

COMPETITIVIDADE EMPRESARIAL
E APRENDIZAGEM

QUE CONCEITOS E PRÁTICAS PRECISAMOS NA FORMAÇÃO CONTÍNUA?

AUTORA: Nélia de Jesus Vicente. *Partner* na BIG EXPERIENCE;
PhD Student na Universidade de Lisboa; Coordenadora e Autora
do livro *Aprender Importa*



**“A educação não é um
instrumento para viver,
mas sim uma maneira de
construir a vida.”**

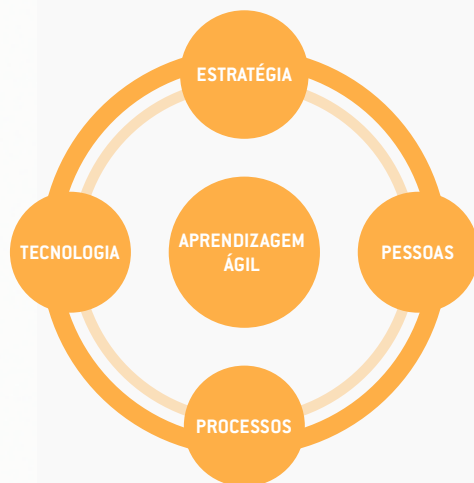
CANÁRIO, 2018

A mudança tecnológica e digital no universo da formação e do desenvolvimento organizacional implica adaptações e reajustamentos nos processos de trabalho e colaboração das equipas que deve ser uma aposta das empresas para se tornarem ainda mais competitivas e, arrisco a dizer, mais ágeis.

Muitas empresas identificam e reconhecem que os trabalhadores são o seu maior potencial, mas o mais desafiante é que isso seja a prática real, atendendo especialmente às diferentes gerações que trabalham nas organizações.

Os processos de aprendizagem, devido à introdução de novas tecnologias, podem alterar os conteúdos funcionais, das funções e das tarefas, pela transformação das existentes e pela criação de outras completamente novas. O grande desafio é que esses processos de aprendizagem sejam ágeis e se baseiem num modelo simples, no qual a pessoa seja o centro do seu percurso formativo – um modelo em que seja possível ao trabalhador aprender e experienciar ao longo da vida. Mudar a tecnologia, sabemos, é a parte mais fácil na decisão estratégica das organizações. O complexo é agilizar todo o potencial formativo desse investimento tecnológico para, daí, ter mais e melhores resultados.

Imagem 1 – Aprendizagem Ágil



Fonte: Vicente, 2021, p. 38

Qualquer transformação ágil precisa de ser interativa e de aportar estratégia, pessoas, processos e tecnologia. O modelo de aprendizagem ágil é muito mais do que um fluxo de processos de um projeto. É um novo paradigma de formação que implica ter uma visão e um posicionamento estratégico focado na aprendizagem e um *design* de processos capaz de responder de um modo célere. Implica, também, repensar na forma como o trabalho é feito e de identificar mudanças nas pessoas, processos e elementos tecnológicos do modelo de aprendizagem.

Interessa, então, compreender quais são as modificações que se estruturam em redor da problemática da formação e, necessariamente, em torno destas transformações organizacionais, sociais e tecnológicas. Importa discutir as vantagens da Educação 4.0 com metodologias ativas e inovadoras, capazes de responder a um mercado simultaneamente aberto e específico: aberto a tudo o que é novo e diferente; específico à organização, equipa e trabalhador. Ao aliarmos a rapidez na resposta e a personalização organizacional, conseguiremos trazer uma nova perspetiva ao mundo da formação. Como refere Canário (2007, p. 210), “...se todos estamos condenados a aprender, a verdade é que a maior parte daquilo que sabemos não foi aprendido na escola sendo esta, na sua forma moderna, uma invenção histórica muito recente”.

Hoje as empresas têm a responsabilidade de investir nos seus trabalhadores e de o fazer de um modo consciente. Isto significa, também, que os mesmos trabalhadores precisam de demonstrar confiança e capacidade de desenvolvimento de novos (ou diferentes) saberes. E, mais importante do que aquilo que se aprende, é o que é feito com essa aprendizagem em situação de trabalho: “O papel da experiência na aprendizagem é central para a compreensão da aprendizagem de adultos” (Merriam e Bierema, 2014, p. 101).

E para o trabalhador há a responsabilidade de aprender por conta própria, não sendo suficiente ir à sala de formação e regressar sem um plano de responsabilização individual: “Ninguém será desculpada se não se conseguir libertar da escolarização” (Illich, 1985, p. 60). Illich entende que a forma escolar não só influencia a escola, como foi progressivamente influenciando muitas outras dinâmicas de educação e formação, nomeadamente aquelas que ocorrem fora do contexto escolar.

Mudar a tecnologia é a parte mais fácil na decisão estratégica das organizações. O complexo é agilizar todo o potencial formativo desse investimento tecnológico para, daí, ter mais e melhores resultados.



O equilíbrio no plano das qualificações e profissões... dependerá fundamentalmente da forma de organização do trabalho e do sistema de educação-formação, no sentido de um aproveitamento, ou não, dos conhecimentos tácitos dos trabalhadores.

A empresa e o próprio trabalhador são responsáveis pelo processo de formação contínua, que deve ser entendido como um caminho de transformação (mais do que um momento único de formação), resultando em mais competitividade organizacional. Esta reflexão é um tema da atualidade e há a necessidade de pensar a educação de adultos em articulação com as situações de trabalho, “segundo o qual o adulto constitui o principal recurso para a sua formação” (Canário, 2013, p. 103).

Somos o resultado do conhecimento, experiências e vivências, enquanto sujeitos inseridos na sociedade, e o “local de trabalho cria diferentes espaços de aprendizagem” (Fuller e Unwin, 2010, p. 43). É fulcral que olhemos para as empresas valorizando a singularidade dos trabalhadores que as compõem. A formação contínua acontece dentro das empresas, e é neste contexto que ocorre a produção de novos ou diferentes saberes – quer sejam saberes teóricos ou práticos:

- **Upskilling:** conceito relacionado com o desenvolvimento das habilidades do trabalhador na área em que atua e já conhece, aumentando o seu campo de atuação tomando-se mais conhecedor e trazendo valor acrescentado no seu domínio de atuação.
- **Reskilling:** é a requalificação, isto é, a transformação da aprendizagem em novas habilidades face a um novo contexto ou realidade e implica a mudança de função ou sector de atividade.

Há a necessidade de atualizar os processos de formação contínua e os novos conceitos. É imprescindível fazer um *refresh* nos departamentos organizacionais que detêm a responsabilidade da área da formação. É necessário passar a falar da formação contínua associada a um plano de aprendizagem do trabalhador.

Os trabalhadores aprendem se estiverem motivados, e as empresas ganharão se passarem a acreditar mais nos itinerários pedagógicos traçados em conjunto.

No domínio da educação de adultos há várias formas de abordar os fenómenos educativos. “O termo educação de adultos apresenta-se polissêmico, pois compreende um conjunto de modalidades e situações educativas muito amplas e distintas” (Cavaco, 2002, p. 17). A forma escolar é reconhecida como algo que tem valor, isso é inegável, mas não deve ser reconhecida como a única forma de promover os processos de educação e formação (Canário, 2007) pelo facto de não compreender a diversidade e a complexidade de todos os fenómenos educativos e dos diferentes contextos em que os mesmos ocorrem.

É expectável que no futuro próximo o sucesso da competitividade organizacional esteja na forma como as empresas trabalham a informação que têm disponível e como a colocam ao serviço do negócio. Esta nova forma de gerir os processos de aprendizagem acabará por colidir com determinadas funções, antes exercidas por pessoas que terão de se requalificar ou, em caso extremo, mudar definitivamente de profissão. Como menciona Correia (2003, p. 33), “pensar explicitamente a formação como um espaço de intervenção de coletivos de trabalho e de reconstrução das identidades pessoais e sociais, embora constitua um sistema de incitação à produção de novas linguagens de formação e de novas modalidades de pensar e de praticar a formação *in situ*, nem sempre foi acompanhada pela produção de discursos alternativos neste domínio”.

Dubar (2003) afirma que os discursos que valorizam a realização “fora do trabalho” e exprimem uma conceção instrumental do trabalho são, em geral, sustentados pelos trabalhadores (ou pelos jovens) que não prosseguiram uma formação ou que rapidamente a abandonaram.

Tem sido muito falada a questão da importância maior das *soft skills* no mundo organizacional em relação às *hard skills* nos próximos anos nas empresas. Há um pouco a ideia que hoje a formação opera por cima de um conjunto de competências que têm de estar asseguradas, duvidando-se da capacidade das organizações e dos indivíduos para as assegurarem – essa é que é a questão!

As ações de formação assumem um papel vital desde que seja feita uma cuidada sensibilização junto das empresas, onde é transmitida a importân-

cia da formação contínua no contexto de uma maior competitividade, e também abarcando o papel dos trabalhadores neste processo.

Ao nível da criação de postos de trabalho, a obtenção de uma formação qualificante e uma política de recursos humanos eficaz permite uma melhor adaptação às atividades profissionais e possibilita uma formação complementar à formação inicial adquirida. As empresas são incentivadas a investir na formação, pois tomam consciência de que as ações de formação lhes permitem acompanhar a dinâmica e a evolução técnica e humana, e ainda assegurar a promoção profissional dos seus trabalhadores.

O público a qualificar terá de possuir um espírito crítico, ser capaz de inovar e compreender as mudanças necessárias ao desenvolvimento pessoal, económico e social.

O desenvolvimento das empresas requer profissionais qualificados para poderem enfrentar o mercado, que é “cada vez mais agressivo e devorador”. Ao mesmo tempo, devem ser tomadas atitudes de sensibilização, no sentido de que as pessoas são o mais valioso ativo da empresa e que os equipamentos e as tecnologias sozinhas nada produzem. Assim, seria dada a possibilidade de desenvolvimento aos trabalhadores, enquanto entidades e identidades responsáveis pela sua aprendizagem, visto que são eles quem dão “vida e valor à empresa”!

Passaríamos a estar perante um processo de formação contínua e integrada em que a formação é delineada no sentido de contribuir para responder ao desafio das exigências das novas tecnologias e consequentes necessidades de elevar os padrões de qualidade dos resultados organizacionais e da mobilização de competências. O sucesso ou insucesso pode, em parte, depender da atenção prestada à experiência profissional, com vista ao seu reajustamento, em vez de assumir que tais mudanças podem, e devem, ser levadas a cabo de uma forma “automática” pelas empresas.

Este processo de alteração do modelo de formação atual terá impacto na estrutura do trabalho e na própria definição de emprego – com exigências em conhecimentos e comportamentos diferentes dos anteriores, que podem implicar a “reciclagem” das competências dos trabalhadores. Cada vez mais os trabalhadores estão sujeitos a readaptarem-se na ocupação de um emprego e, mesmo, a terem de mudar a sua trajetória profissional dentro da organização. Por estas razões,

é expectável que no plano das qualificações e profissões as tendências recentes sofram alterações no sentido de uma aceleração. São possíveis os riscos de segmentação das qualificações em consequência das novas tecnologias (qualificação/desqualificação), com tendência para a inversão da pirâmide tradicional, aprofundando-se a separação entre o trabalho de conceção e de execução. O equilíbrio dependerá fundamentalmente da forma de organização do trabalho e do sistema de educação-formação, no sentido de um aproveitamento, ou não, dos conhecimentos tácitos dos trabalhadores.

Quais os desafios que temos para uma reflexão futura?

Reforço das parcerias e das ligações entre estruturas de formação e estruturas das organizações, territorialização das ligações de modo a que os diferentes operadores se conheçam; maior diálogo entre os centros de aprendizagem e os trabalhadores.

Desafio para o trabalhador (possibilidade de se melhorar a si próprio), espírito crítico e inovador, capacidade de adaptação às mudanças tecnológicas e organizacionais, perspetiva de desenvolvimento das próprias competências.

Para ultrapassar estes desafios é necessária uma nova conceção dos processos de aprendizagem a desenvolver pelas empresas em que a formação profissional contínua assenta no princípio da agilidade. ◀

... é necessária uma nova conceção dos processos de aprendizagem a desenvolver pelas empresas em que a formação profissional contínua assenta no princípio da agilidade.

BIBLIOGRAFIA

- ALMEIDA, A. e ALVES, Natália [2012], “Políticas de formação profissional contínua em Portugal: convergências e divergências entre os sectores público e privado”, in Araújo, M. e Martins, D. (coord.), *Investigação e Intervenção em Recursos Humanos*, Porto, Edições Politeia.
- CANÁRIO, R. [2007], “Aprender sem ser ensinado. A importância estratégica da educação não normal”, in Conselho Nacional de Educação, *A Educação em Portugal (1986-2006): Alguns Contributos de Investigação* (pp. 207-267), Lisboa, Sociedade Portuguesa de Ciências da Educação.
- CANÁRIO, R. [2013], *Educação de Adultos. Um Campo e Uma Problemática*, Lisboa, Educa.
- CANÁRIO, R. [2018], “Formação e desenvolvimentos: introdução”, in R. Di Ruzza, M. Lacomblez e M. e Santos (eds.), *Ergologia, Trabalho, Desenvolvimentos*, Belo Horizonte, Fabrefactum Editora, pp. 43-51.
- CAVACO, C. [2002], *Aprender Fora da Escola. Percursos de Formação Experiencial*, Lisboa, Educa.
- COSTA, A. F. da [2002], “Competências para a sociedade educativa: questões teóricas e resultados de investigação”, Ciclo de conferências: cruzamento de saberes. Aprendizagens sustentáveis, Lisboa, Fundação Calouste Gulbenkian.
- CORREIA, J. [2003], “Formação e trabalho: contributos para uma transformação dos modos de os pensar na sua articulação”, in R. Canário, *Formação e Situações de Trabalho*, Porto, Porto Editora, pp. 13-41.
- DUBAR, C. [2003], “Formação, trabalho e identidades profissionais”, in R. Canário, *Formação e Situações de Trabalho*, Porto, Porto Editora, pp. 43-52.
- FULLER, A. e UNWIN, L. [2010], *Workplace Learning, and the Organization*, DOI: 10.4135/9781446200940.n4
- ILLICH, I. [1985], *Sociedade sem Escolas*, Petrópolis, Vozes.
- MERRIAM, S. e BIEREMA, L. [2014], *Adult Learning: Linking Theory and Practice*, São Francisco, Jossey-Bass.
- VICENTE, N. [2021], “Educação não formal e atividade profissional: a face oculta da formação em situação de trabalho”, projeto de doutoramento em Educação [Especialidade em Formação de Adultos], Instituto de Educação da Universidade de Lisboa.
- VICENTE, N. e CÓPIO, P. (coord.), [2021], *Aprender Importa – A Formação na Prática das Empresas em Portugal*, Lisboa, Editora RH.