaboradores em contexto de trabalho.

2. Principais resultados do estudo

O estudo permitiu uma melhor compreensão dos setores em análise e das suas necessidades e tendências no que toca à avaliação e promoção das competências digitais dos colaboradores. Neste capítulo é apresentada uma breve caracterização dos setores, em conjunto com a identificação das suas necessidades e tendências principais.

2.1. Breve caracterização dos setores

A partir dos resultados do estudo foi possível realizar uma breve análise dos setores na Alemanha, Áustria, Portugal e Finlândia, permitindo a identificação de algumas semelhanças entre os setores dos quatro países³.

a. Turismo

Nos quatro países, o setor do turismo caracteriza-se por ser:

- representado, a grande escala, por Pequenas e Médias Empresas (PME);
- um dos setores em crescimento, sendo estratégico para o estímulo das economias nacionais;
- um setor internacional que cresce anualmente.

Existem algumas diferenças relacionadas com o setor, no que respeita à digitalização e à promoção das competências digitais dos colaboradores. No entanto, é claro que o desenvolvimento de estratégias e programas para ambos (a digitalização da indústria/serviços e o desenvolvimento das competências digitais dos colaboradores) é uma necessidade crescente em todos os países.

b. Comércio/negócios

Este setor é também importante nos quatro países, e amplamente representado pelas PME na Alemanha, Áustria, Portugal e Finlândia. Assim como o setor do turismo, o setor do comércio/retalho representa um setor importante nos países e encontra-se igualmente em crescimento. No entanto, o subsetor em que estão a crescer é diferente.

A digitalização deste setor nos quatro países surge por exigência dos clientes, no entanto, muitas empresas não estão preparadas para a incorporar e investir na promoção das competências digitais dos colaboradores. Isto significa que é crucial um investimento para promover a consciencialização das empresas no que respeita ao impacto da digitalização no setor, e em programas de desenvolvimento de competências, para o crescimento contínuo, competitividade e inovação do mesmo.

³ O relatório completo com os resultados do estudo pode ser encontrado [aqui](#) (disponível em Inglês).

2.2. Competências digitais nos setores do turismo e comércio: Necessidades e tendências

A partir dos resultados do estudo, torna-se claro que:

- A necessidade de digitalização nos setores do turismo e comércio está a ocorrer a diferentes ritmos (é mais rápida no turismo) e os estímulos são também diferentes (turismo: como resposta à competitividade do setor; comércio: em resposta às exigências dos clientes).
- As tecnologias digitais são amplamente usadas nas empresas de turismo e comércio/retalho: mais de metade das organizações têm **Computadores de Secretária (88,5%)**, **Smartphones (85,8%)**, **Notebooks com Acesso à Internet (69%)** e **Tablets (54%)**.
- A maior parte das organizações dispõe dos meios necessários para os colaboradores realizarem as suas atividades, incluindo a existência de: *software office* (98,2%), *software de segurança e office* (93,8%), redes sociais e motores de busca (86,7%), meios de comunicação e colaboração (72,6%), *intranet/redes virtuais privadas* (69%), serviços em nuvem (68,1%), *software de processamento* (66,4%).
- Muitas funções destes setores requerem a utilização de competências digitais fundamentais, nomeadamente: comunicação e colaboração, segurança e criação de conteúdo.
- Apesar das empresas reconhecerem que podem beneficiar de uma estratégia para a avaliação e desenvolvimento das competências digitais dos colaboradores, a realidade demonstra que a maioria das empresas, particularmente as PME, não tem uma estratégia para tal. Este facto deve-se, fundamentalmente, à falta de visão, *know-how*, tempo e investimento para o fazer.
- É crucial para as empresas conhecerem o potencial digital dos seus colaboradores e como podem beneficiar do mesmo. No entanto, isto não está a ser feito, principalmente devido à falta de conhecimento e existência de constrangimentos na avaliação das competências digitais dos colaboradores.

Apesar da necessidade de digitalização e do facto de muitas organizações dos dois setores terem os equipamentos e media adequados para apoiar os colaboradores no seu trabalho diário (mais evidente no setor do turismo), os resultados do estudo indicam que:

- A generalidade das empresas, em particular as PME destes setores, não tem uma estratégia estruturada e formal para a promoção, a aquisição e o desenvolvimento das competências digitais dos colaboradores. Isto também se aplica aos casos nos quais as empresas reconhecem esta estratégia como sendo relevante.
- Aparentemente as empresas não estão conscientes do potencial digital e competências dos seus colaboradores, fundamentalmente por falta de conhecimento de como avaliar as competências digitais dos colaboradores.
- Na perspetiva das organizações, por um lado, os seus colaboradores têm as competências necessárias para usar os equipamentos e media disponíveis na empresa. Por outro lado, as organizações também mencionam que os colaboradores têm o potencial para usar esses equipamentos e media de uma forma mais eficaz.

Tendo isto em consideração, **porque é que as empresas não estão a investir no desenvolvimento da sua estratégia digital e dar formação para promover a aquisição e desenvolvimento das competências digitais dos seus colaboradores?**

Em conformidade com os resultados, isto acontece principalmente devido à falta de:

- *Know-how* das empresas para avaliar as competências digitais dos colaboradores, essencial para planear a formação para desenvolver estas competências;

- Experiência das empresas na estruturação e implementação de formação específica sobre competências digitais;
- Visão, tempo e investimento das empresas para fazê-lo.

Posto isto, como é que as PME podem ultrapassar estas lacunas?

Para responderem com sucesso às exigências da Indústria 5.0 e à digitalização dos setores, é importante que as empresas pensem na:

- definição, monitorização e implementação de uma estratégia digital, promovendo a avaliação e promoção das competências digitais dos colaboradores;
- identificação de um(a) colaborador(a) responsável pela definição, monitorização e implementação da estratégia digital da empresa - o "promotor das competências digitais" nas PME.

Para preparar e guiar as PME dos dois setores neste sentido, estão a ser elaborados três produtos principais, promovendo a inclusão da digitalização por parte das PME (ver Figura 1):



FIGURA 1 – IDENTIFICAÇÃO DOS TRÊS PRODUTOS A SEREM DISPONIBILIZADOS ÀS PME DOS SETORES DO TURISMO E COMÉRCIO.

No capítulo seguinte, são apresentados de forma breve o guia de orientações e ferramentas online.

3. Benefícios para as empresas

A digitalização está a mudar a maneira como as empresas estão organizadas e a maneira como as pessoas trabalham. Estas mudanças estão a aumentar rapidamente nos últimos sete anos e constituem-se como um desafio para os gestores e colaboradores das PME de diferentes países e setores europeus. Todos os dias, as empresas estão mais cientes da necessidade de investir no desenvolvimento das competências digitais dos seus colaboradores, em conjunto com a monitorização das necessidades das empresas no que respeita à digitalização. No entanto, e apesar da emergência da Indústria 5.0, as PME debatem-se com a necessidade de investir na aquisição e desenvolvimento das competências digitais 2.0 dos colaboradores. É evidente que o desenvolvimento das competências dos colaboradores nas PME não está a acompanhar a digitalização e a Indústria 5.0, e que as PME necessitam de investir na promoção das competências digitais básicas dos seus colaboradores.

Neste capítulo são apresentados os pré-requisitos das PME para a definição e integração de uma abordagem digital na gestão de recursos humanos, introduzindo também os principais resultados do apoio identificado na Figura 1.

3.1. Pré-requisitos das empresas

É tempo de agir e é necessária a parceira EFP-empresas para que as PME passem da “Gestão 1.0” para a “Liderança para a Capacitação Digital”, promovendo um desenvolvimento ativo das competências digitais dos colaboradores no seu contexto de trabalho.

Em primeiro lugar, é importante preparar as empresas a diferentes níveis, o que inclui:

- Desenvolvimento e integração de interfaces na empresa (e.g. homem-máquina, homem-homem e homem-objeto);
- Preparação do ambiente de trabalho para a integração e uso de tecnologia, atendendo às diferenças demográficas (e.g. envelhecimento dos colaboradores, integração das gerações mais novas, equipas multigeracionais);
- Definição de estratégias que promovam a aceitação do uso de tecnologias e o tratamento jurídico dos dados pessoais pelos colaboradores;
- Definição de estratégias para a promoção do desenvolvimento das competências digitais e qualificações dos colaboradores, com ênfase nos colaboradores pouco qualificados.

Assim que as PME estejam conscientes de todos estes aspetos, é importante promover a ideia de empresas como contextos privilegiados de aprendizagem diante os seus colaboradores, essencial para que estes vejam a empresa como uma organização aprendente, interessada e preparada para:

- Desenvolver e implementar estratégias de avaliação das competências digitais dos seus colaboradores;
- desenham iniciativas de formação e promoção de competências digitais à sua medida;
- promoverem condições de trabalho propícias à aprendizagem em contexto de trabalho (“locais de trabalho digitais”); aprendizagem em rede; aprendizagem em contexto de trabalho; aprendizagem baseada na experiência, e proporcionar mais momentos específicos para a aprendizagem; estabelecer uma “Cultura Digital”, uma vez que uma digitalização eficaz começa na mente dos colaboradores.

3.2. Orientações para o “Promotor de Competências Digitais” nas PME

As **orientações para o “Promotor de Competências Digitais” nas PME** é um documento que apresenta os programas de aprendizagem com base no trabalho 4.0 e algumas recomendações de sobre como implementá-la nas empresas.

Dirigidas aos gestores/colaboradores responsáveis, estas orientações irão fornecer a informação necessária para apoiar as empresas na elaboração da estratégia digital para a avaliação e o desenvolvimento das competências digitais dos colaboradores. A utilização destas orientações requer alguma preparação das empresas (ver os “Pré-requisitos das empresas”) e alguma reflexão sobre as seguintes questões-chave:

1. O que é que sabe acerca das competências digitais em contexto das empresas?
2. Existe alguma estratégia para desenvolver e avaliar as competências digitais dos seus colaboradores?
3. Existe alguma necessidade de formação adicional para os seus colaboradores no que toca às suas competências digitais?
4. Tem disponibilidade para investir na formação em competências digitais dos seus colaboradores?
5. Que conteúdos/tópicos acha serem mais importantes para a formação?
6. Como é que as competências digitais podem ser desenvolvidas de forma mais eficaz?

Após pensar e responder a estas questões, está pronto/a a trabalhar na definição, implementação e monitorização da estratégia digital da sua empresa para a avaliação e desenvolvimento das competências digitais dos colaboradores da empresa.

3.3. Competências a serem integradas na formação

O ponto de partida para a elaboração dos programas de aprendizagem com base no trabalho 4.0 a serem integrados nas **orientações para o “Promotor de Competências Digitais” nas PME** é o **Quadro de Competências Digitais para os Cidadãos (DigComp)**.

O DigComp está organizado em cinco áreas e integra 21 competências, tal como representado na imagem que se segue (ver Figura 2):



FIGURA 2 – Identificação das 5 áreas e das 21 competências que integram o DigComp4.

Posto isto, o programas para o “Promotor de Competências Digitais” nas PME será desenvolvido tendo por base este quadro e irá integrar ainda outros temas relacionados com: a digitalização das empresas, aprendizagem com base no trabalho 4.0, competências digitais aplicadas ao setor do turismo e competências digitais aplicadas ao setor do comércio/retalho.

⁴ Imagem retirada do documento “Quadro de Competências Digitais para os Cidadãos”, da União Europeia, disponível [aqui](#).

3.4. Ferramentas 4.0 *Online*

Em conjunto com as orientações, serão também desenvolvidas e disponibilizadas às empresas do setor do turismo e do comércio/retalho um conjunto de Ferramentas 4.0 *Online*. Estas ferramentas 4.0 têm como objetivo:

- apoiar o “Promotor de competências digitais” das PME na implementação e monitorização da estratégia digital;
- apoiar os gestores e/ou promotores das PME na preparação e implementação de atividades de consciencialização e iniciativas para o desenvolvimento de competências na empresa.

As ferramentas estarão disponíveis *online* e integram um conjunto de recursos e materiais complementares, considerados essenciais no apoio às empresas no que toca à:

- Preparação da empresa e dos seus colaboradores para a digitalização;
- Definição, Implementação e Monitorização da estratégia digital para a avaliação e desenvolvimento das competências digitais dos colaboradores;
- Promoção da consciencialização e envolvimento dos colaboradores no processo.

Como complemento às orientações e ferramentas, o promotor de competências digitais, os gestores e/ou os gestores de recursos humanos podem também ter acesso às 30 boas práticas identificadas na Alemanha, Áustria, Finlândia e Portugal. Estas práticas estão acessíveis [aqui](#) e podem servir de inspiração para a definição e implementação da estratégia para a promoção de competências digitais das PME.

Fontes:

Araújo, L. (2017). Turismo - Liderar o futuro para desenvolver Portugal. *Revista Portugal global*, **Volume:** 103, pp. 6-18. (disponível [aqui](#)).

Instituto Nacional de Estatística, I. P. (2017). Estatísticas do Comércio Internacional 2016. INE: Lisboa. (disponível [aqui](#)).

Instituto Nacional de Estatística, I. P. (2017). Estatísticas do Comércio 2016. INE: Lisboa. (disponível [aqui](#)).

<https://www.comerciodigital.pt/> [Obtido a 26.07.2018 às 18:41].

<http://www.alleecom.org> [Obtido a 15.05.2018 às 12:15].

<https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Dossier/dialogplattform-einzelhandel.html> [Obtido a 04.07.2018 às 15:32].



Salvo indicação em contrário, este documento é de uso livre, de acordo com a Creative Commons Attribution-ShareAlike: a distribuição de trabalhos derivados apenas sob uma licença idêntica ("não mais restritiva") à licença que rege o trabalho original (CC BY-SA 4.0). Para ver uma cópia desta licença, visite <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>. Os logos estão excluídos da licença livre.

