



# **Análise de Ofertas Formativas e Métodos de Aprendizagem Inovadores**

## **Relatório Nacional Portugal**

**Lisboa, dezembro 2015**

## 1. Visão Geral do Trabalho de Investigação

*Tendo em consideração as orientações metodológicas dadas, como foi implementada a metodologia a nível nacional?*

Embora tenham sido seguidas as orientações metodológicas fornecidas pelo líder do pacote de trabalho (atividade 3), a investigação foi adaptada ao contexto nacional. É disso exemplo a exploração de sinergias existentes entre os pacotes de trabalho/atividades 2 e 3, em resultado da qual foi constituída uma equipa de trabalho composta por elementos dos 3 parceiros portugueses para responder aos objetivos e metas de ambas as atividades. Assim, para além de terem sido desenvolvidos questionários em Português, para responder às necessidades de informação dos pacotes de trabalho/atividades 2 e 3, foram também organizados *focus groups* com o objetivo de responder às necessidades de informação partilhadas por ambos os pacotes de trabalho/atividades. A lógica por detrás deste trabalho conjunto foi a de que, sendo os grupos-alvo os mesmos ou similares, seria possível beneficiar de um trabalho sinérgico. Além disso, trabalhar com uma equipa de 3 organizações, independentemente das responsabilidades formais de cada uma delas no projeto, pareceu ser benéfico quer para o trabalho quer para os resultados.

Em resumo, foram aplicados questionários aos diferentes grupos-alvo, seguindo diferentes meios e procedimentos:

### Questionários:

Empregadores (N=44): incluídas questões dos pacotes de trabalho 2 e 3; aplicados via e-mail/papel; distribuídos e recolhidos pela CCP

Colaboradores (N=20): incluídas questões dos pacotes de trabalho 2 e 3; aplicados via google forms; distribuídos e recolhidos pelo CECO A

Prestadores de Educação e Formação Profissional (EFP) (N=8): incluídas questões dos pacotes de trabalho 2 e 3; aplicados via e-mail/papel; distribuídos e recolhidos pela CCP e pelo CECO A

Partes interessadas (N=6): incluídas questões dos pacotes de trabalho 2 e 3; aplicados via e-mail/papel; distribuídos e recolhidos pela CCP

A opinião dos diferentes grupos-alvo foi também recolhida através de *focus groups* e de contributos escritos, sempre que a organização de um *focus group* não foi passível de ser concretizada (colaboradores e empregadores).

### Focus Groups:

Prestadores EFP (N=10): incluídas questões dos pacotes de trabalho 2 e 3; organização conjunta da parceria nacional; parceiro anfitrião CCP; 09/10/2015

Partes interessadas (N=9): incluídas questões dos pacotes de trabalho 2 e 3; organização conjunta da parceria nacional; parceiro anfitrião CCP; 09/10/2015 – NÃO PREVISTO NAS ORIENTAÇÕES METODOLÓGICAS

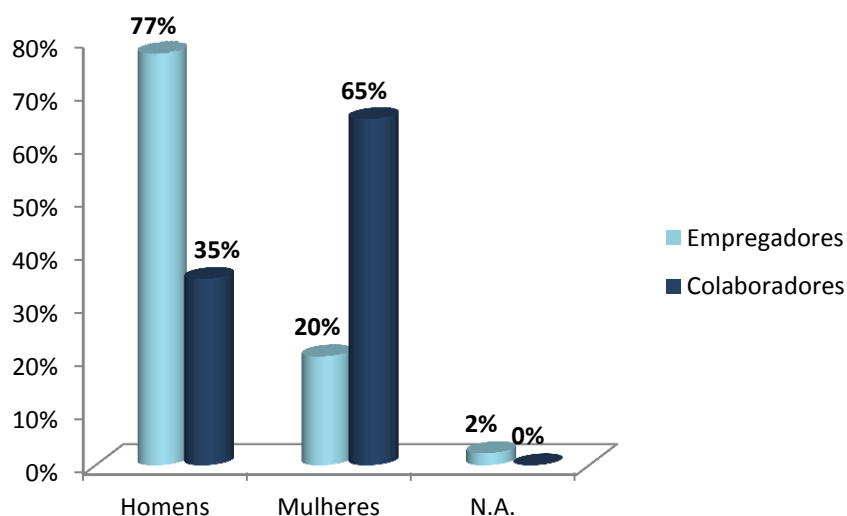
Empregadores (N=10): Pedido de contributos escritos

Colaboradores (N=145): Pedido de contributos escritos

No que diz respeito à análise e produção dos relatórios, o CECO A foi o responsável pelo tratamento e análise dos dados relacionados com o pacote de trabalho 3, bem como pela produção do presente Relatório Nacional “Análise de Ofertas Formativas e Métodos de Aprendizagem Inovadores”, o qual foi validado pela Parceria Nacional.

## 2. Grupos-Alvo

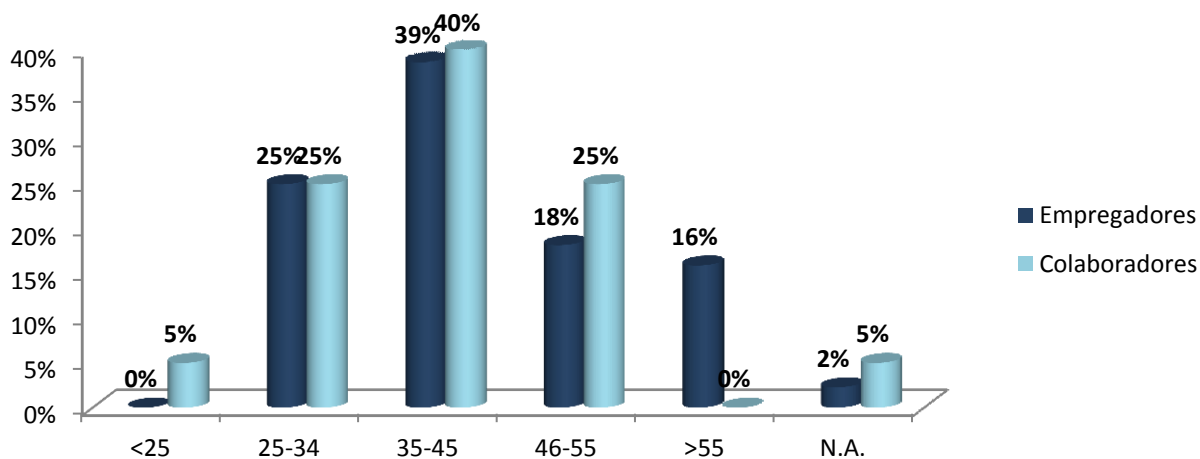
### 2.1 Distribuição por género (*colaboradores, empregadores*)



(Nº total de respostas: 44 empregadores; 20 colaboradores)

No que respeita ao género, os dados mostram que a maioria das respostas é de empregadores do sexo masculino (77%), quando comparado com o sexo feminino (65%).

### 2.2 Distribuição por idade (*colaboradores, empregadores*)

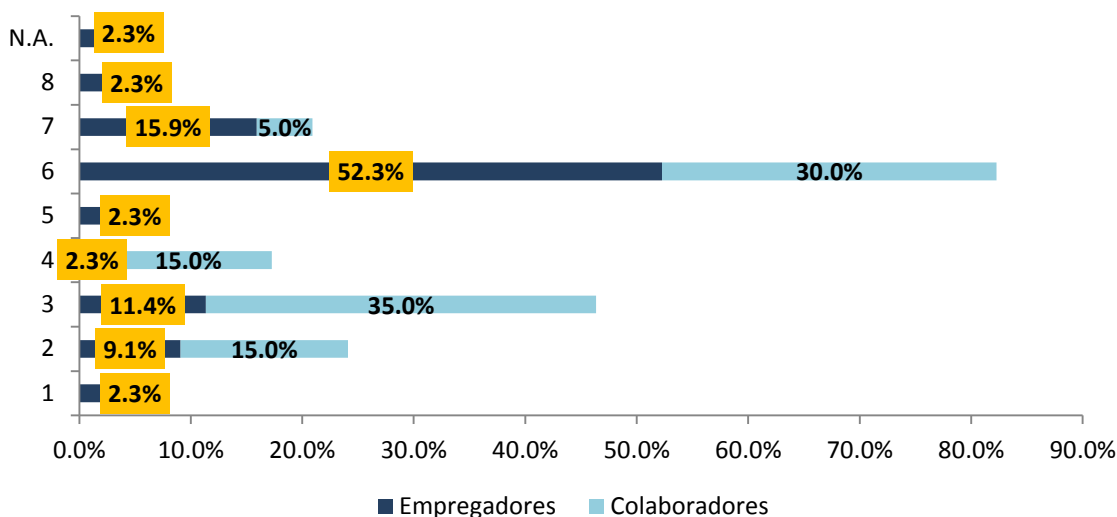


(Nº total de respostas: 44 empregadores; 20 colaboradores)

Em relação à idade, os resultados mostram um equilíbrio entre colaboradores e empregadores, ainda que a faixa etária com maior nível de participação seja a dos 35 aos 45 anos, representando cerca de 40% das respostas, seguida pelo grupo etário compreendido entre os 25 e os 34 anos de idade.

Desta forma, e tendo por base os dados disponibilizados pelo Instituto Nacional de Estatísticas (INE) para 2013, pode-se afirmar que a amostra é representativa do universo, uma vez que em Portugal 75% a 80% das pessoas empregadas no setor do comércio se encontra na faixa etária entre os 25 e os 55 anos.

### 2.3. Distribuição por Nível de Qualificação (*colaboradores, empregadores*)

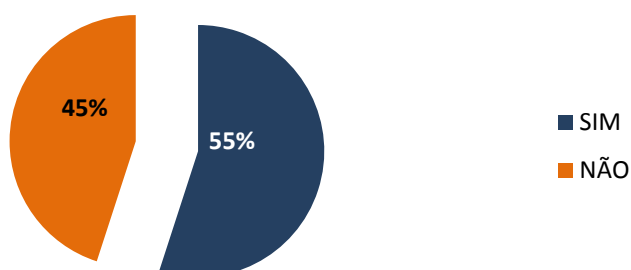


(Nº total de respostas: 44 empregadores; 20 colaboradores)

Os inquiridos têm, na sua maioria, o nível 6 de qualificação (de acordo com o QEQ- Quadro Europeu de Qualificações e QNQ - Quadro Nacional de Qualificações) – o que corresponde a 52,3% dos empregadores e 30% dos colaboradores - estando o nível 3 também bem representado no grupo dos colaboradores.

Neste caso, é possível dizer que a amostra não é representativa do universo, uma vez que em Portugal, segundo os dados do INE de 2013, entre 30% e 35% das pessoas empregadas no setor do comércio tinha entre o nível 3 e o nível 5 de qualificação. A razão pela qual os inquiridos possuíam, na sua maioria, o nível 6 de qualificação, poderá, provavelmente, ter origem no facto de as pessoas com níveis inferiores de qualificação tenderem a ser menos sensíveis a situações de inquirição, especialmente perante inquéritos que apresentam um nível médio a alto de complexidade e tecnicidade.

### 2.4. Distribuição dos postos de trabalho nas áreas das TIC / Comércio Eletrónico (*colaboradores*)

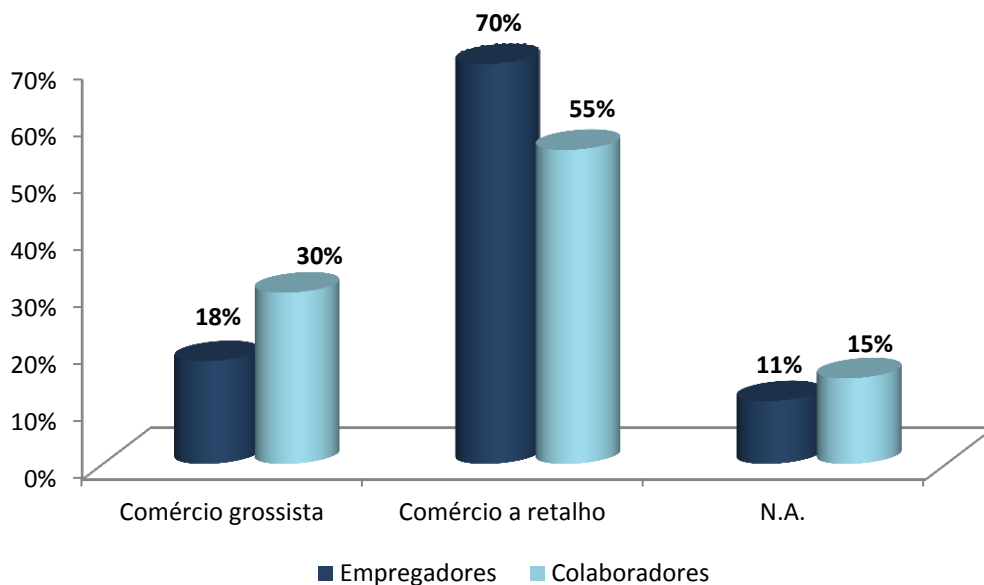


(Nº total de respostas: 20 colaboradores)

Dos colaboradores inquiridos, 55% afirmou ter emprego nas áreas das TIC ou na área do comércio eletrónico, enquanto 45% declarou não ter emprego nestas áreas.

Os colaboradores que responderam ao questionário tinham formação/experiência profissional nas seguintes áreas: designer gráfico, gestor de marketing, gerente, professor, administrativo, suporte na área do marketing e divulgação de produtos, gerente de loja, gerente comercial, apoio técnico, administrativo e comercial.

## 2.5. Distribuição por Subsetor de Atividade (*colaboradores, empregadores*)

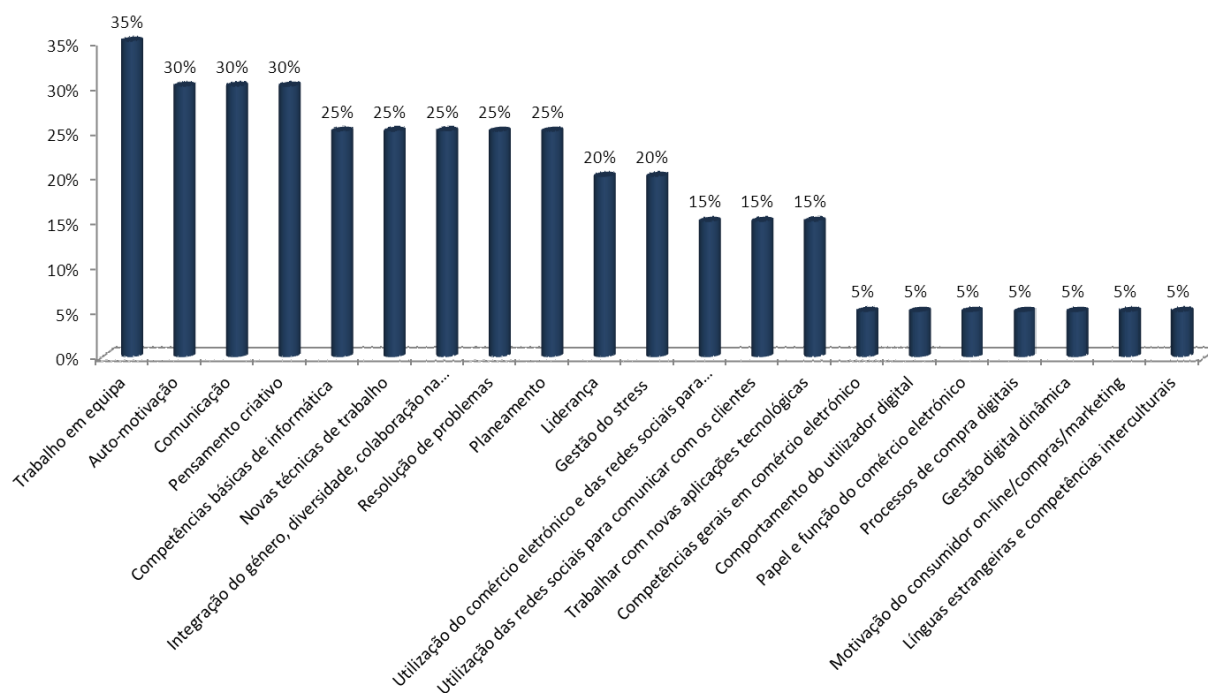


(Nº total de respostas: 44 empregadores; 20 colaboradores)

A maioria dos respondentes pertence ao comércio a retalho (em média, 62,5%), resultado que é congruente com a distribuição das empresas do setor do comércio em Portugal (com efeito, de acordo com os dados divulgados pelo INE, em Portugal, e com referência ao ano de 2013, o setor do comércio era composto por mais de 198.500 empresas, das quais cerca de 70% era de comércio a retalho e 30% de comércio por grosso).

### 3. Qualificações

#### 3.2. Que ofertas de formação estão disponíveis e em que medida? (colaboradores)



(Nº total de respostas: 20 colaboradores)

Segundo a avaliação efetuada pelos colaboradores, a formação disponível centra-se no desenvolvimento de competências transversais, as chamadas *soft skills*, especialmente em áreas como as que a seguir se exemplificam: trabalho em equipa, comunicação, auto-motivação, pensamento criativo, resolução de problemas, liderança, gestão do stress. A formação focada no desenvolvimento de competências digitais/tecnológicas, mais relacionadas com o comércio eletrónico, parece não estar tão bem representada para além das categorias "competências básicas de informática" (25%); "novas técnicas de trabalho" (25%), "utilização do comércio eletrónico e das redes sociais para aumentar as vendas" (15%), "utilização das redes sociais para comunicar com os clientes" (15%) e "trabalhar com novas aplicações tecnológicas" (15%).

### **3.2.1. Que ofertas de formação são exigidas/importantes para os grupos-alvo e em que medida? (colaboradores, empregadores, partes interessadas, prestadores de EFP)**

No Anexo 1 do presente relatório, encontram-se destacadas, a azul claro, as ofertas de formação que foram consideradas como necessárias ou mais importantes pelos respondentes.

Há um consenso entre os grupos-alvo que responderam a esta pergunta, em torno do facto de que "as competências básicas de informática" são uma das ofertas de formação mais importantes e necessárias (partes interessadas 83,3%; empregadores 63,6%; prestadores de EFP 62,5%; colaboradores 40%). Apesar de os colaboradores terem sido aqueles que atribuíram um nível menor de importância a esta formação, ainda assim a mesma representa 40% das respostas dadas pelos mesmos.

Embora os colaboradores apresentem um nível alto de respostas, o que poderá ser interpretado como sendo um público que apresenta necessidades de formação em diversas áreas, as mesmas respostas demonstram também uma grande dispersão, tornando, deste modo, difícil priorizar e concluir sobre as ofertas de formação específicas de que os respondentes mais necessitam.

As áreas que a seguir se elencam são apontadas como aquelas em que os colaboradores mais necessitam de formação: "motivações do consumidor online/compras/marketing" (80%), "línguas estrangeiras e competências interculturais" (75%) e "trabalho com novas aplicações tecnológicas" (70%).

As ofertas de formação mais importantes e exigidas pelos empregadores são as seguintes: "competências básicas de informática" (63,6%), "trabalho em equipa" (43,2%), "liderança" (36,4%), "automotivação" (36,4%) e "competências de planeamento" (25%). De acordo com as respostas obtidas, pode-se aferir que os empregadores consideram as competências atitudinais (*soft skills*) como as mais necessárias e importantes, em detrimento das "competências digitais/tecnológicas".

As partes interessadas salientaram claramente a importância de ofertas formativas focadas no desenvolvimento de "competências digitais/tecnológicas", tendo mencionado, de igual modo, que as "competências atitudinais" apresentadas não são "específicas" para trabalhar em comércio eletrónico mas necessárias para trabalhar em qualquer área. Elencam-se abaixo as ofertas formativas em causa:

- Formação acerca dos processos de compra digitais: 100%
- Competências gerais de comércio eletrónico: 83.3%
- Formação acerca da gestão digital dinâmica: 83.3%
- Formação acerca das motivações do consumidor online/compras/marketing: 83.3%
- Utilização das redes sociais para comunicar com os clientes: 83.3%

No que respeita aos prestadores de EFP, a maior exigência recai sob as "competências atitudinais", em especial na "formação em línguas estrangeiras e competências interculturais" (37,5%), a qual foi considerada, para efeitos do projeto, como uma "competência digital/tecnológica". Destacam-se de seguida as competências atitudinais mais exigidas, na opinião dos prestadores de EFP:

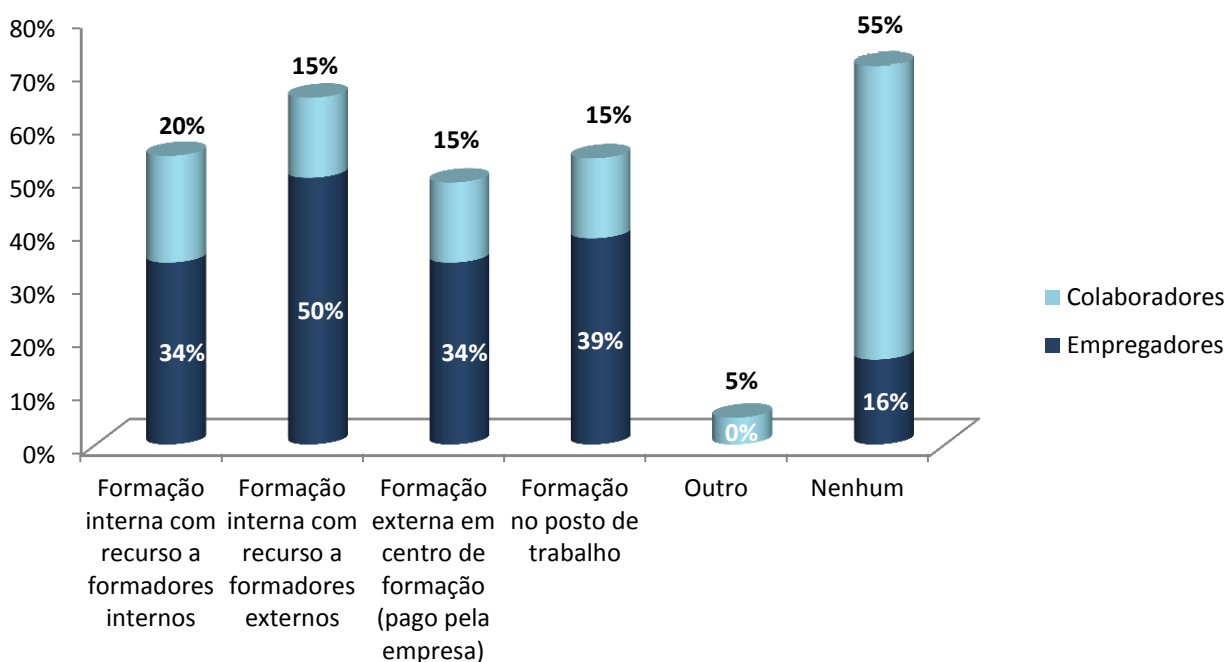
- Trabalho em equipa: 37.5%
- Liderança: 37.5%
- Auto-motivação: 37.5%
- Competências de comunicação: 37.5%
- Competências em resolução de problemas: 37.5%

De salientar que, de acordo com os dados recolhidos, há ainda uma exigência de nível médio relativamente às ofertas de formação destinadas a desenvolver "competências digitais/tecnológicas", tais como as que, seguidamente, se identificam:

- Competências gerais de comércio eletrónico: 62.5%
- Formação acerca dos processos de compra digitais: 62.5%
- Utilização do comércio eletrónico e das redes sociais para aumentar as vendas: 62.5%
- Trabalhar com novas aplicações tecnológicas: 62.5%
- Formação acerca do papel e da função do comércio eletrónico: 50%
- Formação acerca das motivações do consumidor online/compras/marketing: 50%
- Utilização das redes sociais para comunicar com os clientes: 50%

Ainda sobre esta matéria, foi levantada uma sugestão pertinente sobre ofertas de formação relevantes para o comércio eletrónico pelas partes interessadas (questionários e *focus group*) e pelos prestadores de EFP, que passa por criar um quadro jurídico para o comércio eletrónico. A questão da segurança em transações online foi considerada fundamental para elevar o nível de vendas online, da mesma forma que o conhecimento dos direitos e deveres de ambas as partes (vendedor e comprador) foi entendido como essencial para aumentar a confiança e segurança em transações online. A importância deste quadro legal foi particularmente tida em consideração para transações online internacionais.

### 3.3. Que tipo de formação profissional é utilizada nas empresas e em que medida? (*colaboradores, empregadores*)



(Nº total de respostas: 44 empregadores; 20 colaboradores)

A formação interna dada por formadores externos é o tipo de formação mais utilizado pelas empresas do setor do comércio, de acordo com os empregadores que responderam ao questionário (50%).

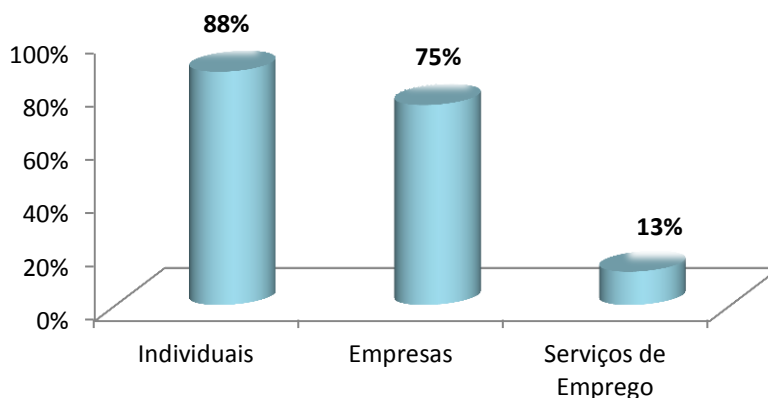


A formação interna dada por formadores internos, formação em centros de formação (paga pela empresa) e formação no posto de trabalho, obteve resultados idênticos. Os resultados mostraram ainda que, de acordo com os colaboradores respondentes (55%), muito há a ser feito pelas empresas em termos de ofertas de formação a disponibilizar.

### 3.4. Quem solicita ofertas de formação em comércio eletrónico? (*Prestadores de EFP*)

As ofertas de formação na área do comércio eletrónico são, na sua maioria, solicitadas a nível individual (88%), mas também, muito substancialmente, por empresas (75%). Os serviços de emprego não foram referenciados, de forma significativa, como fazendo parte da procura.

Isto poderá ser explicado pelo facto de os prestadores de EFP que responderam aos questionários não estarem a trabalhar com serviços de emprego, não significando isso que as pessoas desempregadas não sejam um dos grupos-alvo dos prestadores de EFP em questão (na verdade, cerca de 70% trabalha para desempregados), mas talvez estes procurem individualmente a formação de que necessitam e não o façam através dos serviços de emprego.



(Nº total de respostas: 8 prestadores de EFP)

### 3.5. Existem diferenças em matéria de idade, género e nível de qualificação, para a motivação e a vontade de adquirir/desenvolver competências relacionadas com o comércio eletrónico? (*empregadores, partes interessadas*)

Na generalidade, existe a perceção de que o ainda baixo nível de literacia digital verificado na população portuguesa é uma limitação ao desenvolvimento de competências em comércio eletrónico.

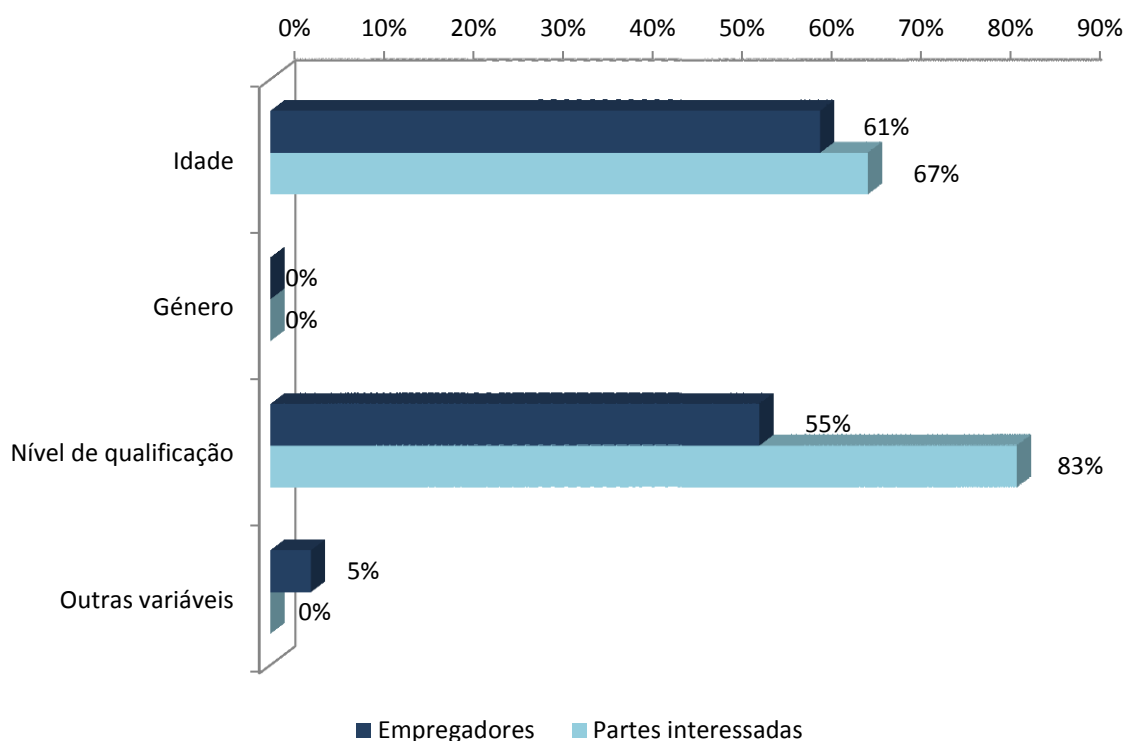
Esta conclusão é consistente com o facto de as “competências básicas de informática” serem, de acordo com os empregadores, prestadores de EFP e partes interessadas (com 63.6%, 57.1% e 83.3% respetivamente), necessárias e importantes para a mão-de-obra do setor do comércio.

De facto, apesar do investimento feito em literacia digital, tanto pelo Governo Português como pelas empresas, ainda existe um longo caminho a percorrer no desenvolvimento de competências básicas em literacia informática por parte da população portuguesa, compatíveis com as exigências do mercado de trabalho e da “Era da Geração Millennium”. Segundo o “*Digital Economy and Society Index*”, desenvolvido

pela Comissão Europeia <sup>1</sup>, Portugal, embora bem posicionado em critérios como “utilização de serviços públicos digitais” ou “conetividade” (no 7º e 13º lugares respetivamente, entre os 28 países europeus que integram este Índice), mostra um baixo desempenho em literacia digital. De facto, em 2014, só 51% da população com idades compreendidas entre os 16 e os 74 anos utilizava a internet, de uma vez por semana a diariamente.

Além disso, o nível ainda baixo de qualificação dos trabalhadores do setor do comércio, particularmente dos seus empresários e gestores, é ainda uma limitação para uma maior penetração da Internet nos negócios e para uma melhor utilização dos benefícios provenientes do comércio eletrónico. De acordo com os dados divulgados pelo INE, para 2013, em Portugal mais de 50% das pessoas a trabalhar no setor do comércio possuía apenas o equivalente a uma qualificação de nível 1 a 2 do QNQ/QEQ.

Tanto os empregadores como as partes interessadas foram questionados sobre a forma como percecionavam a motivação das pessoas e a vontade das mesmas em adquirir/desenvolver competências relacionadas com o comércio eletrónico.



(Nº total de respostas: 44 empregadores; 6 partes interessadas)

O nível de qualificação e a idade parecem claramente influenciar a motivação e a vontade de adquirir/desenvolver competências relacionadas com o comércio eletrónico. Por outro lado, o género não é, declaradamente, uma variável que influencie a motivação das pessoas para adquirir/desenvolver competências nesta área.

<sup>1</sup> O “Digital Economy and Society Index” analisa o desempenho dos países da Europa em termos de tecnologia digital através de critérios tais como: conectividade, competências para o uso da Internet; realização de atividades on-line, desde a leitura de notícias a compras; como é que tecnologias digitais chave (faturas eletrónicas, os serviços na nuvem, o comércio eletrónico, etc) e os serviços públicos digitais, tais como *e-government* e a *e-saúde* são desenvolvidos.

**Idade:**

De acordo com as respostas dadas, as pessoas de faixas etárias mais elevadas apresentam maior resistência à aprendizagem, principalmente para este tipo de competências, enquanto os pertencentes a faixas etárias inferiores são mais flexíveis e abertos a novas aprendizagens. *Latu sensu*, trabalhar com tecnologia parece ser mais difícil para as pessoas de mais idade. No entanto, é importante mencionar que no *focus group* com as partes interessadas surgiu a ideia de que, mesmo estando a "Geração Y" mais preparada para trabalhar com tecnologias, ainda não existem estudos e dados estatísticos disponíveis que comprovem a relação entre idade/maior motivação e vontade de adquirir/desenvolver competências nas áreas tecnológicas.

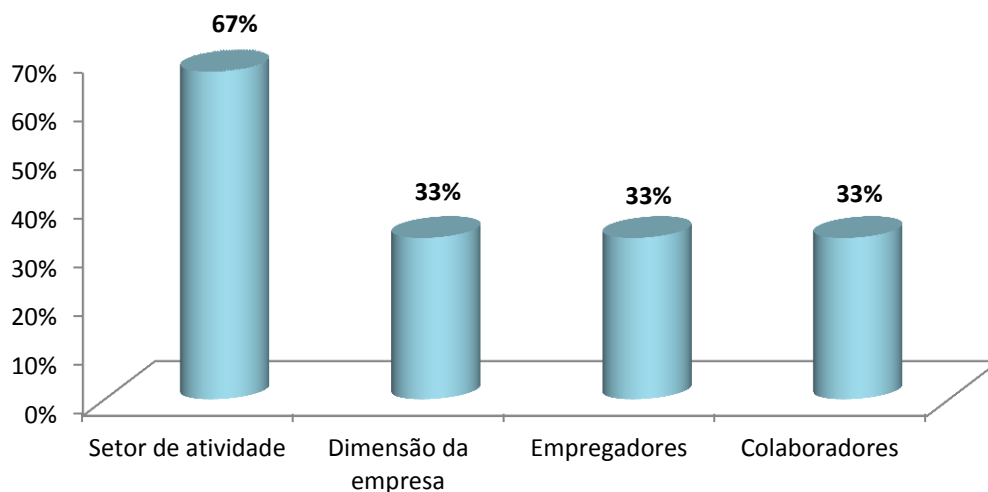
Por outro lado, os empregadores efetuaram um paralelismo em relação ao perfil dos seus clientes de comércio eletrónico, afirmando, várias vezes, que os clientes mais jovens (até 45/50 anos de idade) estão mais propensos a fazer compras online e a apresentarem maior abertura para o marketing e compras multicanal.

**Nível de Qualificação:**

De acordo com as respostas recolhidas, parece haver uma elevada relação entre motivação e vontade de adquirir/desenvolver competências relacionadas com o comércio eletrónico e a existência de um nível elevado de qualificação (nível mínimo referido: nível 4 do QNQ/QEQ; de preferência, nível 6 do QNQ/QEQ). Esta relação parece ser mais forte nas "pessoas não tão jovens". No entanto, foram apresentados alguns comentários no sentido de considerar que, embora seja verdade que um maior nível de qualificação torna a aprendizagem mais fácil, um menor nível de qualificação poderá certamente aumentar a vontade e a resiliência para aprender.

Outro critério que poderá ser tido em conta encontra-se relacionado com "a área de estudos", o qual tem influência na motivação para desenvolver competências relacionadas com o comércio eletrónico. Se a pessoa detém formação em estudos tecnológicos ou científicos, é provável que se sinta mais confortável na área do comércio eletrónico do que os seus pares oriundos de outras áreas, uma vez que já desenvolveu competências avançadas na área das TIC.

**As partes interessadas foram também questionadas sobre um conjunto de outras variáveis que podem/ poderiam influenciar a motivação e a vontade de adquirir/desenvolver competências, relacionadas com o comércio eletrónico, tais como: setor de atividade, dimensão da empresa, ponto de vista dos colaboradores e ponto de vista dos empregadores.**



(Nº total de respostas: 6 partes interessadas)

Das respostas dadas, é possível concluir que o setor de atividade onde as pessoas trabalham exerce uma forte influência na motivação e vontade de adquirir/desenvolver competências relacionadas com o comércio eletrónico (67%). Os colaboradores que trabalham em empresas tecnológicas estão mais propensos a serem motivados para a aquisição de competências em comércio eletrónico.

Segundo as partes interessadas (*stakeholders*), não há motivos para considerar a “dimensão da empresa” como uma variável suscetível de exercer algum tipo de influência.

A sobrevivência das empresas, do ponto de vista dos empregadores, bem como a manutenção dos postos de trabalho, de acordo com o ponto de vista dos colaboradores, são motivações poderosas para desencadear o investimento no desenvolvimento ou na aquisição de competências em comércio eletrónico. Foi também evidenciada uma ligação entre os colaboradores e o seu nível de qualificação.

### 3.6. O que poderia ser feito para levar mais pessoas a participar em formação profissional na área do comércio eletrónico? (*colaboradores, empregadores, partes interessadas*)

#### Conteúdos:

Empregadores	Colaboradores	Partes interessadas
Orientados para as necessidades da região, do setor de atividade e para as necessidades específicas da empresa		
Conteúdos atrativos e atuais	Formação em línguas estrangeiras	Reforçar a formação em literacia digital
Práticos, úteis e de aplicabilidade imediata	Conteúdos mais focados e direcionados	Acesso contínuo à formação (aprendizagem ao longo da vida) em novas tecnologias e comunicação digital, garantindo a permanente atualização de conhecimentos e competências nessas áreas
Específicos, não genéricos	Alguns conteúdos teóricos seguidos de formação no local de trabalho ou prática simulada	
Conteúdos diversificados mas simples		
Orientados e focados nos resultados		
Aprendizagem informal		
Alguns conteúdos teóricos seguidos de formação no local de trabalho ou prática simulada		

Empregadores	Colaboradores	Partes interessadas
<p>Foram dadas várias sugestões sobre conteúdos suscetíveis de aumentar a atratividade da formação em comércio eletrónico:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensibilização para a necessidade das empresas evoluírem para o comércio eletrónico, como uma tendência inevitável</li> <li>• Comportamento dos consumidores digitais</li> <li>• Conteúdos digitais</li> <li>• Direito digital</li> <li>• Comunicação Integrada de Marketing Digital</li> <li>• Distribuição através da Internet</li> <li>• Planos de E-Business</li> <li>• E-Business versus E-commerce</li> <li>• Marketing digital</li> <li>• Como desenvolver conteúdos promocionais online (vídeos; pontos de acesso à internet, etc)</li> <li>• Como implementar e manter lojas online</li> <li>• Como melhorar as vendas com o comércio eletrónico</li> <li>• Cliente multicanal</li> <li>• Meios de pagamento e segurança online</li> <li>• Aspetos práticos do comércio eletrónico (como chegar aos clientes através da web)</li> <li>• Redes Sociais</li> <li>• Uso de Sistemas de Gestão de Conteúdos, de preferência de código aberto</li> </ul> <p>Web design (o comércio eletrónico depende muito de lojas online atrativas)</p>		

(Nº total de respostas: 44 empregadores; 20 colaboradores; 6 partes interessadas)

### **Nível de Qualificação esperado:**

Analisados os comentários recolhidos, o nível de qualificação esperado pelos empregadores aparenta ter uma ligação direta com o trabalho/tarefas que os RH deverão efetuar dentro da organização e na área do comércio eletrónico em concreto, pelo que se conclui que formação para diferentes níveis de qualificação deve ser promovida para responder a diferentes necessidades das organizações/pessoas.

A ideia de que o nível de qualificação alcançado deve ser “o suficiente” para permitir que a pessoa seja autónoma no seu trabalho no âmbito do comércio eletrónico, foi também uma ideia partilhada pelos empregadores.

Os resultados também sustentam a ideia de que um nível de qualificação médio é exigido para trabalhar em comércio eletrónico (nível 4 a 5 do QNQ/QEQ). A mesma ideia pode ser retirada dos comentários apresentados pelos colaboradores.

### **Métodos:**

A formação presencial e o e-learning correspondem a dois métodos referidos, de forma similar, por empregadores e colaboradores, podendo-se, assim, concluir que o recurso a métodos de ensino-aprendizagem mistos (b-learning) poderia ser uma estratégia para atrair mais pessoas para participar em formação profissional no domínio do comércio eletrónico. As partes interessadas foram ainda mais longe nas suas sugestões, referindo outras formas de ensino a distância, tais como a aprendizagem móvel e o uso das redes sociais enquanto ambientes e ferramentas de aprendizagem. As partes interessadas destacaram a contribuição positiva que o uso de métodos, recursos e ambientes inovadores de aprendizagem, poderão ter para atrair pessoas para o desenvolvimento de competências em comércio eletrónico.

Os empregadores mencionaram também métodos didáticos mais clássicos, valendo a pena mencionar o facto de muitos empregadores referirem a importância de formação mais prática, a partilha de experiências, a formação no local de trabalho e até mesmo a formação interna presencial, seguida de um estágio realizado em empresas para colocar em prática as competências adquiridas. As partes interessadas enfatizaram ainda a importância da experimentação (aprendizagem experiencial) como um método de ensino-aprendizagem importante.

Os empregadores sugeriram fazer a ligação entre os métodos e o nível de qualificação dos participantes (formação presencial para os níveis de qualificação inferiores e e-learning para os níveis de qualificação mais elevados).

A formação modular foi também referida pelos colaboradores como um elemento importante de atração.

### **Duração:**

Da análise aos comentários feitos pelos empregadores, pode-se concluir que o mais importante é que a duração responda às necessidades, no que se refere a competências a desenvolver. No entanto, há uma tendência clara para indicar a formação de curta duração como um factor que poderia atrair mais pessoas para a formação (variando de 4 a 25 horas). Presumivelmente por influência da forma de organização do Catálogo Nacional de Qualificações (CNQ), que prevê módulos de 25 e de 50 horas. Estas durações foram frequentemente mencionadas, no entanto, foram igualmente apresentadas sugestões para cursos mais longos (200 horas) ou percursos de cerca de 100 horas, organizados em módulos de menor duração.

Os colaboradores foram menos consistentes nos seus comentários, sugerindo que a duração da formação poderia variar entre as 12 e as 100 horas, dependendo dos objetivos da mesma.

#### **Estrutura (horário, local):**

O horário pós-laboral é, claramente, o mais escolhido tanto pelos empregadores, como pelos colaboradores, como um fator motivacional para aumentar a participação em formação em comércio eletrónico (cerca de 70% dos empregadores e colaboradores que responderam a esta questão mencionam o horário pós-laboral). No que concerne ao local de realização, alguns empregadores comentaram as vantagens em organizar formação no local de trabalho, quer seja em horário laboral quer seja em horário pós-laboral.

De salientar uma sugestão feita por um colaborador, que nos parece pertinente e que consistia na organização de cursos de formação em horário misto (laboral e pós-laboral), de forma a ser compatível com o trabalho por turnos que é uma questão pertinente para aqueles que trabalham no setor do comércio (especialmente no comércio a retalho).

#### **Crítérios de entrada:**

Os critérios de entrada sugeridos tanto por empregadores como por colaboradores, e que devem ser tidos em conta pelos prestadores de EFP, encontram-se, por um lado, relacionados com uma perspetiva mais pessoal do processo de aprendizagem (a motivação dos participantes, o interesse pessoal em tecnologias) e por outro, com o *background* profissional dos participantes (experiência anterior no setor; trabalho efetuado na área do comércio eletrónico; competências já existentes em TIC).

#### **Aspetos financeiros:**

Apesar de ter sido mencionado pelos empregadores que um dos elementos chave para os prestadores de EFP tornarem a formação mais atrativa para as empresas, poderá estar relacionado com a possibilidade de darem informações concretas sobre o retorno do investimento em formação (ROI), muitos mencionaram que a formação deve ter baixos custos, ser subsidiada ou mesmo realizada gratuitamente (42% dos que responderam a esta questão afirmaram que a formação gratuita é uma forma de atrair mais pessoas para a formação em comércio eletrónico).

Os colaboradores que responderam a esta pergunta não mencionaram "gratuitamente" como um critério para a atratividade da formação, mas apenas que a mesma deveria ser subsidiada ou ter um baixo custo. O mesmo grupo-alvo considerou também como um aspeto importante, as modalidades de pagamento flexíveis para poderem, mais facilmente, fazer face aos custos com a formação.

**Outros aspetos** mencionados pelos empregadores foram no sentido de se assegurar que os grupos de formação não sejam grandes e de garantir que os materiais de aprendizagem fornecidos aos participantes sejam adequados.

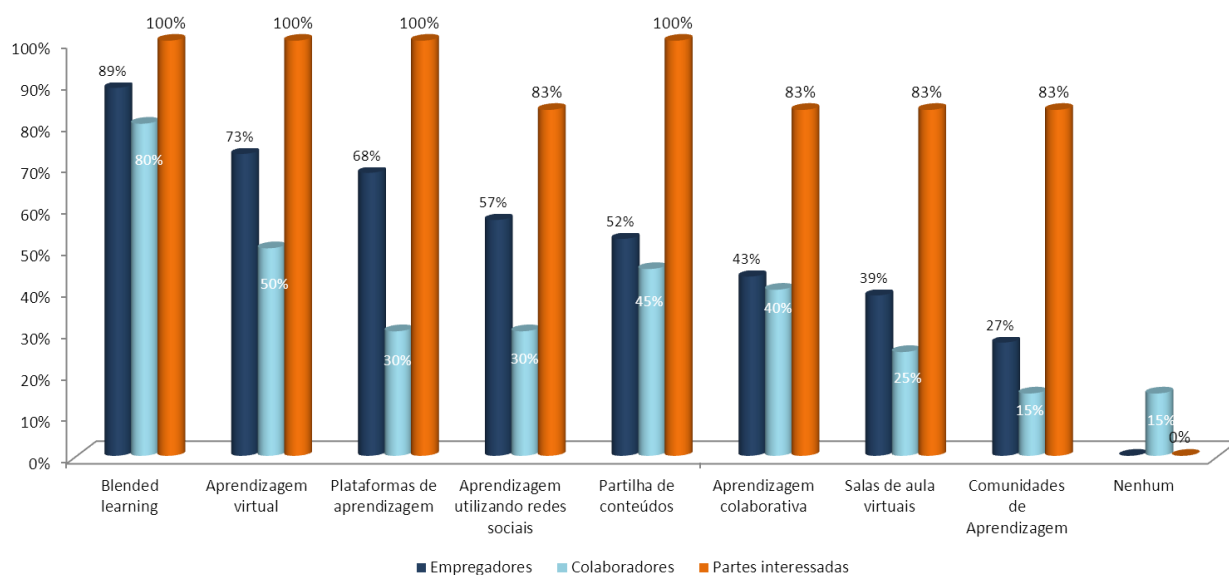
As partes interessadas apresentaram também sugestões valiosas sobre como tornar a formação em comércio eletrônico mais atrativa, mas a maior parte delas não pertence às categorias acima, uma vez que são sugestões ao nível macro e institucional. Veja-se de seguida as sugestões apresentadas:

- Acesso à internet para todos;
- Melhorar a diversidade dos produtos/serviços acessíveis via comércio eletrônico;
- Campanhas orientadas para aumentar a confiança no comércio eletrônico dirigidas a vendedores e compradores, protegendo as empresas e os compradores;
- Campanhas que envolvam a Administração Pública e associações locais e setoriais, direcionadas para chamar a atenção para a importância da digitalização e das tecnologias e para aumentar a presença das empresas na web (websites, lojas de comércio eletrônico, por exemplo);
- Formação utilizada como uma vantagem na progressão de carreira dos colaboradores.



## 4. Métodos de Aprendizagem Inovadores

Que "métodos de aprendizagem inovadores" são conhecidos e em que medida? (colaboradores, empregadores, partes interessadas)



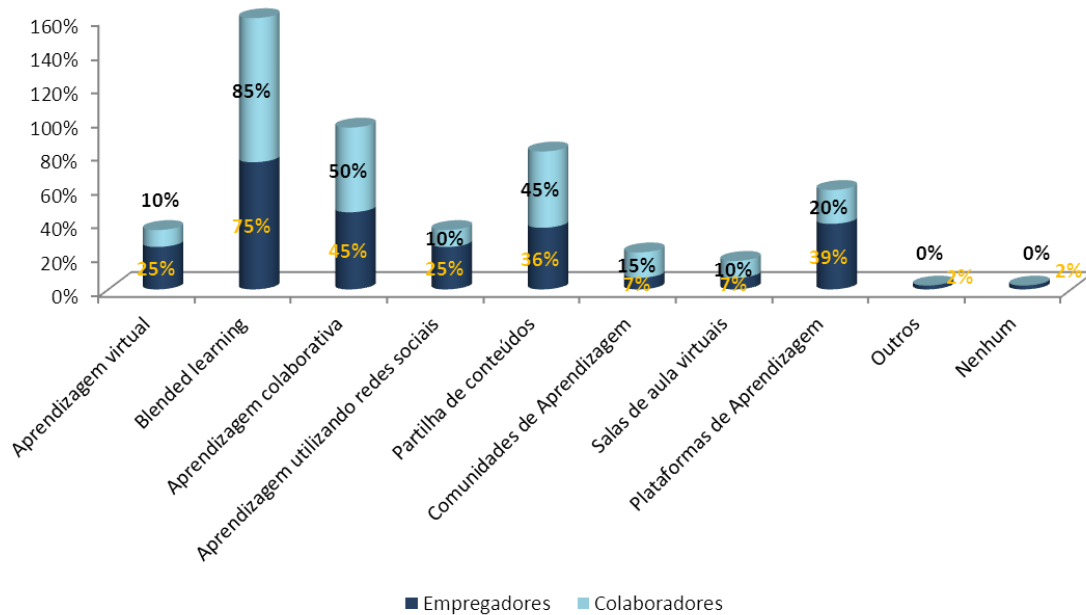
(Nº total de respostas: 44 empregadores; 20 colaboradores; 6 partes interessadas)

Além dos 15% dos colaboradores que declararam não conhecer qualquer um dos métodos de aprendizagem sugeridos, os restantes 85% parecem conhecer bem todos os métodos de aprendizagem propostos. Os representantes das partes interessadas destacam-se por corresponderem aos que afirmaram conhecer quase todos os métodos de aprendizagem sugeridos.

Os empregadores conhecem melhor a aprendizagem mista/blended learning (89%) e a aprendizagem virtual (73%) e os três métodos com menos de metade das respostas correspondem a "comunidades de aprendizagem" (27%), "salas de aula virtuais" (39%) e "aprendizagem colaborativa" (43%).

Os resultados mostram que os colaboradores são os que estão menos familiarizados com métodos de aprendizagem inovadores. As categorias com valor igual ou superior a 50% de respostas dizem respeito ao "blended learning" (80%) e à "aprendizagem virtual" (50%).

**4.2. Que "métodos de aprendizagem inovadores" mais se adequam/prefere e em que medida? (colaboradores, empregadores)**



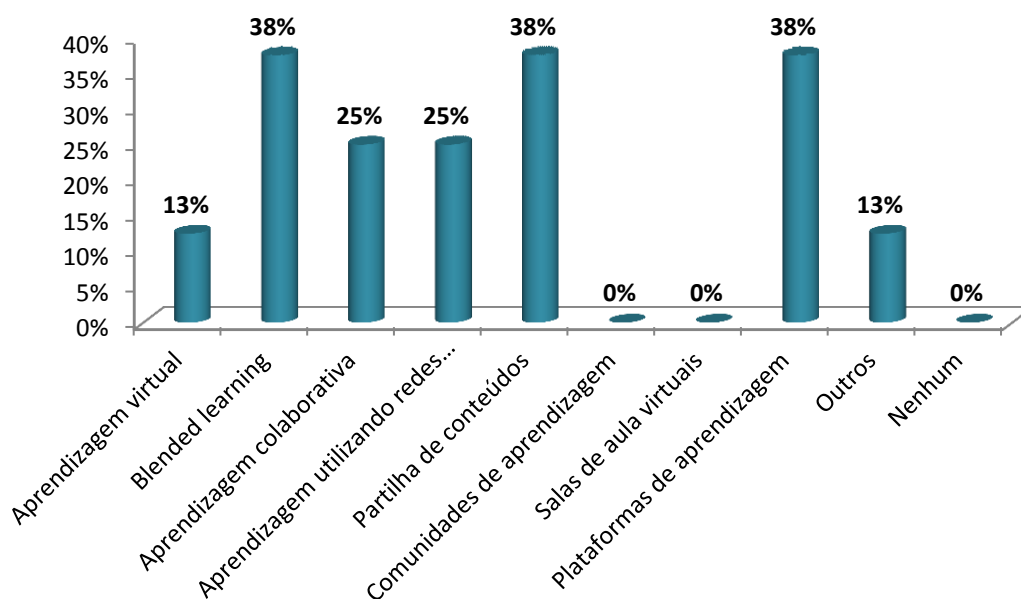
(Nº total de respostas: 44 empregadores; 20 colaboradores)

De acordo com as respostas obtidas, empregadores e colaboradores estão de acordo quanto ao método de aprendizagem mais adequado, uma vez que o "blended learning" parece ser, na opinião dos empregadores, o método de aprendizagem que melhor se adequa aos seus recursos humanos (75% de respostas) e da parte dos colaboradores, o método preferencial de formação (85% das respostas).

Outros métodos que se adequam às preferências, tanto dos colaboradores como da gestão, são a aprendizagem colaborativa e a partilha de conteúdos.

A reforçar este consenso, as partes interessadas declararam, no *focus group* organizado no âmbito do projeto, que o "blended learning" aparenta ser o método de aprendizagem que melhor se adequa a todos os tipos de grupos-alvo.

### 4.3. Que "métodos de aprendizagem inovadores" são utilizados e em que medida? (prestadores de EFP)



(Nº total de respostas: 8 prestadores de EFP)

Os prestadores de EFP que responderam ao questionário (na maior parte, prestadores de EFP que desenvolvem qualificações e formação para o setor do comércio) parecem não utilizar muitos dos métodos de aprendizagem inovadores propostos (efetivamente, nenhum dos métodos é utilizado por mais de 38% dos inquiridos, ainda assim, os mais usados são "blended learning", "plataformas de aprendizagem" e "partilha de conteúdos" (38%), seguidos de "aprendizagem colaborativa" e de "aprendizagem utilizando redes sociais" (25%).

Este nível relativamente baixo de utilização de métodos de aprendizagem inovadores, foi, de alguma forma, confirmado no *focus group* com as partes interessadas, onde foi declarado não haver uma utilização generalizada pela população portuguesa das tecnologias na aprendizagem e que o (ainda) importante desafio a superar seria a literacia digital da população.

No *focus group* com os prestadores de EFP, a formação no local de trabalho foi sugerida como um importante método de aprendizagem, não obstante os "jogos" e a "gamificação" terem sido também considerados como métodos de aprendizagem interessantes e inovadores.

Ainda no mesmo *focus group* chegou-se a um consenso em torno da ideia de que a melhor solução residia na combinação de métodos, ou seja, combinar formação teórica em sala de aula com formação prática, experiência de trabalho, prática simulada, jogos e soluções de formação baseadas na web. O foco deve estar no "aprendente" e, sendo assim, as melhores metodologias de ensino-aprendizagem corresponderão àquelas que combinarem a "motivação" com o "fazer" (aprender fazendo).

#### **4.4. Que “métodos de aprendizagem inovadores” se adequam a que participantes? (prestadores de EFP)**

O critério “género” não foi considerado relevante para a escolha de um determinado método de aprendizagem.

No que diz respeito ao critério “idade” considerou-se que os métodos de aprendizagem mais inovadores e baseados nas tecnologias seriam os mais adequados aos jovens.

No *focus group* organizado com as partes interessadas afirmou-se que o “blended learning” parece ser o método de aprendizagem que melhor se adequaria, tanto a jovens como a pessoas mais velhas. Foi consensual que os métodos variavam de acordo com a idade do participante. No entanto, foi defendida por todos a ideia controversa de que por um lado, os adultos têm mais disciplina para o ensino a distância, embora os jovens beneficiem de uma inclinação natural para as tecnologias.

Quanto ao “nível de qualificação”, também se considerou que os métodos de aprendizagem inovadores se adaptavam melhor aos participantes que detivessem um nível de qualificação mais alto, e que um bom nível de desempenho em TIC e em línguas estrangeiras era essencial para fazer um bom uso desses métodos de aprendizagem.

Contudo, no *focus group* organizado com as partes interessadas, surgiu a ideia de que, mais importante do que o critério “nível de qualificação” é o critério “profissão”, ou seja, alguém que trabalhe num escritório, com um computador, tem maior probabilidade de ser mais recetivo a métodos de aprendizagem baseados na web, do que alguém que trabalhe num armazém, enquanto responsável pelo manuseio de equipamentos, por exemplo.

## 5. Conclusões Gerais

### 5.1. Desafios no comércio eletrónico na perspetiva das partes interessadas/atores políticos

No geral, há a perceção de que o (ainda) baixo nível de literacia digital da população portuguesa é uma limitação ao desenvolvimento do comércio eletrónico em Portugal. Esta conclusão é coerente com a ideia de que as "competências básicas de informática" são, de acordo com os empregadores, prestadores de EFP e partes interessadas, ainda necessárias e importantes para os recursos humanos do setor do comércio.

Além disso, o nível ainda baixo de qualificação dos trabalhadores do setor do comércio, particularmente dos empresários e gestores, é um desafio a ser superado e um constrangimento a uma penetração da Internet mais expressiva nos negócios e a uma melhor utilização dos benefícios provenientes do comércio eletrónico.

Importa, ainda, que os agentes económicos compreendam que o desenvolvimento de competências nesta área é fundamental, porque o comércio eletrónico é uma oportunidade de negócio valorizada pela sociedade e, por conseguinte, o setor do comércio não a pode ignorar. A gestão do setor do comércio precisa de acompanhar - ou melhor antecipar - as mudanças no comportamento do consumidor e entender que há um novo perfil de consumidor que pode ser descrito como "mais velho, vivendo mais tempo, urbano, proveniente de agregados familiares de menor dimensão, mais bem qualificado e informado, ciente das potencialidades da internet, ambientalmente consciente, mais exigente e menos tolerante à ineficiência", que representa um desafio, mas também uma oportunidade de negócio em termos de potenciais nichos de mercado a explorar através do comércio eletrónico.

Do ponto de vista empresarial existem outros desafios a que importa atentar: o futuro (e já o presente) é caracterizado por uma coexistência de modelos de negócios online e offline, por modelos de negócio multicanal que combinam a presença na internet, o espaço físico, a participação em redes sociais e o uso de comunicações móveis. Esta tendência representa, por um lado, o surgimento de novos perfis profissionais, novas "profissões" do setor (assistente de loja online; e-merchandise, controlador de loja online, etc); e, por outro, uma necessidade crescente de competências específicas que precisam de ser desenvolvidas através da formação e da prática em contexto de trabalho.

Outros desafios que podem ser mencionados são os tecnológicos (o desenvolvimento de plataformas de fácil utilização para vendas online; a necessidade de aumentar a diversidade de produtos/serviços acessíveis via comércio eletrónico) e os legais (a segurança nas transações online foi considerada uma questão fundamental para elevar o nível de vendas online assim como o conhecimento dos direitos e deveres de ambas as partes (vendedor e comprador) foi considerado essencial para aumentar a confiança e a segurança nas transações online). A existência de um quadro jurídico que regule as questões do comércio eletrónico - também na sua dimensão concorrencial - foi considerada particularmente importante quando se trata de transações em contexto internacional. A internacionalização e a concorrência à escala global, caracterizada por um aumento notório das cadeias de abastecimento globais, foram também identificadas como fatores impulsionadores de mudança, que precisam de ser abordados e que exigem das empresas estratégias empresariais inteligentes e estruturas de negócio eficientes que consigam explorar as vantagens do comércio eletrónico em seu benefício. Foi também mencionado que a evolução da economia digital irá reduzir a diferença entre empresas grandes e pequenas, no que diz respeito à sua capacidade de oferta, podendo (e devendo) este facto ser explorado através da utilização de modelos de negócio integrados.

## 5.2. Oferta formativa

### 5.2.1. Que ofertas de formação relacionadas com o comércio eletrónico têm de ser oferecidas/desenvolvidas no seu país?

O (ainda) baixo nível de literacia digital da população portuguesa justifica as conclusões provenientes da investigação qualitativa e quantitativa: um consenso em torno da ideia de que "competências básicas de informática" são uma das mais importantes e exigidas ofertas formativas em Portugal.

Do ponto de vista da "procura" (empregadores), as "competências atitudinais" (*soft skills*) são as mais necessárias e aquelas que deverão ser mais desenvolvidas (por exemplo, trabalho em equipa, liderança, automotivação, competências de planeamento, de comunicação e de resolução de problemas), estas necessidades foram também confirmadas pelo "lado da oferta", i.e., pelos prestadores de EFP. Por outro lado, as partes interessadas enfatizaram a importância da oferta formativa focada no desenvolvimento de "competências digitais/tecnológicas":

- Competências gerais de comércio eletrónico
- Formação acerca das motivações do consumidor online/compras/marketing
- Formação acerca dos processos de compra digitais
- Formação acerca da gestão digital dinâmica
- Formação acerca do papel e da função do comércio eletrónico
- Utilização do comércio eletrónico e das redes sociais para aumentar as vendas
- Utilização das redes sociais para comunicar com os clientes
- Trabalhar com novas aplicações tecnológicas

Foi enfatizada a ideia de que os empregados do comércio, genericamente falando, devem estar preparados para trabalhar com realidades online e offline e "vender" tanto para clientes offline, como para clientes online.

Formações em línguas estrangeiras e em competências interculturais foram, também, apontadas como fundamentais para o desenvolvimento do comércio eletrónico. Da mesma forma, a formação de empresários e gestores de empresas em empreendedorismo digital parece ser fundamental para alavancar modelos de negócios de comércio eletrónico.

Uma lista de competências-chave a serem desenvolvidas para se ser bem-sucedido no comércio eletrónico surgiu no contexto do *focus group* organizado com prestadores de EFP, a qual resume, da seguinte forma, a oferta formativa a ser desenvolvida em Portugal:

- Gestão da informação
- Competências analíticas
- Competências de análise crítica
- Avaliar criticamente
- Como procurar; como pesquisar no Google
- Aprender a aprender/estar atualizado/
- Learn to learn / to be updated / ALV
- Capacidade para comunicar "a distância" (comunicação oral e escrita) em línguas estrangeiras/competências interculturais
- Competências tecnológicas
- Quadro jurídico para o comércio eletrónico: legislação de proteção de dados; lei fiscal (internacional), segurança na web, segurança nas transações online

Numa perspetiva sistémica, estas necessidades de formação significam que é necessária uma revisão ao QNQ e às qualificações existentes na área do comércio, a fim de integrar a dimensão do "comércio eletrónico" em algumas das qualificações existentes, assim como necessitam de ser criadas e integradas novas qualificações no QNQ (exemplo: "Técnico Especializado em Comércio Eletrónico" /"Técnico de Comércio Digital "- num nível 4/5 QNQ /QE).

### **5.2.2. O que é que tem que ser feito para aumentar a motivação para a aquisição e melhoria de competências relacionadas com o comércio eletrónico?**

Continuar a aumentar o nível de literacia digital da população portuguesa ativa parece ser um pré-requisito para aumentar ainda mais o desenvolvimento de competências digitais, nomeadamente em comércio eletrónico.

Outros fatores motivacionais foram referidos na investigação qualitativa e quantitativa.

Os resultados mostram que conteúdos com as características abaixo elencadas, podem aumentar a motivação para participar em atividades formativas e melhorar as competências em comércio eletrónico:

- Orientados para as necessidades da região, do setor de atividade e para as necessidades específicas da empresa
- Atrativos e atuais
- Práticos, úteis e de aplicabilidade imediata
- Específicos, não genéricos
- Diversificados mas simples
- Orientados e focados nos resultados

Em termos de métodos a seguir, promover mais formação utilizando métodos de ensino-aprendizagem em regime b-learning pode ser uma solução para atrair mais pessoas para a formação profissional na área do comércio eletrónico. Foi destacada a contribuição positiva da utilização de recursos, métodos e ambientes de aprendizagem inovadores para motivar as pessoas a frequentarem formação em comércio eletrónico. Outros métodos "atrativos e eficientes" foram, igualmente, mencionados: formação teórica seguida de formação no posto de trabalho ou de prática simulada, formação prática, partilha de experiências, formação no posto de trabalho e formação em sala de aula seguida de estágio em empresa para colocar em prática as competências adquiridas. As partes interessadas também enfatizaram a importância da experimentação (aprendizagem experiencial) como um importante método de ensino-aprendizagem.

A duração da formação representa também o seu papel no nível de motivação das pessoas. Apesar de ser consensual a ideia de que o mais importante é que a duração responda às necessidades no que respeita a competências a desenvolver, existe uma clara tendência para indicar a formação de curta duração como a mais indicada para atrair pessoas para a formação (variando entre 4 e 25 horas).

O horário pós-laboral parece ser também um fator de motivação para aumentar a participação na formação em comércio eletrónico (cerca de 70% dos empregadores e colaboradores que responderam a esta questão mencionaram o horário pós-laboral). No que concerne ao local de realização, alguns empregadores referiram as vantagens decorrentes da organização de formação no local de trabalho.

Finalmente, os custos associados à participação na formação representam também um fator motivacional: oferecer formação "gratuita" ou a custos reduzidos, associado a modalidades de pagamento flexíveis surge também como uma forma de aumentar a participação em formações na área do comércio eletrónico.

### **5.2.3. Que sugestões para otimizar a oferta formativa no seu país?**

As contribuições para este tópico, seguidamente apresentadas, foram recolhidas através da investigação qualitativa e quantitativa:

- Oferecer formação mais orientada para as necessidades específicas dos utilizadores (empresas e recursos humanos)
- Investir na avaliação das necessidades individuais de formação e na avaliação do nível de competências existente para planear percursos de formação que respondam às necessidades individuais dos recursos humanos
- Ter formadores qualificados e com experiência, que "falem a linguagem das empresas" e que tenham uma visão orientada para o mercado, capazes de proporcionar conhecimento técnico mas também partilhar os seus próprios exemplos e experiências enquanto profissionais
- Organizar formação prática no local de trabalho
- Assegurar alguma continuidade na formação ministrada
- Oferecer formação a preços acessíveis
- Oferecer formação em diferentes horários, de forma a responder a diferentes necessidades e estilos de aprendizagem
- Explorar as possibilidades oferecidas pelas redes sociais e pelos dispositivos móveis foi também uma sugestão para otimizar a oferta formativa, nomeadamente no que respeita à gestão do tempo

De um modo geral, o ensino a distância ou a aprendizagem mediada por tecnologia foi apresentada como uma forma de otimizar a oferta formativa em Portugal.

## **5.3. Métodos de aprendizagem inovadores**

### **5.3.1. Como é que os grupos-alvo definiram métodos de aprendizagem "inovadores" (os 4 grupos de inquiridos)?**

Todos os métodos de aprendizagem "inovadores" sugeridos nos questionários, parecem ser conhecidos, apesar de o grupo-alvo "partes interessadas" ter afirmado, de forma clara, conhecer quase todos os métodos de aprendizagem, e de o grupo-alvo "colaboradores", ter declarado conhecer em menor profundidade esses mesmos métodos.

Assim, se quisermos encontrar uma definição comum de "métodos de aprendizagem inovadores", a mesma corresponderia ao seguinte: "blended learning" e "aprendizagem virtual".

### **5.3.2. Que métodos de aprendizagem inovadores adequados aos colaboradores (com diversas necessidades) terão de ser fornecidos?**

De acordo com as respostas obtidas, empregadores e colaboradores estão de acordo no que respeita aos métodos de aprendizagem mais adequados, uma vez que o "blended learning" parece ser, do ponto de vista dos empregadores, o método de aprendizagem que melhor se adequa aos seus recursos humanos (75% das respostas) e do ponto de vista dos colaboradores, o método preferencial de formação (85% das respostas).



Outros métodos que respondem às preferências, tanto da gestão como dos colaboradores, são a aprendizagem colaborativa e a partilha de conteúdos.

A reforçar este consenso, no *focus group* organizado no âmbito do projeto, as partes interessadas afirmaram que o “blended learning” é o método de aprendizagem mais adequado a todos os tipos de grupos-alvo.

### **5.3.3. O que tem de ser feito para motivar os colaboradores (com diversas necessidades) para a utilização de métodos de aprendizagem inovadores?**

Os métodos têm de ser adaptados ao perfil dos participantes (estilo de aprendizagem, nível de qualificação, nível de entrada, etc), aos objetivos de aprendizagem e às competências a serem desenvolvidas, pelo que métodos de aprendizagem “inovadores” não são sempre a solução adequada, mas sim a utilização de uma combinação entre diferentes métodos de aprendizagem (formação teórica em sala de aula, e-learning, prática simulada, formação no posto de trabalho, etc), tendo sempre como foco o “aprendente”. Esta parece ser a solução mais sensata.

Mesmo que os jovens estejam mais naturalmente motivados para a utilização das TIC nos seus processos de aprendizagem, os adultos são mais disciplinados e, por isso, também mais aptos à utilização de métodos de aprendizagem inovadores. Por este motivo, o elemento chave parece ser menos a idade ou a apetência para a tecnologia e mais a “motivação para aprender”. Uma vez motivados para aprender (e a motivação pode “nascer” de uma necessidade a nível pessoal ou profissional), basta compreender os estilos de aprendizagem de cada pessoa, estar ciente das metas e das competências a desenvolver e, finalmente, escolher os métodos de aprendizagem que melhor se adequem.

Não obstante, parece lógico que se as competências a desenvolver são “e-competências” (e-marketing, e-commerce, etc), então os “e-métodos deverão ser os mais apropriados, pelas seguintes razões:

- O método reforça o conteúdo;
- Recorre-se à aprendizagem experiencial preferida pela maioria das pessoas (especialmente adultos)

## ANEXO 1

### Necessidades de formação de acordo com os diferentes grupos-alvo (colaboradores, empregadores, partes interessadas, prestadores de EFP)

	Colaboradores "Em Falta"	Colaboradores "Não Relevante"	Colaboradores "Muito importante"	Empregadores "Importante"	Empregadores "Não Relevante"	Prestadores EFP "Procura Elevada"	Prestadores EFP "Procura"	Prestadores EFP "Sem Procura"	Partes Interessadas "Importante"	Partes Interessadas "Não Importante"
Competências básicas de informática	40.0%	30.0%	<b>63.6%</b>	20.5%	11.4%	<b>62.5%</b>	12.5%	12.5%	<b>83.3%</b>	0.0%
Competências gerais em comércio eletrónico	45.0%	40.0%	20.5%	25.0%	18.2%	12.5%	<b>62.5%</b>	12.5%	<b>83.3%</b>	16.7%
Formação acerca do comportamento do utilizador digital	5.0%	25.0%	15.9%	29.5%	11.4%	12.5%	37.5%	37.5%	<b>50.0%</b>	16.7%
Formação acerca do papel e a da função do comércio eletrónico	55.0%	30.0%	11.4%	<b>36.4%</b>	15.9%	12.5%	<b>50.0%</b>	25.0%	<b>50.0%</b>	33.3%
Formação acerca dos processos de compras digitais	<b>60.0%</b>	25.0%	20.5%	22.7%	18.2%	12.5%	<b>62.5%</b>	12.5%	<b>100.0%</b>	0.0%
Formação acerca de gestão dinâmica digital	<b>60.0%</b>	20.0%	6.8%	18.2%	11.4%	12.5%	12.5%	50.0%	<b>83.3%</b>	0.0%
Formação acerca das motivações do consumidor online/compras/marketing	<b>80.0%</b>	10.0%	13.6%	25.0%	9.1%	25.0%	<b>50.0%</b>	12.5%	<b>83.3%</b>	16.7%
Formação em línguas estrangeiras e em competências interculturais	<b>75.0%</b>	15.0%	9.1%	31.8%	15.9%	37.5%	37.5%	12.5%	<b>66.7%</b>	0.0%
Utilização do comércio eletrónico e das redes sociais para aumentar as vendas	<b>65.0%</b>	10.0%	20.5%	29.5%	11.4%	12.5%	<b>62.5%</b>	12.5%	<b>66.7%</b>	16.7%
Utilização das redes sociais para comunicar com os clientes	<b>65.0%</b>	10.0%	20.5%	<b>36.4%</b>	11.4%	12.5%	<b>50.0%</b>	25.0%	<b>83.3%</b>	0.0%
Trabalhar com novas aplicações tecnológicas	<b>70.0%</b>	5.0%	20.5%	<b>38.6%</b>	2.3%	25.0%	<b>62.5%</b>	12.5%	<b>66.7%</b>	16.7%
Novas técnicas de trabalho	<b>60.0%</b>	5.0%	15.9%	<b>40.9%</b>	4.5%	25.0%	12.5%	37.5%	33.3%	16.7%
Trabalho em equipa	45.0%	15.0%	<b>43.2%</b>	34.1%	4.5%	<b>37.5%</b>	37.5%	25.0%	33.3%	33.3%
Liderança	<b>60.0%</b>	15.0%	<b>36.4%</b>	<b>43.2%</b>	2.3%	<b>37.5%</b>	37.5%	12.5%	0.0%	50.0%
Auto-motivação	55.0%	5.0%	<b>36.4%</b>	31.8%	0.0%	<b>37.5%</b>	25.0%	37.5%	16.7%	33.3%
Gestão do stress	<b>60.0%</b>	5.0%	15.9%	<b>38.6%</b>	11.4%	25.0%	<b>50.0%</b>	12.5%	0.0%	50.0%
Integração do género, diversidade, colaboração na mudança	50.0%	10.0%	18.2%	<b>40.9%</b>	6.8%	12.5%	0.0%	62.5%	16.7%	33.3%
Competências de comunicação	<b>60.0%</b>	5.0%	22.7%	<b>45.5%</b>	2.3%	<b>37.5%</b>	<b>50.0%</b>	12.5%	33.3%	16.7%
Resolução de problemas	45.0%	15.0%	20.5%	<b>40.9%</b>	0.0%	<b>37.5%</b>	12.5%	37.5%	33.3%	16.7%
Competências de planeamento - foco na obtenção de resultados	<b>60.0%</b>	5.0%	<b>25.0%</b>	<b>43.2%</b>	0.0%	25.0%	12.5%	50.0%	16.7%	50.0%
Pensamento criativo	<b>60.0%</b>	5.0%	20.5%	31.8%	4.5%	25.0%	12.5%	50.0%	0.0%	33.3%

(Nº Total de respostas: 44 empregadores; 20 colaboradores; 8 prestadores de EFP; 6 partes interessadas)