



RICARDO MARTINS

CEO DA CEGOC

DESCODIFICAR O FUTURO DA APRENDIZAGEM

Apesar da crise, e de muitas empresas se estarem a ver obrigadas a reduzir despesas, «existe uma consciência de que a formação, mais que um custo, é um investimento que contribui significativamente para o aumento dos resultados e da competitividade».

POR **Ana Leonor Martins**

O Grupo Cegos – representado em Portugal pela Cegoc, apresentou em finais de Outubro as principais conclusões de um estudo realizado internacionalmente (em Portugal, Espanha, Itália e Reino Unido, envolvendo 800 inquiridos), “Decoding the Future of Learning: Post Lockdown”. O objectivo foi aferir as motivações das empresas em relação à sua estratégia formativa para os seus quadros, procurando responder como será o futuro das empresas, dos seus colaboradores e clientes, bem como dos fornecedores de serviços no sector da formação e desenvolvimento profissional.

Para analisar o resultando, focando na realidade portuguesa, e assim po-

der perceber tendências para a área de Recursos Humanos e Formação em Portugal, entrevistámos Ricardo Martins, CEO da Cegoc.

O que destacaria dos resultados deste estudo sobre o impacto da pandemia na formação e na aprendizagem?

São quatro as grandes conclusões a retirar deste estudo. Em primeiro lugar, perante um contexto de incerteza provocado pelo surto pandémico e tudo o que ele continua a implicar, a formação é, ainda assim, considerada estratégica pela maioria das empresas para enfrentar os tempos que se adivinham. Interpreto este resultado, desde logo, como uma evidência de que há uma consciência clara do quanto a formação é fundamental para acelerar a transforma-

ção e que ela contribui, mais ainda neste contexto, para o aumento do desempenho das pessoas e da competitividade das organizações.

A segunda conclusão é que durante o período de lockdown as organizações aceitaram, em larga medida, o desafio de passar a formação presencial para formatos 100% digitais, nomeadamente através da aposta em sessões síncronas online e aulas virtuais.

Depois, que a maturidade digital adquirida pelas empresas durante este período aponta para que estas passem a considerar com bons olhos a possibilidade de utilizar um mix de metodologias formativas mais rico do que apenas a formação presencial. Verifica-se mesmo um interesse crescente por soluções formativas à distância, sem, to-



davia, se descurar completamente o formato presencial.

Por fim, que as empresas vão continuar a apostar nas soft skills como forma de responder aos desafios de transformação mediatos e imediatos que se levantam. Sabemos que um número muito significativo de competências “hard” correm risco de obsolescência nos próximos três a cinco anos, e por isso é com agrado que verificamos que as empresas, em Portugal e na Europa, percebem que é fundamental investir em conteúdos que promovam a agilidade, a adaptabilidade e a capacidade de reaprender a aprender dos seus colaboradores.

Centrando-nos apenas em Portugal, o que pode destacar?

As empresas portuguesas continuam cientes da importância da formação. No que toca ao investimento nesta área, o estudo desenvolvido pelo Grupo Cegos aponta alguns números muito interessantes. Desde logo, verifica-se que 92% das empresas nacionais continuam a considerar a formação um pilar forte da sua estratégia e a comprová-lo está o facto de afirmarem continuar a manter orçamento para tal. Aliás, deste universo,

A crise vai obrigar muitos profissionais a fazer uma inflexão na sua carreira e a ter de decidir conscientemente onde vão apostar o seu tempo e o seu dinheiro.

36% diz que a formação é para elas ainda mais estratégica neste contexto e, como tal, pretendem aumentar o seu investimento em programas formativos.

Por outro lado, 56% reponderam ainda que, neste contexto, irão alocar uma parte do seu orçamento a outras áreas igualmente críticas, mas que ainda assim pretendem manter os programas formativos considerados essenciais para potenciar o seu negócio.

Já referiu que muitas empresas adoptaram formação 100% presencial e que o futuro passa por um mix de metodologias. Mas qual perspectiva que seja a “preferência”? A formação presencial vai “perder terreno”? Não é possível voltarmos, pelo menos para já, a apostar apenas em soluções de aprendizagem 100% presenciais. Neste

contexto, a esmagadora maioria das empresas, 90%, optou por percursos e soluções de formação à distância, com especial destaque para formatos de Digital Learning como webinars, classes virtuais e módulos de e-learning, sem esquecermos também, mas com menor preponderância em Portugal, vídeos e podcasts.

Em 2021, apenas 15% das empresas nacionais afirma pretender retomar formatos de formação essencialmente presenciais. O que podemos verificar é que, no próximo ano, a acreditar nas 59% das empresas inquiridas, haverá uma maior preferência por soluções entregues na modalidade blended. Não deixa de ser significativo, porém, que mesmo num cenário pós-pandémico como esperamos todos que venha a ser 2021, cerca de um quarto das empresas inquiridas



já apontarem para uma forte aposta em formatos essencialmente digitais.

As mudanças ocorridas este ano estão a ter impacto no “tipo” de formação escolhido? Que mudanças notórias identifica no que as empresas vos pedem?

É natural que perante uma realidade radicalmente diferente daquela que alguma vez acreditamos vir a ser possível fora de uma novela de ficção científica, as empresas se tenham sentido obrigadas a repensar prioridades, nomeadamente no que diz respeito aos seus planos de formação, especialmente no que a temas e conteúdos diz respeito. De repente, tudo passou a ter de ser feito à distância, desde a gestão remota dos negócios, à gestão remota das pessoas e das equipas, à gestão remota das relações com clientes e fornecedores, passando pela necessidade de nos adaptarmos a um quotidiano onde muito rapidamente tivemos todos de aprender a trabalhar a partir de casa, com todas as implicações pessoais e familiares que isso comporta, e a interagir com novas plataformas colaborativas e interfaces informáticas até aí vagamente conhecidos.

Tudo isto se traduziu numa autêntica corrida a recursos digitais e conteúdos que até já eram considerados importantes, mas apenas parcialmente urgentes. De um momento para o outro, estes temas e conteúdos saltaram para a ribalta. Sentimo-lo no estudo, mas sentimo-lo também, e diariamente, no contacto com os nossos clientes e parceiros.

Sendo que muitas empresas estão a fazer reestruturações para reduzir custos, não pode a formação “sofrer” também? Ou as empresas percebem a imprescindibilidade deste investimento para o sucesso?

Os resultados do estudo não reflectem essa preocupação. Apenas 8% das empresas inquiridas afirmam que os seus investimentos em formação irão ser temporariamente suspensos. Naturalmente que as dúvidas em relação à evolução da pandemia, associadas a um cenário ma-

croeconómico ainda muito ambíguo e tendencialmente desfavorável, poderá conduzir as empresas a reverem esta posição. No entanto, como já referi anteriormente, ainda que confrontadas com uma incerteza extrema relativamente ao que o futuro lhes reserva, ainda assim pode verificar-se que existe nas empresas uma consciência de que a formação, mais que um custo, é um investimento que contribui significativamente para o aumento dos seus resultados e da sua competitividade.

Como podem as empresas potenciar o investimento na formação e escolher as metodologias e conteúdos mais eficazes para assegurar resultados?

Há que testar diariamente novas formas de conceber, instalar e escalar projectos de formação e transformação organizacional, nomeadamente em formato digital e à distância, porque estes permitem a realização efectiva de poupanças em rubricas que não acrescentam valor à experiência pedagógica, como são as despesas de deslocação, estadia e alojamentos dos formandos. Creio mesmo que, quando esta crise pandémica deixar de nos limitar, a maioria das empresas passará a olhar com outros olhos a possibilidade de continuar a explorar, porventura ainda mais, estas e outras soluções digitais de maior valor acres-

Em 2021, apenas 15% das empresas nacionais afirmam pretender retomar formatos de formação essencialmente presenciais.

centado que racionalizam custos e despesas onde, pelo pouco valor que aportam, já não faz sentido apostar.

Quão estratégica é a formação profissional neste momento?

Num contexto de aceleração tecnológica crescente, em que o que se sabia ontem já não nos serve amanhã, em que tudo aquilo que aprendemos e nos trouxe até aqui já não é suficiente para nos levar até onde precisamos de estar, para sobreviver e prosperar, receio bem que a resposta à pergunta que me está a colocar seja autoevidente.

Nos últimos oito meses vivemos colectivamente o maior curso de formação profissional sobre adaptação ao novo amanhã que já chegou, e que alguma vez foi experimentado na história da humanidade. Se queremos estar preparados para navegar e operar nesta nova realidade digital da Economia 4.0, então não há como contornar o tema, seja ele numa perspectiva de reskilling ou numa perspectiva de upskilling.

Ao fim de mais de 200 mil anos de existência humana neste planeta, creio que já é hora de aceitarmos que, para evoluir, estamos condenados a ter de reaprender continuamente. Se isso não é estratégico, apesar da espuma deste ingrato momento, então não sei mais o que será.

Quais diria que são os principais factores de sucesso da aprendizagem?

Se ainda estivermos a falar de aprendizagem em contexto digital, considero essencialmente três: a conveniência já que o Digital Learning possibilita o acesso à formação em qualquer lugar, altura do dia e/ou dispositivo digital disponível; a personalização, isto é a possibilidade de cada um escolher o percurso com os módulos síncronos e assíncronos que melhor o servem – algo que no formato 100% presencial é praticamente impossível já que, uma vez em sala, todos recebem o mesmo conteúdo, independentemente de uns precisarem mais do iní-



cio e outros mais do fim; e, por último, a possibilidade de humanizar a experiência, mesmo que ela seja 100% online, já que precisamos das emoções para memorizar e, conseqüentemente para melhor aprender.

Este último factor é hoje uma realidade cada vez mais presente, muito graças ao avanço da tecnologia, e uma das principais razões porque deixámos cair, bem lá atrás, o eLearning puro. Passámos a desenhar percursos formativos 100% digitais ou semi-presenciais com base no referencial 70-20-10, integrando elementos de mentoria e acompanhamento individual à distância com comunidades de prática partilhada 100% online, entre outras coisas que nos permite aumentar a eficácia formativa de ajudar os nossos formandos a passar mais depressa das competências à performance.

Não basta falarmos das empresas, as pessoas também serão aqui fundamentais. A pandemia veio promover um salto tecnológico nas empresas, com impacto nos processos e também nas funções. Isso exigirá novas competências aos profissionais. Por um lado, são todos reconvertíveis? Por outro, estão todos disponíveis para essa reconversão?

A resposta mais honesta a essas duas últimas questões é... não sei! Gosto de pensar que sim, mas não tenho evidências absolutas de que assim seja. Esta crise vai obrigar muitos profissionais a fazer uma inflexão na sua carreira e a ter de decidir conscientemente onde vão apostar o seu tempo e o seu dinheiro para adquirir novas competências que lhe permitam voltar e, se possível, manter-se no mercado de trabalho sem se exporem à precariedade. Há quem lhe chame Just-in-time Learning, e faz sentido, já que não estamos num tempo onde aprender algo, seja lá o que for é, por si só, sempre útil para o caso de virmos um dia a precisar desse conhecimento – Just-in-case Learning.

Os esforços individuais de upskilling e reskilling têm de ser vistos como um



esforço de actualização constante, mas infelizmente o desafio não acaba aí. Com o advento das novas tecnologias surgem também novos desafios que desde logo têm a ver com o excesso de informação a que somos expostos diariamente. Uma autêntica avalanche de recursos e conteúdos estão a provocar uma sensação de “overload cognitivo” naqueles que procuram estar por dentro de tudo quanto se publica, nos media mais tradicionais e nas redes sociais da especialidade.

Temos de aprender a aplicar também os princípios do Just Enough e Just-for-me, isto é, aceitarmos que focar a nossa atenção em menos conteúdos é também uma forma de tirar mais proveito desse processo de aprendizagem, desde que seja disponibilizado num formato onde somos convidados a escolher, enquanto primeiros responsáveis pela nossa aprendizagem, um percurso à medida das nossas necessidades individuais.

Que competências assumem maior relevância neste “novo mundo do trabalho”?

Como disse anteriormente, o progresso tecnológico e social está a colocar-nos à prova, exigindo-nos todo um leque de novas competências transversais, praticamente em todos os sectores de actividade. Num documento que publicámos faz agora praticamente um ano, propusemos sete soft skills para se estar preparado para um futuro que já chegou e que, a nosso ver, já começam a tornar-se activos muito procurados, por

serem escassos, e que merecem por isso a nossa aposta colectiva nos próximos anos. São elas a colaboração remota, a comunicação digital, a agilidade e adaptabilidade, a criatividade e sentido de inovação, o espírito de iniciativa e empreendedorismo, a organização eficaz do trabalho e a capacidade de (re)aprender a aprender.

Que tendências perspectiva para a área da Formação?

Sabemos que as ferramentas colaborativas e de aprendizagem online foram uma solução absolutamente eficaz e deram-nos uma ajuda preciosa nos tempos mais conturbados da pandemia, mas precisamos agora de continuar a perspectivar o futuro destas e de outras ferramentas e modalidades formativas.

De acordo com o estudo, concluímos que o equilíbrio ideal será entre o que se perspectiva como as melhores práticas formativas e a aprendizagem alternada em contexto de trabalho. Cada vez mais o processo de aprendizagem formal e informal vão-se confundir um com o outro, ou seja, uma aprendizagem híbrida acompanhada por especialistas que se instalam na realidade do participante e ajudam-no a encontrar respostas para os seus reais problemas, no exacto momento em que ele os está a sentir.

Contudo, e de uma forma global para todos os países, a incerteza destes tempos leva a uma orientação que, por enquanto, visa uma formação quase exclusivamente digital (67%). Facto que se deve quer à necessidade de reduzir o orçamento destinado à formação (29%), quer à necessidade de evitar comportamentos que possam aumentar o risco de contágio. Não é por acaso que a opção por conteúdos relativos a potenciar competências de smart working que englobam recursos que apoiam os formandos a trabalhar, aprender e colaborar com eficácia remotamente foi apontada como uma prioridade para 2021 por mais de 38% dos profissionais de Learning & Development inquiridos. ■