



INSTITUTO  
UNIVERSITÁRIO  
DE LISBOA

---

## **Relação entre a dimensão da empresa e o investimento em formação e desenvolvimento de competências**

Inês Isabel Lucas Santana

Mestrado em Políticas de Desenvolvimento dos Recursos Humanos

Orientador(a):

Professora Doutora Fátima Suleman, Professora associada (com Agregação)

ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2022



CIÊNCIAS SOCIAIS  
E HUMANAS

---

Departamento de Economia Política

**Relação entre a dimensão da empresa e o investimento em formação e desenvolvimento de competências**

Inês Isabel Lucas Santana

Mestrado em Políticas de Desenvolvimento dos Recursos Humanos

Orientador(a):

Professora Doutora Fátima Suleman, Professora associada (com Agregação)

ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2022

## **Agradecimentos**

Primeiramente, um grande agradecimento à minha orientadora, Professora Doutora Fátima Suleman, por todo o apoio durante a realização da minha dissertação. Agradeço-lhe muito por todo o acompanhamento, conselhos, correções e disponibilidade para me apoiar.

À minha família, especialmente aos meus pais e irmãos, um muito obrigado por serem os melhores do mundo! Obrigado por todo o carinho, amor constante e, claro, por todo o suporte e motivação que me deram, e dão, para que consiga sempre alcançar os meus objetivos.

Ao meu namorado, quero agradecer por não me deixar desistir nunca, por me conseguir acalmar nos meus momentos de maior ansiedade, por estar sempre comigo, por me ensinar a levar a vida mais calmamente, e sobretudo por me fazer feliz.

Por todos os momentos partilhados, quero agradecer aos meus amigos e colegas, que fizeram parte deste meu percurso no ISCTE, e que de uma maneira ou de outra, contribuíram para que eu chegasse até aqui. Muito obrigada pela vossa amizade, cumplicidade e entreaajuda.

A todos, o meu muito obrigada!



## Resumo

As competências estão em permanente mudança. É importante que os indivíduos desenvolvam permanentemente as suas competências por forma a irem de encontro às necessidades e às constantes atualizações presentes no mundo do trabalho. Para tal desenvolvimento, as empresas assumem, cada vez mais, um papel fundamental, onde, através do investimento em formação profissional contínua, promovem essa atualização/aquisição de competências nos trabalhadores, e por sua vez se ajustam às novas exigências do mercado de trabalho. Esta pesquisa analisa os fatores que influenciam o investimento em formação profissional contínua em Portugal, tendo em consideração, a dimensão da empresa. Identifica também as competências mais desenvolvidas e procuradas, as práticas que são consideradas no processo de formação, os principais fatores que limitam o desenvolvimento de formação profissional contínua e explora a relação entre estas variáveis e a dimensão da empresa. Os dados utilizados foram retirados do EU-CVTS de 2015, e correspondem a respostas de 3481 empresas em Portugal. Os resultados da pesquisa sugerem que a dimensão da empresa tem alguma influência no investimento em formação profissional contínua. As competências gerais são mais desenvolvidas por pequenas empresas e as competências específicas nas empresas de maior dimensão. Concluiu-se, também, que a avaliação das necessidades de formação é importante para as empresas, independentemente do processo de formação. No entanto, são as pequenas empresas que encontram mais dificuldades em delinear um plano de formação e/ou definir um orçamento. A opção pelo recrutamento de competências no mercado de trabalho é identificada como o fator que mais limita o investimento em formação contínua por parte das empresas.

**Palavras-chave:** Formação Profissional Contínua; Competências; Dimensão da empresa.



## **Abstract**

Skill requirements are constantly changing in the labor market. It is therefore important that individuals follow update and improve their skills to meet the needs of the labor market. For such development, companies are assuming increasingly a fundamental role in that updating, as they invest in continuing vocational training. This research analyzes the factors that influence the investment in continuing vocational training in Portugal, taking into consideration the size of the company. In addition, it identifies the most frequently developed and requested skills, the practices that are considered in the training process, the main factors that limit the development of continuing vocational training and the association between these variables and size of the company. The data used were extracted from the EU-CVTS, from 2015, and correspond to answers given by 3481 companies in Portugal. The findings suggest that company size has some influence on their investment in continuing vocational training. General skills are more developed by small-sized firms and specific skills by larger firms. We conclude that training needs assessment is important for companies, regardless of the training process. However, small firms find it more difficult to define a training plan and/or set a training budget. The option for recruitment of ready-to-use skills from the labor market appears as the most restrictive factor for companies to invest in continuous training.

**Keywords:** Continuing Vocational Training; Skills; Company size.



## Índice

Agradecimentos .....	i
Resumo .....	iii
Abstract.....	v
Índice .....	vii
Introdução .....	1
Capítulo I.....	5
Revisão da Literatura.....	5
1. Enquadramento concetual - Teoria do Capital Humano .....	5
2. Competências.....	5
2.1. Definição do conceito .....	5
2.2. Tipos de competências.....	7
2.3. Aquisição de competências: Formar ou Recrutar .....	8
3. Formação Profissional.....	9
3.1. Formação inicial e formação contínua.....	9
3.2. Formação geral e formação específica .....	9
3.3. Desenho da Formação Profissional Contínua.....	10
4. Dimensão da empresa versus formação profissional .....	11
Capítulo II.....	15
Metodologia da Pesquisa Empírica .....	15
Recolha de dados .....	15
Caraterização da Amostra.....	16
Capítulo III.....	19
Apresentação e Análise dos Resultados .....	19
1. Tipos de competências .....	19
2. Investimento em Formação Profissional .....	22
3. Fatores limitantes à oferta de formação nas empresas .....	26

Capítulo IV .....	31
Discussão dos Resultados .....	31
Conclusão .....	35
Referências Bibliográficas .....	37

## **Índice de Quadros**

Quadro 1 - Definição de Competências .....	7
Quadro 2 - Características da Formação, por dimensão da empresa .....	14
Quadro 3 - Síntese de valores totais das variáveis por dimensão do estudo (%).....	17
Quadro 4 - Resultados do investimento em formação por parte das empresas (%).....	23

## **Índice de Figuras**

Figura 1 - Divisão da Amostra por dimensão da empresa (%) .....	16
Figura 2 - Competências mais desenvolvidas pelas empresas (%) .....	20
Figura 3 - Competências mais desenvolvidas por dimensão da empresa (%) .....	21
Figura 4 - Investimento em formação profissional, por dimensão da empresa (%).....	24
Figura 5 - Existência de fatores limitantes à oferta de formação nas empresas (%).....	27
Figura 6 - Identificação de fatores limitantes à oferta de formação nas empresas (%).....	27
Figura 7 - Identificação fatores limitantes à oferta de formação p/ dimensão da empresa (%).....	29



## Introdução

Nos dias de hoje, cada vez mais, as empresas e a sociedade em geral acreditam que os indivíduos devem desenvolver capacidades que lhes permitam entender o mundo que os rodeia e, assim, poderem ajudar as empresas a dar resposta a novos desafios que surjam, tanto no presente, como no futuro (Almeida et al., 2008). Assim sendo, é notável que a atualização de conhecimentos e competências deve ser permanente, por forma a conseguir acompanhar as alterações e desenvolvimentos constantes naquilo que é o mundo do trabalho. A formação profissional contínua no local de trabalho assume neste contexto uma relevância particular, uma vez que as empresas podem assegurar ou promover essa atualização das competências dos seus trabalhadores.

Desta forma, à medida que o fenómeno da globalização tem vindo a crescer, bem como, o desenvolvimento das tecnologias, é necessário que os indivíduos, não só, melhorem as suas capacidades intelectuais e físicas para a realização das suas tarefas diárias no seu local de trabalho, mas, também, é necessário que os indivíduos adquiram e desenvolvam mais competências para conseguirem permanecer ativos, mais qualificados, habilitados, e, evidentemente, acompanhar as mudanças, cada vez mais, repentinas e frequentes.

Assim, o desenvolvimento de competências de forma contínua deve ter uma responsabilidade partilhada, onde o próprio indivíduo, as entidades governamentais, as instituições de ensino e as empresas, são intervenientes importantes para esse desenvolvimento, que é tão relevante para as exigências presentes no mercado de trabalho (Suleman, 2018). No entanto, ainda que as entidades governamentais promovam o desenvolvimento de competências através das instituições de ensino, as empresas têm vindo a assumir um papel muito importante na formação e desenvolvimento de competências dos indivíduos, ao invés de apenas recrutarem indivíduos com as competências necessárias (Lange, Ottens & Taylor, 2000).

É, deste modo, importante estudar a formação profissional nos dias de hoje, uma vez que o atual contexto económico, determinado pelo “aumento das desigualdades, envelhecimento da população, aumento da produtividade, força de trabalho, digitalização progressiva e automação” (Brunello & Wruuck, 2020, p.2-3), necessita que as empresas, independentemente da sua dimensão, não esperem que os indivíduos estejam absolutamente prontos a trabalhar quando recrutados, e que optem por investir em formar e desenvolver os trabalhadores nas competências que considerem mais importantes para melhorarem a sua produtividade no mercado de trabalho, gradualmente mais, competitivo e tecnológico (Brunello & Wruuck, 2020).

Todavia, há fatores que podem limitar o investimento em formação parte das empresas, tais como a dimensão da empresa, uma vez que, tradicionalmente, as empresas de menor dimensão têm menos recursos financeiros e humanos associados e, por isso, maior dificuldade e menor investimento na formação e desenvolvimento de competências dos seus trabalhadores (Brunello & Wruuck, 2020).

Esta pesquisa tem como principal objetivo analisar fatores que influenciam os investimentos em formação profissional contínua por parte das empresas, especialmente a dimensão, através de uma amostra de empresas em Portugal. Recorre a dados recolhidos através de um questionário da EUROSTAT, realizado quinquenalmente e aplicado a empresas a nível europeu, denominado Continuing Vocational Training Survey (CVTS). Os dados são relativos ao ano de 2015 e a pesquisa visa responder às seguintes questões: Quais as competências mais procuradas pelas empresas? Quais as competências desenvolvidas através de ações de formação profissional contínua? O que é considerado pelas empresas no processo de formação profissional contínua (responsável, avaliação das necessidades e planeamento)? Quais os fatores que limitam os investimentos em formação profissional contínua? Será que a dimensão das empresas influencia o investimento em formação profissional contínua? Será que os fatores que limitam os investimentos em formação profissional contínua variam mediante o nº de trabalhadores das empresas?.

Este questionário tem sido utilizado em vários estudos relacionados com a influência da formação profissional contínua na produtividade dos trabalhadores e das empresas (Zwick, 2005; Bassanini et al., 2005; Sala & Silva, 2013; Makkonen & Lin, 2012), sendo que a utilização do questionário mencionado para a realização de estudos relacionados com a dimensão da empresa e o seu impacto no investimento na formação profissional é escassa. Desta forma, a pesquisa contribui para colmatar este défice na literatura, especialmente em Portugal onde predominam pequenas e médias empresas e a formação de adultos continua a ser um problema.

A realização deste estudo é, portanto, relevante para a literatura, na medida em que visa permitir aos indivíduos perceber quais as competências mais importantes e necessárias nas empresas, para que se possam desenvolver e, assim, estarem mais prontos e preparados para as exigências do mercado de trabalho. É importante, também, para as empresas tentarem perceber quais as vantagens existentes em formar internamente e continuamente os seus trabalhadores e, também, compreender quais as estratégias a adotar – se ir ao mercado recrutar ou formar – consoante a sua dimensão. E é, ainda, essencial para as empresas saberem como contornar as limitações encontradas quando pretendem adquirir as competências que procuram.

A presente dissertação está subdividida em quatro capítulos principais. No primeiro capítulo, encontra-se uma revisão da literatura onde são referidos todos os conceitos essenciais no que diz respeito às competências, formação profissional e a relação existente com a dimensão da empresa. O segundo capítulo prende-se com a apresentação da metodologia da pesquisa empírica, onde é caracterizada a amostra, a população-alvo e, também, os dados recolhidos e utilizados no presente estudo. No terceiro capítulo é feita a apresentação e a análise dos resultados obtidos através da aplicação do questionário CVTS, da Eurostat. No quarto, e último, capítulo são discutidos os resultados obtidos e apresentados no capítulo anterior. Posteriormente, são apresentadas as conclusões e considerações finais do estudo e, também, são identificadas algumas limitações do estudo realizado e sugeridas algumas propostas de melhoria para o desenvolvimento de estudos futuros.



# Capítulo I

## Revisão da Literatura

### 1. Enquadramento conceitual - Teoria do Capital Humano

A Teoria do Capital Humano, de Becker (1964), é essencial para enquadrar conceitualmente o tema da dissertação que se pretende investigar, ou seja, para entender a relação existente entre a dimensão da empresa e o investimento em formação e desenvolvimento de competências.

Segundo esta teoria, o capital humano (os indivíduos) é um fator cada vez mais importante nas estratégias de desenvolvimento das empresas, permitindo-lhes uma maior competitividade no mercado de trabalho e, conseqüente, modernização e acompanhamento da globalização e inovação crescentes (Almeida et al., 2008).

Desta forma, investir em capital humano, isto é, investir numa maior qualificação dos indivíduos, tanto através dos sistemas educativos, como através de formação a nível profissional (Fleischhauer, 2007), permitirá a existência de mão-de-obra mais qualificada e, conseqüentemente, a um maior crescimento macroeconómico (Bernardes, 2008).

Na Teoria do Capital Humano a formação profissional é vista como um investimento (Becker, 1964), onde a força de trabalho deve estar em constante aprendizagem de novas competências e habilidades, por forma a que esse investimento proporcione retornos positivos e não apenas custos diretos e indiretos (Leuven, 2005; Brunello & Wruuck, 2020). São exemplos de custos diretos os custos relacionados com a própria formação, materiais utilizados, etc., e de custos indiretos os relacionados com possíveis saídas das empresas, perdas de produtividade devido à frequência de formações, entre outros (Brunello & Wruuck, 2020).

### 2. Competências

#### 2.1. Definição do conceito

Existe uma aparente dificuldade na literatura, em encontrar uma definição consensual do significado de competência. O termo “competência” tem sido definido na literatura, pelos diversos autores, mediante o contexto em que é utilizado, como por exemplo, nas áreas da psicologia, da economia e dos recursos humanos, e por isso, torna-se, assim, mais difícil e desafiante a existência de uma definição coerente e única do conceito (Hoffmann, 1999).

Acredita-se que o termo “competência” foi introduzido na literatura por White (1959) para descrever as características dos indivíduos associadas aos altos níveis de motivação e de desempenho, onde a interação entre o ambiente e o indivíduo é bastante significativa. No entanto, tal como referido, vários autores utilizaram o termo e definiram-no de diversas formas, mediante o enquadramento pretendido.

No Quadro 1, são apresentados alguns autores e a sua definição do conceito de competências.

Autor	Definição do conceito
<b>Boyatzis (1982, p.23)</b>	"pode ser um motivo, traço, aspeto de autoimagem ou papel social da pessoa, habilidade, ou um conjunto de conhecimentos que a pessoa utiliza."
<b>Spencer &amp; Spencer (1993, p.9)</b>	"uma característica subjacente de um indivíduo que está causalmente relacionada com o desempenho efetivo e/ou elevado num trabalho ou numa situação, de acordo com um critério de referência."
<b>Tobias, L., &amp; Dietrich, A. (2003, p.1501)</b>	"características pessoais (conhecimentos, aptidões, capacidades) que são relativamente estáveis em situações diferentes."
<b>Mulder, Weigel &amp; Collins (2007, p.82)</b>	"a capacidade de atuar e utilizar conhecimentos, aptidões e atitudes que estão integradas no reportório profissional do indivíduo."
<b>Guthrie, H. (2009, p.22)</b>	“as pessoas apresentam e/ou valorizam diferentes competências, consoante o contexto em que se encontram. Da mesma forma, podemos aplicar o conceito de competência a uma unidade de negócio ou equipa de trabalho, e não apenas a um indivíduo."

---

**Corrêa (2015, p.103)**

“um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que credenciam um indivíduo a exercer uma determinada função ou, por outro lado, como realizações alcançadas pelo cidadão em seu trabalho.”

**Asame & Wakrim (2018, p.228)**

“um conjunto de características pessoais (competências, conhecimentos, atitudes, etc.) que uma pessoa adquire ou precisa de adquirir, a fim de realizar uma atividade dentro de um determinado contexto com um nível de desempenho específico.”

*Quadro 1 - Definição de Competências*

Desta forma, e apesar da diversidade existente na abordagem de competência, os autores Le Diest & Winterton (2005, p. 31), definem de forma bastante completa o conceito, afirmando que *“para além das capacidades cognitivas, (...) competências são principalmente comportamentais e, ao contrário da personalidade e da inteligência, podem ser aprendidas através de formação e desenvolvimento”*. Assim, as competências são apreendidas e desenvolvidas ao longo da vida, sendo que são muito raras as características de um indivíduo que, tal como refere McClelland (1973), não possam ser alteradas e/ou melhoradas a partir de ações de formação e desenvolvimento, ou até, de experiências vivenciadas.

## **2.2. Tipos de competências**

Segundo a Teoria do Capital Humano de Becker (1964), abordada, também, no artigo científico de Suleman (2018), é possível identificar e definir vários tipos de competências: as competências gerais, as competências específicas e as competências transferíveis.

As competências gerais são úteis para todos os contextos de trabalho, como por exemplo, comunicação interpessoal e o trabalho em equipa. As competências específicas são características de apenas um emprego, função ou empresa. E, as competências transferíveis são uma combinação de ambas, isto é, são úteis para, por exemplo, um conjunto de empresas, ou para as mesmas profissões, tarefas, setores de atividade, entre outros (Suleman, 2018; Lange, Ottens & Taylor, 2000; Bennett, 2002).

O Serviço de Estatística da União Europeia, Eurostat (2016), de entre outros autores na literatura, identifica e define a tipologia de competências pelas características que cada uma apresenta, criando, assim, grupos mais restritos e específicos que permitem uma análise de resultados, neste caso específico, no *Continuing Vocational Training Survey*, mais detalhada e diferenciada.

Deste modo, no CVTS, o Eurostat (2016) não identifica as competências como gerais, específicas e transferíveis, mas sim diferencia-as da seguinte forma: competências sociais (como por exemplo, trabalho em equipa e capacidade de atendimento e gestão de clientes), pessoais (como literacia e numeracia), de gestão (tais como gestão de tempo e de recursos), metodológicas e sistemáticas (como a capacidade de resolver problemas e identificar ações de melhoria de desempenho) e, ainda, técnicas (digitais pessoais e profissionais, linguísticas e técnicas/práticas específicas de um trabalho).

### **2.3. Aquisição de competências: Formar ou Recrutar**

A aquisição de competências fundamentais para o desenvolvimento de atividades e funções dentro de uma organização é um processo essencial, mas, muitas vezes, complexo, uma vez que cabe às próprias empresas decidir qual a melhor forma de obter essas competências (Suleman e Laranjeiro, 2018).

Assim, as empresas podem optar por duas vias, formar os seus trabalhadores nas competências que necessitam, ou recrutar indivíduos no mercado de trabalho que tenham essas determinadas capacidades. No entanto, existem várias condicionantes que poderão influenciar a decisão, tais como a estrutura e organização do trabalho e da empresa, o setor de atividade em que está inserida, a região geográfica onde se encontra, a presença de estruturas representativas dos trabalhadores, os custos associados a cada opção, formar ou recrutar, e as políticas de recursos humanos implementadas na empresa (Bellmann et al., 2014).

Existe, ainda, a possibilidade de as empresas optarem não só por uma das soluções, mas ambas simultaneamente, ou seja, consoante a necessidade encontrada, as empresas podem recrutar indivíduos prontos a trabalhar e com as competências necessárias que irão aliviar as suas necessidades de forma imediata, a curto-prazo, mas também optar por formar alguns dos seus colaboradores como forma de se desenvolverem competitivamente e se prevenirem para eventuais problemas no futuro, a longo prazo (Caetano et al., 2000; Almeida, 2008; Suleman e Laranjeiro, 2018).

### **3. Formação Profissional**

Neste capítulo, uma vez que o tema da dissertação está inteiramente relacionado com formação profissional fornecida pela empresa, é importante definir e centralizar este conceito, isto é, quando as empresas veem utilidade estratégica na utilização de políticas de formação profissional para aquisição de competências procuradas, ao invés de recorrer ao mercado de trabalho e recrutá-las.

Segundo a Organização Internacional do Trabalho (OIT) cit in Cardim (2012), a formação profissional é um procedimento organizado cujo propósito é os indivíduos melhorarem o seu desempenho, através da aquisição de novos conhecimentos técnicos, competências e capacidades, e, ainda, através da melhoria das suas atitudes e comportamentos, tanto a nível pessoal, como a nível social.

A formação profissional pode, então, ser entendida como um conjunto de atividades que permite a aquisição de competências, normas, conceitos e/ou atitudes que possibilitam uma melhoria significativa no exercício de uma determinada função, profissão, etc. (Goldstein, 1993, cit in Bernardes, 2008). Deste modo, a formação conduz, também, a uma melhoria a nível de performance, a curto, médio e longo-prazo das organizações, e de um modo mais abrangente, a uma transformação progressiva no contexto socioeconómico (Almeida et al., 2008).

#### **3.1. Formação inicial e formação contínua**

Existem duas grandes classificações de modalidades de formação, quanto aos objetivos que se pretendem alcançar, sendo elas a formação inicial e a formação contínua.

A formação inicial é realizada no início do vínculo laboral com a empresa, durante a realização do trabalho, por forma a garantir que os indivíduos apreendem ou melhoram as competências relacionadas com os processos de trabalho atuais e, com o objetivo de que a realização das tarefas seja mais produtiva e eficiente (Baumeler & Lamamra, 2019).

A modalidade de formação contínua é realizada durante o percurso profissional na empresa e é orientada para a melhoria do exercício das funções dentro de uma organização e, conseqüentemente, da competitividade económica e social (Almeida et al., 2008). Este tipo de formação permite, ainda, para além de um aperfeiçoamento profissional dos indivíduos, uma adaptação às alterações constantes existentes no mercado de trabalho, como por exemplo, as evoluções tecnológicas e as alterações culturais e sociais.

#### **3.2. Formação geral e formação específica**

Para além das modalidades de formação acima referidas, pode, também, classificar-se a formação profissional quanto ao tipo de formação ministrada, ou seja, se será de carácter geral

ou, por outro lado, de caráter específico, sendo que o tipo de formação a realizar exige um planejamento e organização mediante o objetivo que se pretende alcançar.

Quando a empresa opta por efetuar formação geral, quer isto dizer, segundo Becker (1964), que existe um grau elevado de competição na empresa em que se realiza a formação, sendo que, este tipo de formação corresponde à aquisição mais ampla de conhecimentos, competências, etc., isto é, que contribui para o desenvolvimento do indivíduo, globalmente, independentemente da empresa onde é realizada/organizada (Brunello & Wruuck, 2020).

Por outro lado, a formação específica é mais valiosa para a empresa e contribui para enfrentar os desafios existentes no atual local de trabalho, uma vez que os indivíduos que participam na formação tendem a permanecer na empresa e, assim, partilhar com esta as melhorias na performance a longo prazo, diminuindo os custos efetivos da formação (e.g. Becker, 1964; Bernardes, 2008; Brunello & Wruuck, 2020)

Assim, as empresas não devem apenas fornecer formação específica, para responder aos desafios encontrados no local de trabalho, mas, também, formar de forma geral, com o propósito de enriquecer o desenvolvimento pessoal dos trabalhadores, motivando-os a melhorar o seu desempenho, e por sua vez, proporcionando às empresas melhores resultados, independentemente dos custos que o investimento em formação possa acarretar (Bernardes, 2008).

### **3.3. Desenho da Formação Profissional Contínua**

A formação profissional é considerada, também, como um conjunto de técnicas e métodos desenvolvidos por forma a tornar mais eficiente a aquisição de novos conhecimentos, aprendizagens, relacionados com o saber-saber, saber-fazer, e, conseqüentemente, permitir uma evolução comportamental nos indivíduos (Meignant, 2003). Assim, associados a esses métodos e técnicas, as empresas desenvolvem processos que ajudam e promovem o desenvolvimento de competências através da realização de ações de formação para os seus trabalhadores.

Neste sentido, é importante que as empresas não se limitem apenas ao cumprimento da obrigatoriedade legal, realizando formações desenquadradas da realidade empresarial (Bernardes, 2008), mas sim, definirem um processo que permita a realização de formação profissional eficaz, isto é, enquadrada e que vá de encontro com as necessidades reais dos trabalhadores, bem como, às necessidades da própria organização.

Deste modo, é necessário que haja, primeiramente, uma avaliação das necessidades por parte da empresa, quer dos seus trabalhadores, como das exigências do trabalho/organização, por forma a analisar quais os objetivos e estratégias que se pretendem alcançar, quais as competências que se pretendem melhorar nos trabalhadores, mediante a sua avaliação de

desempenho e, também, analisar quais os requisitos (técnicos, comportamentais, etc.) para a realização uma determinada função, ou tarefa (Goldstein, 1991).

Após o apuramento das necessidades encontradas, é necessário que essas vão de encontro com a realidade da organização e que faça sentido a sua realização, tanto para a empresa, como para os seus trabalhadores. Para além disso, é necessário planear, de forma mais objetiva, a realização dessas formações, isto é, ter em consideração o nº de horas de formação, os métodos a serem utilizados, o conteúdo programático, o orçamento disponível, entre outros fatores (Cruz, 1998).

Posteriormente, após a concretização das ações de formação, é também, importante que ocorra uma avaliação posterior para entender se os conhecimentos adquiridos se refletiram na melhoria da realização das funções/tarefas, por parte dos trabalhadores, e ainda se foram perceptíveis os resultados ao nível da organização. (Cruz, 1998; Meignant, 2003) Assim, as empresas podem validar o bom funcionamento das ações formativas bem como identificar possíveis problemas e proceder à sua correção, prontamente (Bernardes, 2008).

Para melhorar o investimento em formação profissional, as empresas geralmente definem alguém responsável por todo o processo mencionado acima, que anualmente apura todas as necessidades de formação existentes na empresa, redige um plano de formação tendo em consideração o orçamento definido e avalia o retorno obtido pelos trabalhadores, trabalho e pela própria organização (Cruz, 1998).

#### **4. Dimensão da empresa versus formação profissional**

Neste capítulo são apresentadas as várias implicações, custos e benefícios, que, segundo diversos autores e estudos na literatura, estão associadas ao investimento em formação e desenvolvimento de competências em empresas de pequena (menos de 50 trabalhadores), média (entre 50 e 250 trabalhadores) e grande dimensão (emprega 250 ou mais trabalhadores), (Código do Trabalho, 2022).

As pequenas e médias empresas são as que estão mais presentes na economia moderna, e por isso são muito importantes para o desenvolvimento e criação de emprego e crescimento de rendimento, atualmente, na sociedade. É, deste modo, essencial investir em formação e desenvolvimento de competências nas empresas de menor dimensão, pois é uma forma de contribuir para a empregabilidade dos indivíduos e melhoria da economia (Chaşovschi et al., 2021).

Todavia, as empresas, consoante a sua dimensão, encontram, segundo vários autores, diversos entraves e dificuldades no que concerne à formação e desenvolvimento de competências, sendo desincentivadas a adotar esta política e encorajadas a procurar as competências necessárias através do recrutamento. São alguns exemplos de entraves, os custos associados à formação, a estrutura formativa das empresas e as políticas de curto/longo prazo (e.g. Lange, Ottens & Taylor, 2000; Storey, 2002; Hashim & Wok, 2013; Baumeler & Lamamra, 2019; Chaşovschi et al., 2021).

O ciclo económico, está em constante mutação, pelo que tem bastante influência nos custos e/ou benefícios do investimento em formação profissional nas empresas. Deste modo, e uma vez que as condições tecnológicas, de recrutamento, recursos financeiros, e mão-de-obra disponível no mercado de trabalho variam ao longo dos ciclos económicos, varia, conseqüentemente, a intensidade de formação profissional ministrada pelas empresas (Brunello, 2020).

No que diz respeito aos custos com a formação, são as empresas de menor dimensão que, pelo facto de terem maiores limitações financeiras, têm menor capacidade orçamental, menos recursos e, por isso, um custo mais elevado para desenvolver ações de formação (Lange, Ottens & Taylor, 2000; Hashim & Wok, 2013; Power & Lundmark, 2004, cit in Rivera et al., 2016; Chaşovschi et al., 2021).

Outra limitação encontrada pelas empresas que investem em formação é a possibilidade dos trabalhadores que participaram nessas formações abandonarem a empresa, tornando, assim, a formação uma atividade dispendiosa, onde o custo é superior ao benefício. Este problema torna-se mais acentuado nas empresas de pequena dimensão, que optam por se restringir às obrigações legais estritamente necessárias e evitam formar os trabalhadores tendo em conta as suas necessidades, e sendo, por vezes, por ser desenquadradas das necessidades reais do negócio da empresa. (Lange, Ottens & Taylor, 2000; Storey, 2002; Bernardes, 2008; Morgan, 2012 cit in Rivera et al., 2016).

No entanto, independentemente da dimensão, continua a existir uma menor probabilidade de os trabalhadores abandonarem a sua atual empresa quando existe oportunidade para desenvolver as suas competências pela realização de formações dentro da organização (Fleischhauer, 2007), possibilitando, assim, a existência de melhores indicadores de lealdade à empresa por parte dos trabalhadores (Chaşovschi, 2021).

No que diz respeito à estrutura, as empresas de maior dimensão têm, normalmente associada uma estrutura interna responsável pela formação dos trabalhadores bem organizada e estruturada no que diz respeito aos procedimentos formais necessários, orçamentos e recursos.

Para além disso, as grandes empresas recorrem, muitas vezes, a mercados internos onde formam para obterem as competências necessárias para uma maior produtividade (Lange, Ottens & Taylor, 2000; Lee, 2012; Baumeler & Lamamra, 2019).

Pelo contrário, as pequenas e médias empresas, não têm associada uma estrutura representativa para a realização de ações de formação, ou seja, segundo vários estudos realizados, estas empresas não têm planos de formação, ou orçamentos, definidos cuidadosamente, e frequentemente são, até, os próprios gerentes/proprietários das empresas que assumem o papel de formador (Lange, Ottens & Taylor, 2000; Baumeler & Lamamra, 2019).

Geralmente, as empresas que têm políticas de formação e desenvolvimento de competências têm melhores resultados a médio/longo prazo do que, empresas que não formam. No entanto, é questionável que a formação e o desenvolvimento de competências melhorem o desempenho das pequenas e médias empresas a longo-prazo (Storey, 2004) pois, normalmente, as empresas de pequena dimensão estão mais concentradas e preocupadas com a sua sobrevivência no curto-prazo, uma vez que enfrentam mais incertezas no mercado de trabalho e tentam manter a sua independência ao invés de apostar no seu crescimento com políticas de longo-prazo (Lange, Ottens & Taylor, 2000; Smith et al., 2001; Storey 2002).

Existem, ainda, outras implicações da dimensão da empresa no investimento em formação e desenvolvimento de competências, como por exemplo o facto de nas pequenas empresas o nível de transferibilidade de competências ser maior, uma vez que existe maior proximidade e acompanhamento por parte do formador/supervisor durante a formação, e posteriormente, durante a realização das funções ou tarefas e, conseqüentemente, na sua relação com os clientes, fornecedores, etc. (Gibb, 1997; Lee, 2012; Hashim & Wok, 2013).

Para além disso, as empresas de pequena dimensão têm benefícios e vantagens mais imediatas em formar competências e conhecimentos, relativos a, por exemplo, adoção e desenvolvimento de novas tecnologias e de novos produtos, uma vez que trabalhadores mais qualificados apresentam, estatisticamente, maior produtividade e melhor desempenho, comparativamente a grandes empresas (Hashim & Wok, 2013; Rivera et al., 2016).

Quanto ao tipo de formação adotada, estudos revelaram que as grandes empresas optam por desenvolver continuamente as competências dos trabalhadores, realizando ações de formação de carácter formal e dentro das necessidades encontradas. No entanto, as empresas de menor dimensão quando formam, tendem a fazê-lo a partir de ações de carácter mais informal e no local de trabalho, onde, muitas vezes, não são reconhecidas pela própria empresa como formação, proporcionando, assim, uma relação entre o custo e o benefício da formação mais aceitável (Lange, Ottens & Taylor, 2000; Smith et al., 2001).

O Quadro 2 sintetiza as características da formação profissional contínua identificadas por diversos autores na literatura de acordo com a dimensão da empresa.

Dimensão da Empresa	Caraterísticas da Formação
<p align="center"><b>Pequenas e Médias Empresas</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menor Investimento em Formação</li> <li>• Menores recursos financeiros e menor folga orçamental</li> <li>• Formação para cumprir obrigações legais</li> <li>• Inexistência de uma estrutura interna responsável ou de um plano de formação</li> <li>• Papel de formador é assumido, maioritariamente, pelos próprios responsáveis da empresa</li> <li>• Formação desenquadrada das necessidades efetivas dos colaboradores/empresa</li> <li>• Políticas de negócio de curto-prazo</li> <li>• Maior facilidade na transferência de competências entre trabalhadores</li> <li>• Formação de carácter informal e no local de trabalho</li> </ul>
<p align="center"><b>Grandes Empresas</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maior investimento em Formação</li> <li>• Menores limitações financeiras e orçamento definido para planos de formação</li> <li>• Plano de formação estruturado</li> <li>• Existência de responsáveis pela concretização da formação</li> <li>• Formação de encontro às necessidades reais dos colaboradores</li> <li>• Existência de mercados internos</li> <li>• Políticas de negócio de longo-prazo</li> <li>• Menor proximidade entre formador e formandos</li> <li>• Formação de carácter formal e contínua</li> </ul>

*Quadro 2 - Caraterísticas da Formação, por dimensão da empresa*

Ao longo da discussão teórica vimos que a dimensão da empresa influencia aquilo a que poderemos designar de política de formação da empresa. Assim, propomos que os investimentos em formação profissional contínua variam em função da dimensão da empresa (Hipótese 1). Além disso, o tipo de competências a desenvolver (Hipótese 2), bem como as opções entre recrutar ou formar dependem da dimensão da empresa (Hipótese 3) e dos recursos humanos e financeiros que estas dispõem.

## Capítulo II

### **Metodologia da Pesquisa Empírica**

De entre toda a sociedade, as empresas são uma parte fundamental no desenvolvimento de recursos humanos qualificados e competentes no mercado de trabalho, pelo que é importante abordar e desenvolver este tema. Assim sendo, o objetivo geral desta pesquisa é analisar os fatores que influenciam os investimentos em formação profissional contínua por parte das empresas, considerando a sua dimensão. Para tal, pretende-se responder aos seguintes objetivos específicos: Identificar as competências mais procuradas pelas empresas, identificar as competências desenvolvidas através de ações de formação profissional contínua, analisar o processo de formação profissional contínua das empresas (responsável, avaliação das necessidades e planeamento), identificar fatores que limitam os investimentos em formação profissional contínua, comparar os investimentos em formação profissional contínua por dimensão da empresa e, ainda, comparar fatores que limitam os investimentos em formação profissional contínua por dimensão da empresa.

Desta forma, e com o intuito de responder aos objetivos gerais e específicos definidos, recorreremos a uma metodologia do tipo quantitativa, que permite a realização de uma análise mais estruturada e objetiva, comparativamente a metodologias qualitativas (Green & Hall, 1984). Para além disso, optar por utilizar uma metodologia quantitativa possibilita a existência de resultados mais fidedignos e generalistas, uma vez que as amostras dos estudos costumam ser maiores. Geram, por isso, resultados estatisticamente mais significativos e que, muitas vezes, podem ser extrapolados para a população (Green & Hall, 1984).

#### **Recolha de dados**

Na presente investigação, o método escolhido foi a utilização de dados secundários previamente recolhidos, através de um questionário europeu, Continuing Vocational Training Survey (CVTS) para o ano de 2015. Trata-se de um inquérito, realizado a cada cinco anos, que abrange vários tópicos relativos à formação profissional das empresas europeias, tais como, por exemplo, formação contínua e inicial, oferta e procura de competências, necessidades de formação, recursos de formação, custos associados à formação, entre outros (Eurostat, 2016). No entanto, neste estudo apenas irão ser utilizados os dados recolhidos referentes a Portugal.

Podemos sublinhar várias vantagens da utilização desses dados, como por exemplo, o facto de as questões colocadas já terem sido previamente testadas e categorizadas corretamente e de

forma selecionada, e também, o facto da amostra do estudo ser maior e o baixo consumo de tempo na recolha da informação, comparativamente à utilização de métodos qualitativos.

Assim, pretende-se, através deste questionário, analisar uma amostra representativa da população e relacionar algumas das variáveis consideradas essenciais para compreender os fatores que influenciam o investimento em formação profissional contínua pelas empresas e a sua relação com o nº de trabalhadores que essas organizações empregam.

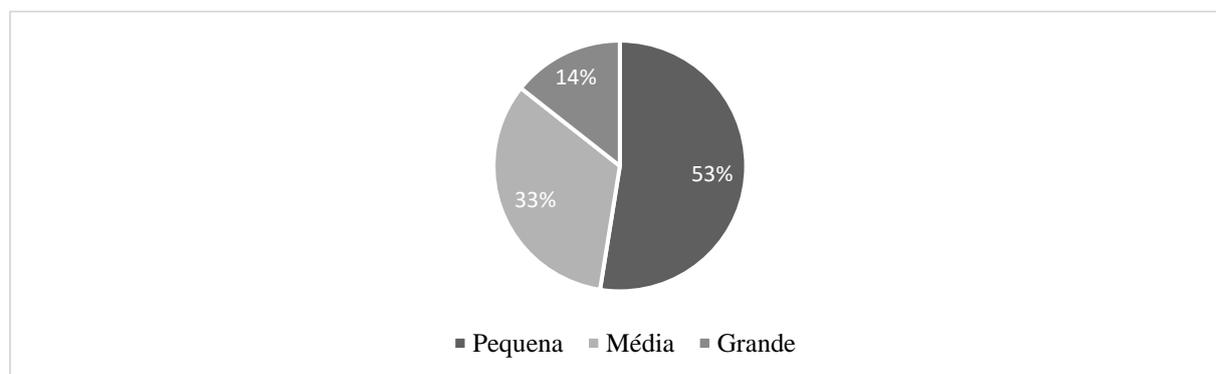
A análise dos dados visa descrever as diferenças existentes entre empresas de maior e menor dimensão no que diz respeito às competências procuradas, às vantagens e às limitações encontradas na formação dessas competências.

### **Caraterização da Amostra**

A realização desta investigação conta com informações de empresas que operam em Portugal Continental, Açores e/ou Madeira, sem efetuarmos qualquer distinção entre setor de atividade e que, independentemente do número de trabalhadores que empregue, desde que com 10 ou mais pessoas ao serviço, realiza, ou não, formação profissional.

O inquérito foi realizado via internet a 6211 empresas portuguesas, no entanto, apenas se obteve resposta, no ano de 2015, de 3481, ou seja, cerca de 56% da amostra total. Deste modo, apenas consideraremos no presente estudo aquelas empresas que responderam e concluíram a sua resposta ao questionário.

Assim, das 3481 empresas inquiridas, podemos identificar, de acordo com o Artigo 100º do Código de Trabalho, que 1828 são pequenas empresas (empregam entre 10 e 49 trabalhadores), muito características do mercado de trabalho português e representam mais de metade da amostra obtida, com 53%, 1154 são empresas de média dimensão (empregam entre 50 e 249 trabalhadores), com 33%, e as restantes 499 são grandes empresas (empregam 250 ou mais trabalhadores), com 14%, conforme se pode verificar a partir da observação da Figura 1 – Divisão por dimensão da empresa.



*Figura 1 - Divisão da Amostra por dimensão da empresa (%)*

Para além da dimensão da empresa, é necessário caracterizar a amostra no que diz respeito às dimensões da presente investigação, pelo que foi construído um quadro onde se encontram sintetizadas todas as variáveis em estudo, bem como, a frequência absoluta dessas variáveis, em percentagem, que serão posteriormente apresentadas e analisadas de uma forma mais detalhada (Quadro 3).

<b>Dimensão</b>	<b>Variável</b>	<b>Descrição</b>	<b>Total (%)</b>
<b>Tipos de Competências</b>	Competências desenvolvidas nas empresas	Trabalho em equipa	17,91
		Competências técnicas específicas do trabalho	16,90
		Atendimento ao cliente	12,33
		Competências digitais gerais (TIC)	11,29
		Competências de gestão	11,29
		Competências digitais profissionais	8,90
		Métodos de resolução de problemas	6,91
		Aquisição de nova língua estrangeira	5,53
		Competências técnicas administrativas	3,26
		Outras competências	3,11
		Não sabe	1,43
		Comunicação oral e escrita	1,01
Numeracia/Literacia	0,13		

<b>Dimensão</b>	<b>Variável</b>	<b>Total (%)</b>
<b>Investimento em Formação Profissional</b>	Empresas com responsável pela organização da formação	58,14
	Empresas com grupo responsável para organização da formação	6,75
	Avaliação regular das necessidades futuras de competências	83,42
	Empresas com plano/programa de formação escrito	55,39
<b>Fatores limitantes à oferta de formação nas empresas</b>	Não existiram fatores limitantes à oferta de formação contínua	62,07
	Estratégia da empresa é recrutar as competências necessárias	56,77
	Dificuldades em perceber quais as necessidades de formação na empresa	16,46
	Falta de oferta de cursos de formação no mercado	28,67
	Elevados custos associados ao desenvolvimento de ações de formação	45,47
	Foco superior em formação inicial	18,98
	A empresa ter feito elevados esforços para oferecer formação contínua nos anos passados	21,26
	Elevada carga de trabalho e falta de tempo disponível dos trabalhadores	34,77
	Outras razões	28,53

Quadro 3 - Síntese de valores totais das variáveis por dimensão do estudo (%)



## Capítulo III

### **Apresentação e Análise dos Resultados**

De modo a tentar a explorar a relação entre a dimensão da empresa e o investimento em formação e desenvolvimento por parte das empresas portuguesas, foram selecionadas algumas variáveis consideradas relevantes, a partir do CVTS de 2015, da Eurostat, e foram tratados os vários dados estatísticos obtidos.

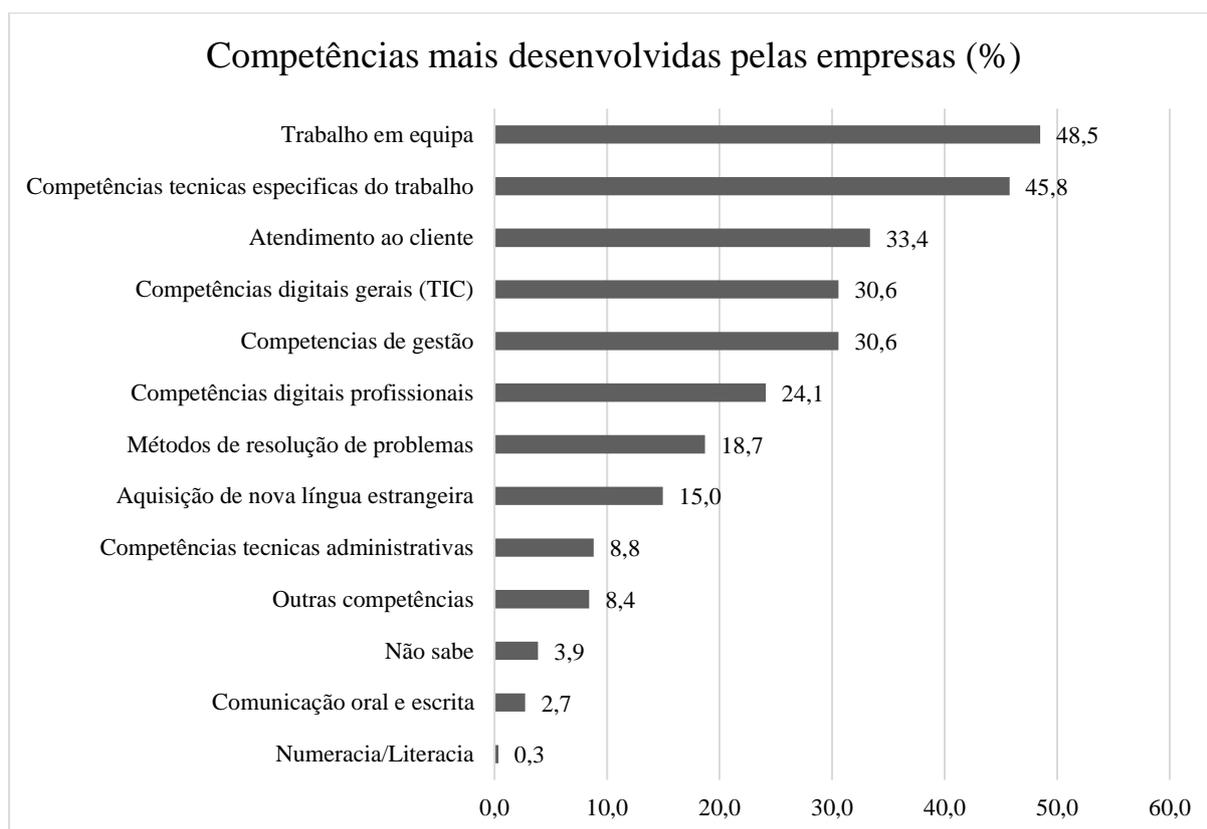
A apresentação dos resultados obtidos e a respetiva análise dos mesmos está dividida em 3 dimensões diferentes, por forma a responder aos objetivos desta investigação, sendo as dimensões os tipos de competências mais importantes para as empresas no que diz respeito à formação e desenvolvimento dos trabalhadores; o investimento em formação profissional e os fatores limitantes à oferta de formação nas empresas.

#### **1. Tipos de competências**

Em primeiro lugar, a partir dos dados retirados, foi possível verificar que tipo de competências foram identificadas, e por isso, mais propícias a serem desenvolvidas, ou adquiridas, através de formação profissional nas empresas em geral. E, posteriormente, tendo em consideração a sua dimensão quanto ao número de trabalhadores.

A partir da observação da Figura 2 é perceptível que o trabalho em equipa e a formação em competências técnicas específicas do trabalho, com 48,50% e 45,80%, respetivamente, são as competências mais desenvolvidas pelas empresas ao nível nacional, ou seja, quase metade das empresas portuguesas aposta no desenvolvimento de competências que facilitem e proporcionem melhores relações laborais e entreajuda, bem como, competências técnicas e características de funções específicas.

As competências básicas, como numeracia/literacia e comunicação oral e escrita, são, segundo a Figura 2, as menos consideradas para formação dos trabalhadores pelas empresas, uma vez que apresentam percentagens muito reduzidas, não excedendo 5% das respostas obtidas a partir do CVTS, da Eurostat.



*Figura 2 - Competências mais desenvolvidas pelas empresas (%)*

Quando comparadas as respostas das empresas portuguesas segundo a sua dimensão, conseguimos verificar, a partir da Figura 3, que existem algumas diferenças entre que tipos de competências as empresas preferem desenvolver, sendo que são mais acentuadas as diferenças em alguns tipos de competências.

No que diz respeito ao trabalho em equipa, podemos observar que mais de 50% das empresas de pequena dimensão apostam no desenvolvimento e formação para melhorar a forma como os seus colaboradores trabalham em equipa.

Por outro lado, são as empresas de grande e média dimensão que desenvolvem mais ações de formação com vista à obtenção de competências técnicas e específicas para a realização do trabalho, uma vez que em mais de metade das empresas nacionais mencionou desenvolver este tipo de competências.

Já as empresas de pequena dimensão, distanciam-se um pouco, ainda que por apenas 10 pontos percentuais, deste tipo de iniciativa de formação mais específica e técnica para realização das funções no trabalho, apresentando uma percentagem de cerca de 40%, conforme se pode verificar na Figura 3 apresentada.

O desenvolvimento de competências relacionadas com o atendimento ao cliente é, segundo a Figura 3, de maior importância para as empresas de pequenas dimensões, apresentando uma percentagem de cerca de 40%, comparativamente às empresas com mais de 50 trabalhadores, onde apenas, pouco mais de 20%, destas empresas, consideram importante formar os seus trabalhadores no que diz respeito à melhoria de competências relacionadas com o cliente.

Através da observação da Figura 3, pode verificar-se também uma diferença de cerca de 15 pontos percentuais, bastante notória, no que diz respeito à ponderação das empresas em formar os trabalhadores com competências de gestão, isto é, capacitar os trabalhadores de formas de gerir melhor, quer uma organização, como tempo e recursos (humanos e materiais, por exemplo). Assim, verifica-se que as empresas de grande dimensão consideram mais importante o desenvolvimento deste tipo de competências nos seus trabalhadores (50%), do que as pequenas e médias empresas portuguesas, uma vez que a percentagem é inferior a 35%.

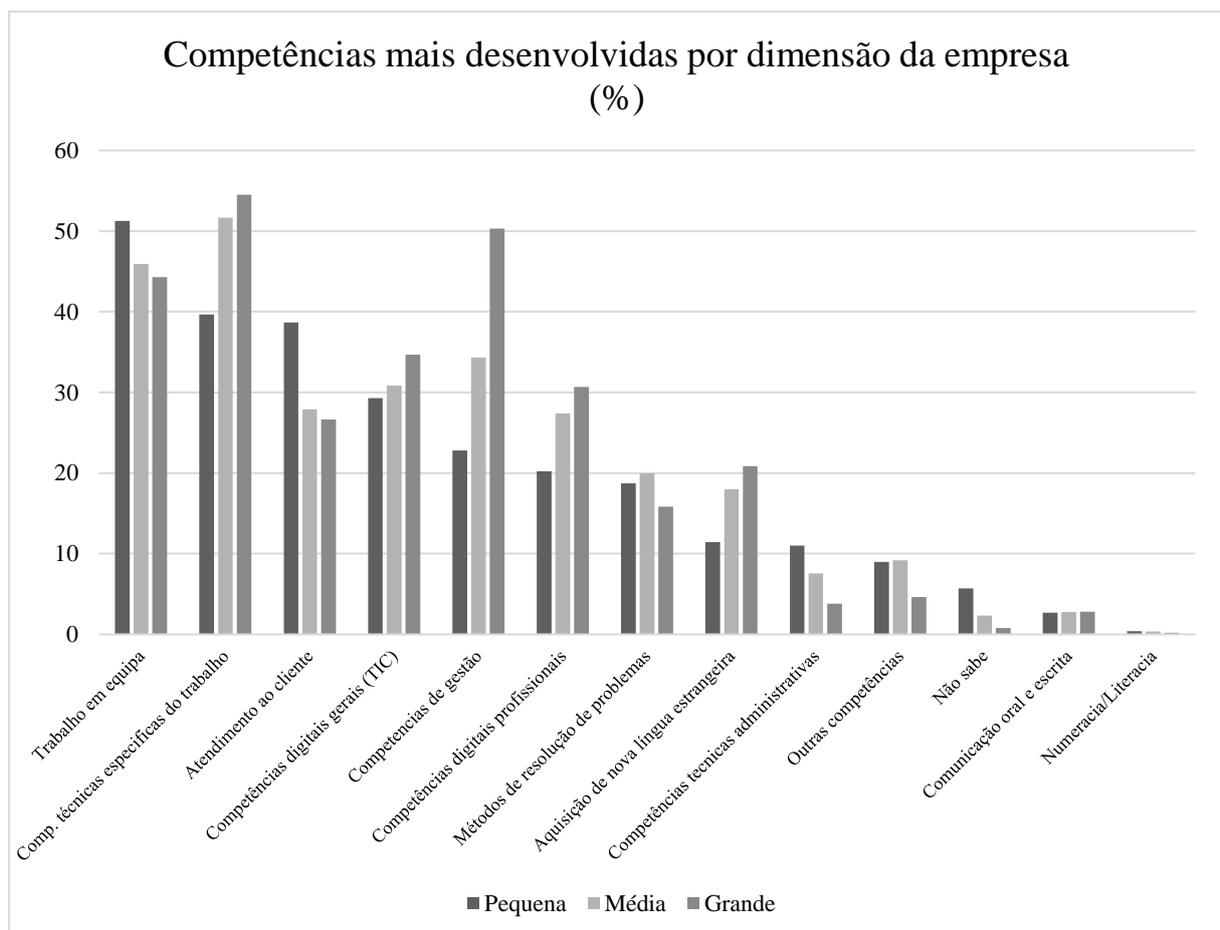


Figura 3 - Competências mais desenvolvidas por dimensão da empresa (%)

No que diz respeito ao desenvolvimento de competências digitais e TIC, também, é de notar que foram bastante consideradas pelas empresas independentemente da sua dimensão, pois apresentam percentagens algo semelhantes. No entanto, observa-se uma intenção de investimento em formação, neste tipo de competências, superior nas empresas com mais de 250 trabalhadores.

Similarmente à Figura 2, conseguimos ainda assinalar que as competências básicas, como numeracia/literacia e interpessoais como a comunicação escrita e oral, não são consideradas pelas empresas (< 5%) para desenvolver nos trabalhadores em ações de formação.

Verifica-se, também, uma percentagem mais elevada de pequenas empresas questionadas, comparativamente às empresas de maior dimensão, que não sabe que competências desenvolver nos seus trabalhadores, ainda que a diferença observada seja pouco acentuada em termos de pontos percentuais.

No entanto, e no seguimento do parágrafo anterior, é importante notar, que independentemente das diferenças encontradas por dimensão da empresa, a percentagem de empresas questionadas que não sabe que competências pretende desenvolver ou, até, que menciona “outras competências” como alternativa, é bastante reduzida comparativamente aos restantes tipos de competências indicadas no questionário, conforme se pode observar a partir de ambas as Figuras 1 e 2, onde, em qualquer figura essas competências não ultrapassam os 10%.

## **2. Investimento em Formação Profissional**

Para analisar o investimento feito pelas empresas no que diz respeito ao desenvolvimento e formação profissional dos trabalhadores, foram analisadas algumas variáveis que permitem verificar se existe alguém responsável pela organização de ações de formação, se existe algum plano de formação realizado anualmente, se são consideradas e avaliadas frequentemente, ou não, as necessidades de formação a curto, médio e/ou longo prazo, e verificar, também se existe algum orçamento anual determinado para a realização de ações de formação.

Pretende-se, assim, analisar os resultados obtidos independentemente do número de trabalhadores das empresas inquiridas, bem como, verificar e que diferenças existem nas políticas de formação profissional realizadas pelas empresas de pequena, média e grande dimensão.

Quando questionadas acerca da organização da formação, mais de metade das empresas (58,14%) mencionou ter atribuído a alguém a responsabilidade de organizar ações de formação. Contudo, essa responsabilidade acerca da formação, quando reconhecida, recai somente sobre uma pessoa específica, uma vez que, segundo o Quadro 4, a maioria das empresas (93,25%) não tem designado nenhum grupo responsável pela organização da formação profissional.

	Sim	Sim, mas não regularmente
Empresas com responsável pela organização da formação	58,14	
Empresas com grupo de pessoas responsável para organização da formação	6,75	
Avaliação das necessidades futuras de competências	47,66	35,76
Empresas com plano/programa de formação escrito	55,39	
Empresas com orçamento anual de formação	48,60	

*Quadro 4 - Resultados do investimento em formação por parte das empresas (%)*

A partir do Quadro 4 conseguimos perceber que é notório o interesse que as empresas portuguesas possuem em conhecer e avaliar as suas necessidades futuras relativamente ao desenvolvimento de competências nos seus trabalhadores, dado que apenas 16,58% reponderam que não realizam uma avaliação das suas necessidades, no que diz respeito à formação de competências.

Verifica-se, também, que, através dos resultados apresentados no Quadro 4, no que diz respeito à ao planeamento da formação, a percentagem de empresas que tem em prática um plano/programa de formação já definido e escrito (55,39%), é muito próxima da percentagem de empresas que têm alguém responsável para organização da formação (58,14%), apresentando, apenas 3 pontos percentuais, aproximadamente, de diferença.

No que diz respeito à definição de um orçamento anual para realização de formação profissional, menos de metade das empresas inquiridas (48,60%) responderam ter definido e direcionado um valor anual para ser investido no desenvolvimento e formação de competências dos seus trabalhadores.

Desta forma, é possível concluir que não existe uma quantidade considerável de empresas que tenha definido um orçamento anual para a formação, elabore planos de formação, ou até que tenha nomeado um grupo de pessoas responsável pela organização da formação, no entanto, existe uma elevada preocupação em avaliar as necessidades futuras de competências a desenvolver nos trabalhadores.

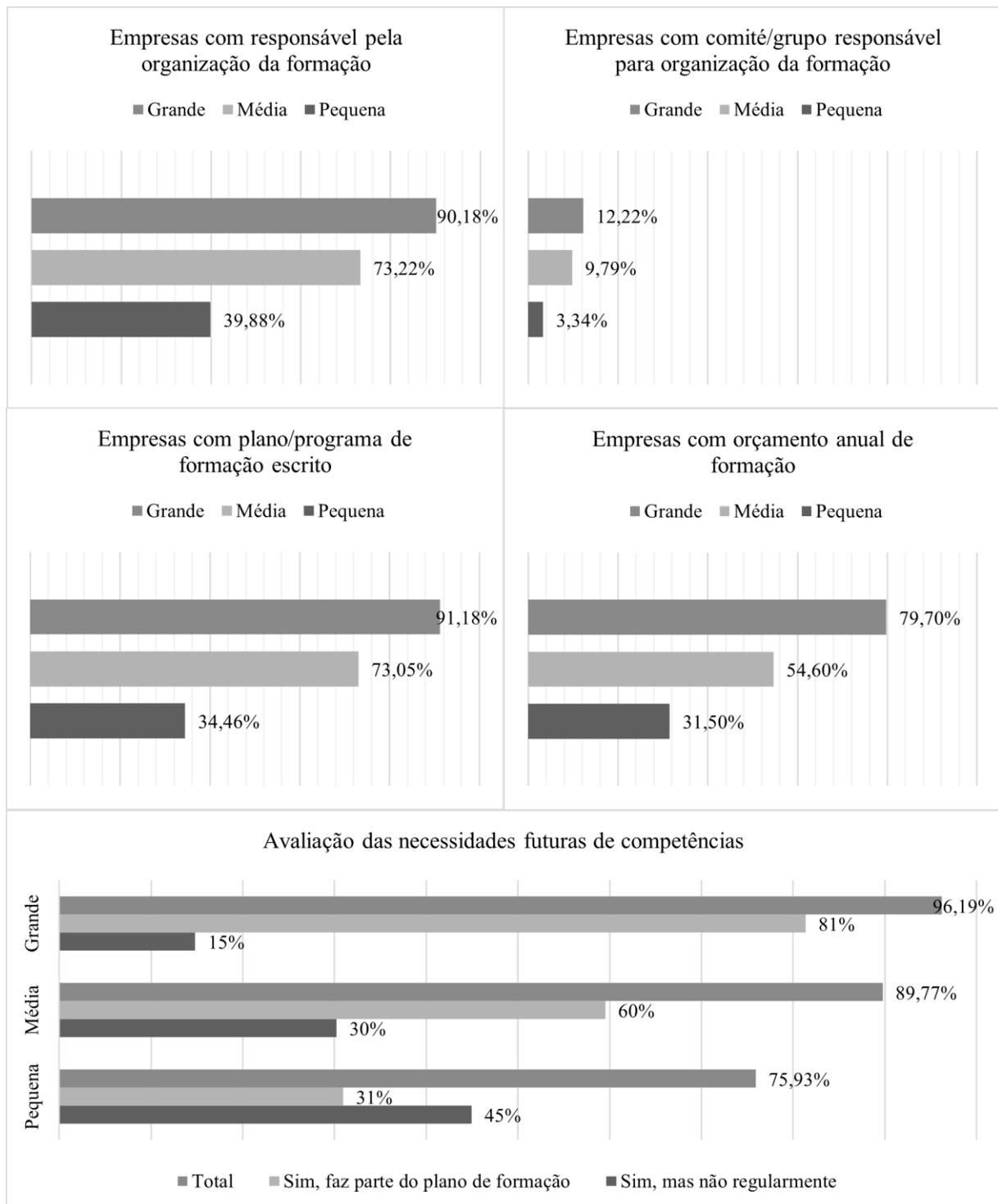


Figura 4 - Investimento em formação profissional, por dimensão da empresa (%)

Tendo em consideração a dimensão das empresas consoante o número de trabalhadores empregues, verificam-se algumas diferenças entre pequenas, grandes e médias empresas, no que diz respeito ao investimento em formação profissional em Portugal.

Deste modo, os resultados obtidos através da aplicação do questionário, foram agrupados graficamente por forma a permitir uma análise mais clarificadora e apelativa, conforme se pode verificar a partir da Figura 4.

No que concerne à atribuição da responsabilidade da organização da formação, são as grandes empresas que mais investem na atribuição de alguém responsável pela organização da formação, onde menos de 10% das grandes empresas mencionaram não ter ninguém com essa função atribuída. Similarmente às grandes empresas, as de média dimensão inquiridas também têm atribuída a alguém essa responsabilidade de organizar a formação, com 73,22% de resposta positiva.

Relativamente às pequenas empresas portuguesas questionadas, apenas 39,88% mencionou ter alguém responsável pela formação profissional, o que, comparativamente às grandes e médias empresas inquiridas, é bastante discrepante em termos de pontos percentuais.

No entanto, independentemente da dimensão da empresa, verifica-se que a responsabilidade da organização da formação recai apenas sobre um indivíduo, ou seja, não existe na maioria das empresas um grupo de indivíduos responsável por garantir a realização de ações de formação que vão de encontro às necessidades, uma vez que a partir da observação da Figura 4, verifica-se que a percentagem de pequenas (3,34%), médias (9,79%) e grandes (12,22%) empresas que dispõem de um grupo de pessoas com essa responsabilidade não excede os 15%.

A partir dos resultados obtidos no CVTS, conseguimos observar que praticamente o mesmo número de empresas que tem alguém responsável pela organização da formação, tem também estruturado um plano de formação escrito, e que se encontra disponível para colocar em prática anualmente.

Deste modo, verifica-se que são as pequenas empresas que, segundo a Figura 4, menos investem no desenvolvimento e formação profissional dos seus colaboradores, uma vez que para além de não terem alguém responsável, são, também, as que menos planeiam de forma estruturada e escrita as ações de formação (34,46%).

Reconhece-se, também, através da Figura 4 que existe uma discrepância bastante elevada entre as empresas inquiridas de diferentes dimensões no que diz respeito à consideração da formação do orçamento realizado anualmente, sendo que são as empresas que empregam mais

de 250 trabalhadores que realizam o seu orçamento anual sem colocar de parte o investimento em formação para os seus trabalhadores (79,70%).

Pelo contrário, as pequenas empresas, segundo os dados obtidos, são as que menos consideram, no seu orçamento anual, a formação dos seus trabalhadores, uma vez que apenas, aproximadamente, 31,50% dos inquiridos respondeu apostar na concretização de um orçamento para a formação, anualmente.

Quanto à avaliação das necessidades de formação dos trabalhadores das empresas, quando caracterizadas por dimensão, é de notar que não existem muitas diferenças consideráveis entre elas, na medida em que, para as empresas questionadas, é realmente importante perceber quais as competências que necessitam ver desenvolvidas nos seus trabalhadores para um melhor aproveitamento das suas capacidades dentro da organização.

Todavia, enquanto as grandes e médias empresas fazem essa avaliação das necessidades de formação regularmente, cerca de 81% e 60%, respetivamente, as empresas de menor dimensão, avaliam as suas necessidades não de forma tão regular, uma vez que a percentagem é de apenas 31%.

Ainda assim, na sua totalidade, independentemente se essa avaliação das necessidades de formação ser regular, ou não, quase todas as empresas de grande dimensão realizam esse apuramento (96,19%). O mesmo sucede com as empresas de média, onde 89,77% das mesmas afirma ter em conta essas necessidades de formação. Já as pequenas empresas, apesar de 45% não realizar essa avaliação regularmente, existe, igualmente, essa preocupação em tentar perceber quais as necessidades de formação, na sua maioria (75,93%).

### **3. Fatores limitantes à oferta de formação nas empresas**

Por forma a tentar perceber que fatores são ponderados pelas empresas limitantes para a oferta de formação, foram consideradas nove variáveis do CVTS.

Tal como nas dimensões analisadas anteriormente, foram analisados de uma forma conjunta os dados obtidos, e de seguida foram analisados os resultados considerando o número de trabalhadores por empresa, para conseguir comparar as variáveis entre si e perceber, na sua especificidade, se as diferenças encontradas, no ano de aplicação do questionário, em 2015, são explicativas do mercado de trabalho português no que diz respeito à oferta de formação profissional nas empresas.

Na Figura 5, abaixo identificada, conseguimos identificar que, independentemente da dimensão, a maioria das empresas que foram questionadas acredita que o nível de formação proporcionada aos trabalhadores é a apropriada para as necessidades da empresa, uma vez que entre, aproximadamente, 60%-65% das mesmas refere não encontrar fatores limitantes à oferta de formação nas empresas.

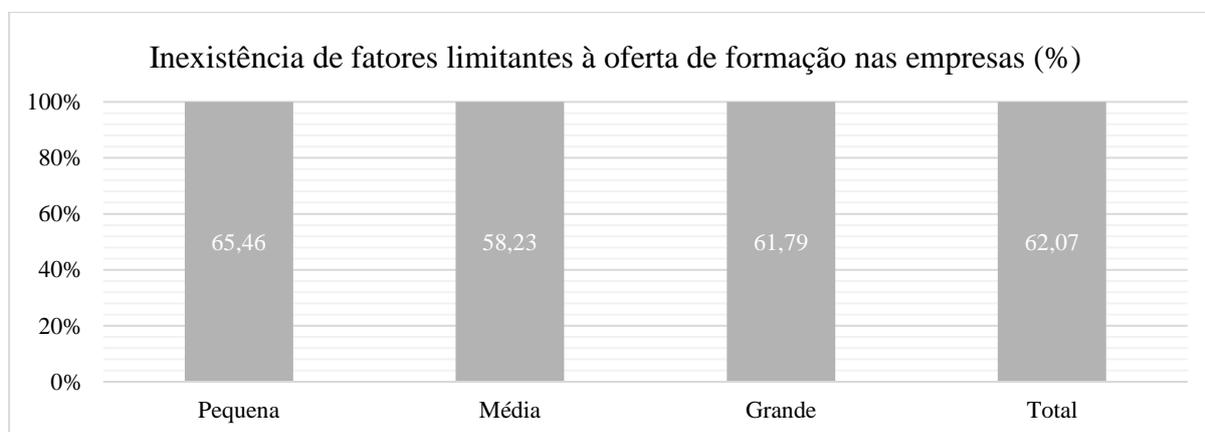


Figura 5 - Existência de fatores limitantes à oferta de formação nas empresas (%)

No entanto, as empresas também identificaram alguns fatores que, naquele ano de 2015, foram considerados limitantes para a realização de formação profissional, ainda que não houvesse diferenças consideráveis entre cada fator limitante identificado, conforme se pode observar a partir da Figura 6.

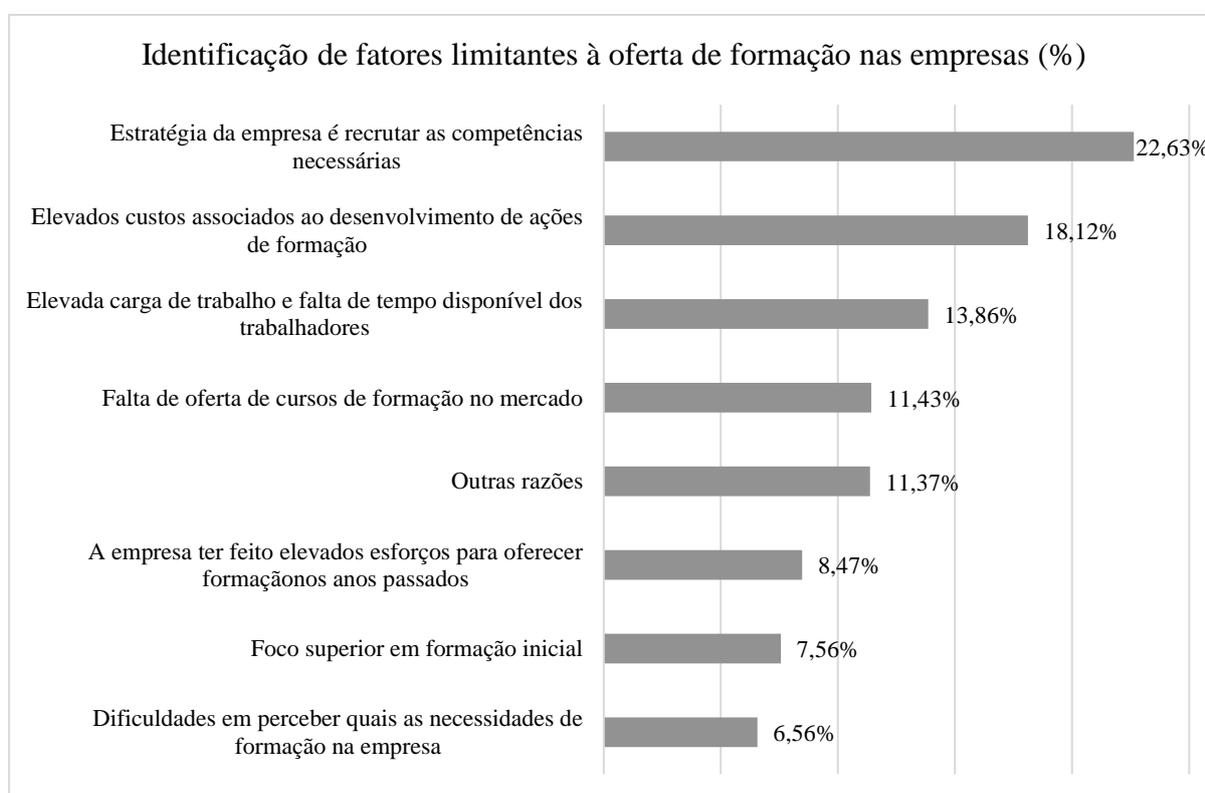
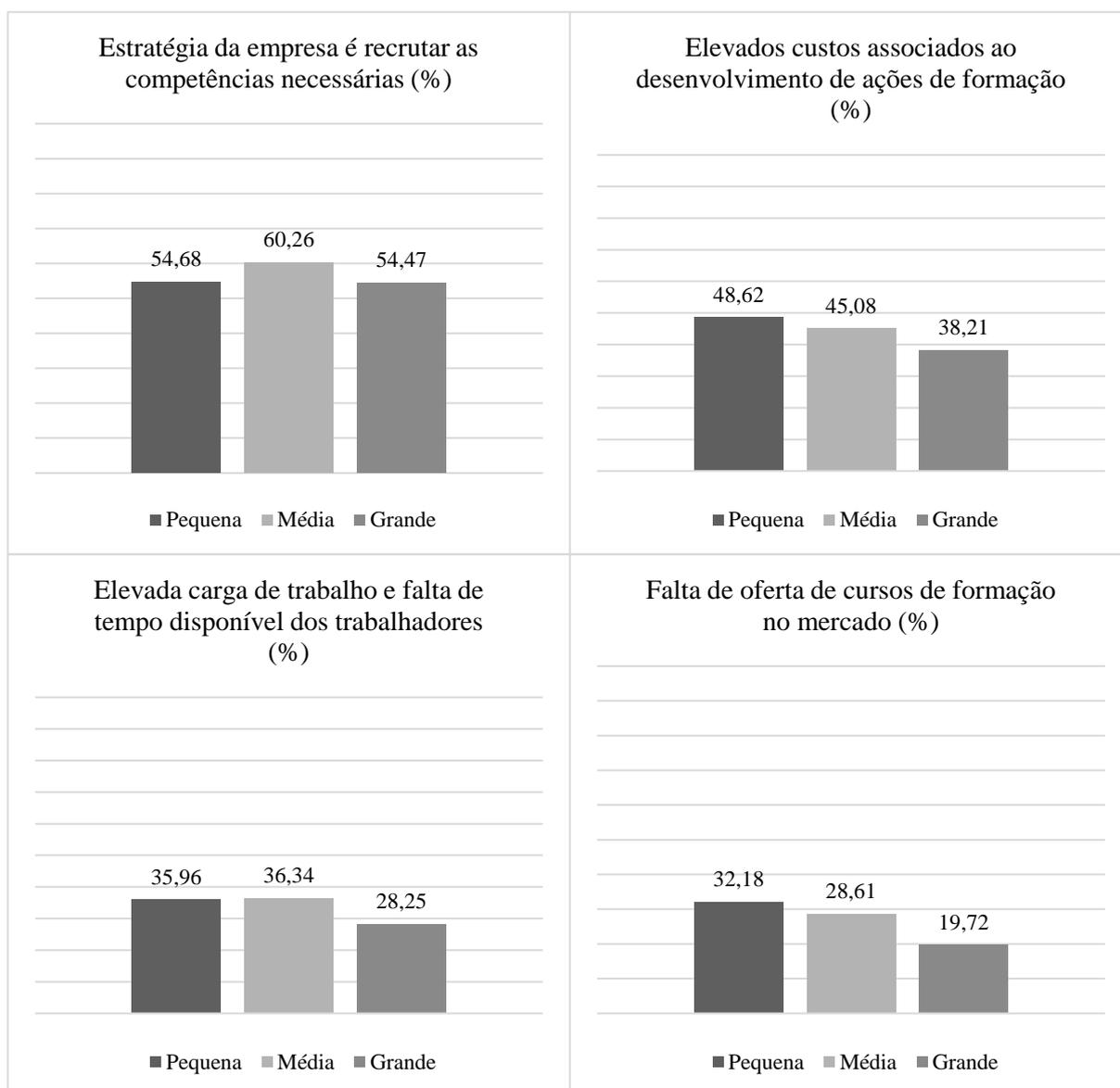


Figura 6 - Identificação de fatores limitantes à oferta de formação nas empresas (%)

Desta forma, a partir da Figura 6, podemos verificar que a oferta de formação por parte das empresas portuguesas questionadas, é menor, maioritariamente, devido ao facto das mesmas recorrerem ao mercado de trabalho para recrutar indivíduos já com as competências necessárias (22,63%), dos custos elevados associados ao desenvolvimento de ações de formação (18,12%) e, ainda, devido à falta de disponibilidade por parte dos trabalhadores devido ao elevado nº de horas/carga de trabalho (13,86%).

A dificuldade em entender quais as necessidades de formação de competências por parte da empresa, é apontada como o fator menos limitante para a oferta de formação, com apenas 6,56%, o que vai de encontro ao analisado anteriormente, pois praticamente todas as empresas inquiridas mencionaram realizar avaliações às suas necessidades no que diz respeito ao investimento em formação profissional.



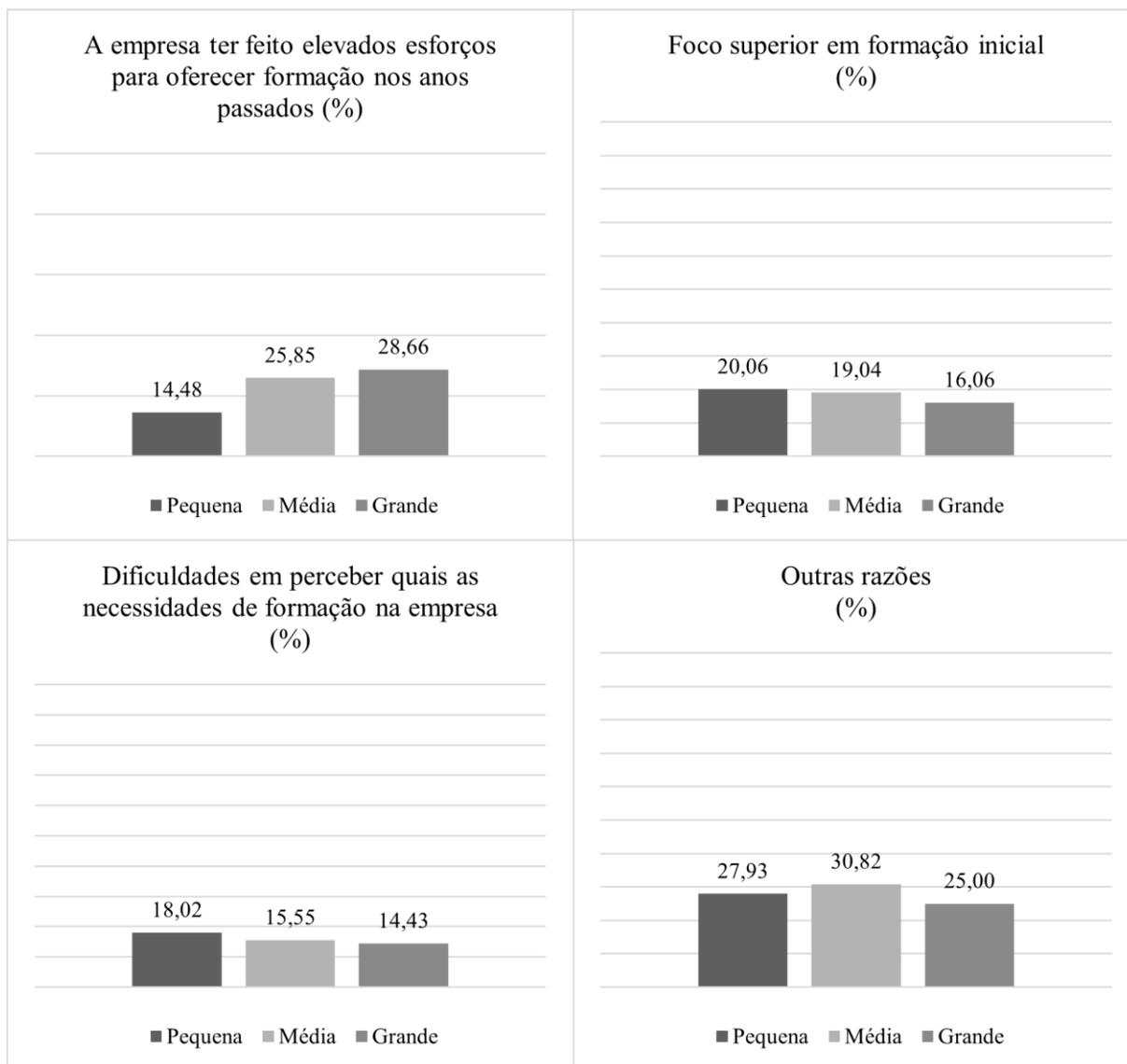


Figura 7 - Identificação fatores limitantes à oferta de formação p/ dimensão da empresa (%)

Quando analisados os dados obtidos, variável a variável individualmente e por dimensão da empresa (Figura 7), verificou-se que, no que concerne às empresas considerarem como fator limitante o recrutamento das competências necessárias através da recorrência ao mercado de trabalho, não existem diferenças notórias entre pequenas, médias e grandes empresas. No entanto, são as médias empresas que encontram no recrutamento de competências um fator limitante superior (60,26%), comparativamente às de menor (54,68%), ou maior (54,47%), dimensão.

No que respeita aos custos associados ao desenvolvimento de ações de formação por parte das empresas, notam-se algumas diferenças entre empresas, segundo a sua dimensão. Observou-se que mais de metade das empresas de grande (61,79%) e média (54,92%) dimensão não consideram que os custos acarretados pela realização de ações de formação sejam um fator restritivo do investimento em formação.

Através da Figura 7, é possível ainda verificar que foram as empresas de menor dimensão, quase 50% das mesmas, que mencionaram que os custos podem ser uma desvantagem e uma limitação quando se trata de investir em ações de formação para os trabalhadores desenvolverem as suas competências. E, por outro lado, como é passível de observar, são as empresas com mais de 250 trabalhadores que menos consideram essa variável como um entrave para desenvolver políticas de formação profissional.

Para a maioria das empresas questionadas, a elevada carga de trabalho e a respetiva falta de tempo disponível por parte dos trabalhadores para frequentar ações de formação, não são fatores limitantes para o desenvolvimento de competências nas empresas. No entanto, é de notar que são as pequenas e médias empresas que consideram que esse fator pode ser limitante para a aposta na formação, com cerca de 35% de respostas positivas (superior em, aproximadamente, 10 pontos percentuais relativamente às empresas de grande dimensão).

Relativamente à oferta de cursos de formação no mercado, verifica-se que são as empresas de menor dimensão que consideram existir no mercado uma escassez de oferta. Desta forma, e ainda que a percentagem seja apenas de 32%, comparativamente às empresas de maior dimensão, são as pequenas empresas que consideram existir uma menor oferta de cursos formativos no mercado disponíveis para as empresas.

Quando questionadas acerca se consideravam como fator limitante à oferta de formação o facto de a empresa ter realizado demasiados esforços nos anos passados para desenvolvimento de ações de formação, as empresas responderam, independentemente da dimensão, na sua maioria, que não consideram esse fator limitante na oferta de formação. No entanto, destacam-se as pequenas empresas, uma vez que mais de 85% dos inquiridos respondeu negativamente, ou seja, apenas cerca de 15% consideraram essa variável como um fator desvantajoso para a realização de formação anualmente nas empresas.

A partir da Figura 7 consegue observar-se que, independentemente do número de trabalhadores das empresas, o foco em formação inicial não é na sua maioria um fator limitante para o desenvolvimento de formação contínua nas organizações, ou seja, a maioria das empresas de pequena (79,94%), média (80,96%) e grande (83,94%) dimensão, considera que existir uma aposta na formação aquando da entrada de novos colaboradores na empresa, não tem impacto negativo, ou limita, o desenvolvimento, ou aquisição, de competências posteriormente.

O mesmo sucede com a percepção de necessidades de formação na empresa, uma vez que não existem diferenças consideráveis entre as respostas obtidas pelas empresas de menor ou maior dimensão, ou seja, para as empresas questionadas não existe dificuldade em perceber quais as necessidades de formação da empresa. Deste modo, para mais de 80% dos inquiridos este fator não é considerado limitante para o desenvolvimento de ações de formação, sendo que são as empresas de maior dimensão que menos reconhecem limitações relativamente a esse fator, com uma percentagem inferior a 15%.

Por último, e no que diz respeito à existência de outras razões que, segundo os resultados obtidos, limitassem o desenvolvimento de formação nas empresas, a Figura 7 mostra que a maioria das empresas questionadas não considera existirem outras razões diferentes das mencionadas no CVTS que pudessem contribuir para a falta de realização de ações de formação para os seus trabalhadores. Apenas, aproximadamente, entre 25% e 30% das empresas, independentemente da dimensão, considera existirem outros fatores limitantes da formação, ainda que foram as empresas entre 50 e 249 trabalhadores que mais responderam de forma positiva (30,82%) à existência de outras razões para a não aposta na realização de formação contínua aos seus colaboradores.

## Capítulo IV

### **Discussão dos Resultados**

Ao analisar os fatores que influenciam o investimento em formação profissional contínua por parte das empresas, é possível observar que a dimensão da empresa tem alguma influência no investimento, bem como, no tipo de competências a serem desenvolvidas.

Os dados mostraram que as competências mais desenvolvidas, são de natureza interpessoal, nomeadamente, o trabalho em equipa, e as competências técnicas, necessárias à realização de tarefas/funções no local de trabalho. Assim, é possível aferir que as empresas tanto apostam em formação geral, como em formação específica (Becker, 1964; Brunello & Wruuck, 2020).

É ainda de notar que as competências menos desenvolvidas em ações de formação são competências de numeracia/literacia e, ainda, as competências de comunicação oral e escrita, o que reflete que as empresas consideram este tipo de competências básicas como já previamente adquiridas pelos indivíduos durante o seu percurso educacional e, por isso, optam por investir no desenvolvimento de outras que proporcionarão melhores resultados a curto/médio e longo

prazo tanto nos trabalhadores, como na própria empresa (Almeida, 2008; Suleman & Laranjeiro, 2018).

O tipo de competências a desenvolver varia em função da dimensão da empresa. Assim, as de maior dimensão optam por formar os seus trabalhadores em competências técnicas e necessárias para o desenvolvimento do trabalho, (Smith et al., 2001), enquanto as pequenas investem no trabalho em equipa, competências técnicas e, também, competências relativas ao atendimento ao cliente. Deste modo, estes resultados mostram que estas empresas para além de se preocuparem em conseguir bons resultados, ter os seus colaboradores tecnicamente mais aptos e ter bom ambiente no local de trabalho, têm, também, foco orientado para o cliente, proporcionando-lhe um atendimento mais personalizado, comparativamente às empresas de grande dimensão (Gibb, 1997; Lee, 2012).

É de notar, também, grande parte de pequenas empresas, parece investir em formação apenas para cumprir as obrigações legais anuais, e não para ir de encontro as reais necessidades (Bernardes, 2008) e não têm informação sobre necessidades de competências. Não surpreende que essas empresas de menor dimensão, que não investem na análise de necessidades de formação e promovem formação geral, corram riscos de perder seus trabalhadores após a formação. Acarretam, deste modo, os custos de formação cujos benefícios se revertem a favor de uma empresa concorrente (Storey, 2002).

O processo de formação é praticamente incompleto em todos os tipos de empresas. As empresas da amostra consideram, na sua maioria, que a realização de uma avaliação regular das necessidades de formação dos trabalhadores é essencial, uma vez que, essa avaliação, quando conciliada com os objetivos das empresas, possibilita a aquisição de competências ajustadas à realidade empresarial e que, desta forma, permitem o desenvolvimento dos seus trabalhadores (Goldstein, 1991). Esta avaliação tende a ser uma prática realizada regularmente nas grandes empresas, contudo, nas pequenas empresas, apesar de importante, nem sempre a avaliação das necessidades é realizada (Smith et al., 2001).

No entanto, apesar dessa aposta na avaliação das necessidades formativas, verificou-se que cerca de metade das empresas, independentemente da sua dimensão, têm um responsável pela formação profissional dentro da organização, isto é, alguém com funções a seu cargo referentes a: avaliação das necessidades de competências, definição de planos de formação (com, ou sem, orçamento definido), implementação da formação e respetiva avaliação (Goldstein, 1991; Cruz, 2008). Porém, é nas pequenas empresas que menos existe um responsável, ou uma estrutura própria de formação (Lange, Ottens & Taylor, 2000; Baumeler & Lamamra, 2019)

Acresce ainda que as empresas em estudo não têm, na sua maioria, um orçamento anual de formação definido ou um plano de formação anual para os seus trabalhadores. Deste modo, apesar de existir uma elevada preocupação por parte das empresas em avaliar as suas necessidades, não estão bem definidas políticas e estratégias associadas ao desenvolvimento efetivo da formação que permitiriam uma melhoria contínua no desempenho, ao longo do tempo, dos trabalhadores e da empresa (Almeida et al., 2008). Confirmou-se que são as pequenas empresas que menos realizam planos formativos anualmente para os colaboradores, bem como, definem um orçamento (Lange, Ottens & Taylor, 2000), uma vez que têm mais limitações financeiras.

Foi, ainda, possível aferir que mais de metade das empresas considera que a formação ministrada é apropriada às necessidades da empresa e dos trabalhadores. No entanto, foram identificados vários fatores que limitam o investimento em formação profissional por parte das empresas.

O recrutamento de competências através do mercado de trabalho é o principal fator identificado, independentemente do nº de colaboradores da empresa. Algumas das empresas optam por recrutar indivíduos prontos a trabalhar e com as competências necessárias, de forma imediata. Confirmando, assim, que a formação e o recrutamento coexistem e são ambas soluções válidas para a aquisição de competências mais procuradas (Caetano et al., 2000; Suleman e Laranjeiro, 2018).

Os elevados custos associados à formação profissional contínua é, também, um dos fatores mais referidos pelas empresas, a par do recrutamento de competências, o que revela que as empresas, muitas vezes, adquirem as competências necessárias através do mercado de trabalho por ser uma solução menos dispendiosa e mais célere (Suleman & Laranjeiro, 2018).

A formação profissional inicial é, também, um dos fatores identificados pelas empresas como fator limitante à realização de formação contínua, independentemente do número de trabalhadores, o que mostra que algumas empresas, ainda que numa percentagem muito reduzida, consideram que formar inicialmente os seus trabalhadores aquando da sua entrada na organização é suficiente. No entanto, este tipo de formação, apenas permite aos trabalhadores aprenderem competências direcionadas para o desenvolvimento das suas tarefas atuais (aquando da sua integração na empresa), enquanto a formação contínua possibilita a atualização de competências face às mudanças e exigências no mercado de trabalho, e permite aos trabalhadores o seu desenvolvimento e aperfeiçoamento contínuo dentro da organização (Almeida et al., 2008; Baumeler & Lamamra, 2019).

Em concordância com os resultados obtidos no que diz respeito à regular avaliação de necessidades de formação, foi bastante reduzida a percentagem de empresas que mencionou ter dificuldades em identificar as suas necessidades de formação. No entanto, foram as pequenas empresas que reconheceram, em maior número, esse fator como limitante ao desenvolvimento de competências através de formação contínua, possivelmente, devido ao facto destas pequenas empresas lidarem mais frequentemente com as incertezas do mercado e regerem-se por uma política onde a formação não é uma, por excelência, uma necessidade de longo-prazo (Storey, 2002; Bernardes, 2008).

Por último, os custos associados à realização de ações de formação contínua foram mais identificados como uma limitação no caso das pequenas empresas. Esta conclusão vai de encontro ao que defendem vários autores da literatura (Lange, Ottens & Taylor, 2000; Hashim & Wok, 2013; Power & Lundmark, 2004, cit in Rivera et al., 2016; Chaşovschi et al., 2021), uma vez que empresas de menor dimensão têm uma menor folga orçamental e menos recursos financeiros para suportar um processo formativo anualmente e continuamente. Priorizando, assim, a realização informal de formação no local de trabalho, e muitas vezes, desconsiderada pelos trabalhadores, e empresa, como formação.

## Conclusão

A presente pesquisa permitiu analisar os fatores que influenciam os investimentos em formação profissional contínua por parte das empresas, tendo em especial consideração a dimensão das empresas.

Através da utilização de dados secundários de 2015 recolhidos através do CVTS, foi possível constatar que a dimensão da empresa é um fator relevante aquando da análise da prática de formação profissional contínua dentro das organizações, uma vez que dependendo do nº de colaboradores, as empresas podem ter realidades diferentes no que diz respeito ao investimento em formação, bem como, nas competências mais desenvolvidas e fatores limitantes.

Podemos afirmar, através dos resultados obtidos, que as competências mais desenvolvidas pelas empresas em estudo, foram similares independentemente do nº de trabalhadores. No entanto, nas pequenas empresas notou-se um maior investimento em competências interpessoais, isto é, em competências, como por exemplo o trabalho em equipa, que são transferíveis e independentes do local de trabalho, empresa e/ou função.

No que diz respeito à análise do processo de formação profissional contínua das empresas, concluiu-se que a articulação de vários procedimentos, como existência de alguém responsável, avaliação das necessidades, plano formativo e orçamental de permitem uma maior organização e responsabilização da empresa no que diz respeito à realização de ações de formação contínua.

Todavia, dependendo da dimensão das empresas, podemos afirmar que as práticas mais realizadas pelas empresas variam. Das pequenas empresas, concluiu-se que menos de metade tem alguém responsável pela administração da formação, bem como, tem definido um plano anual com a oferta formativa e orçamento disponível somente para a realização da formação. Pelo contrário, as empresas de maior dimensão têm os processos associados à formação bem definidos, isto é, têm planos de formação escritos, orçamento ajustado e, também, alguém com funções estipuladas para responder às necessidades de formação dos trabalhadores e da empresa.

A avaliação das necessidades de formação foi considerada pelas empresas em estudo, independentemente da sua dimensão, um processo importante para o desenvolvimento de formação profissional contínua, demonstrando, assim, que as empresas, na sua maioria, procuram que os seus trabalhadores evoluam como indivíduos e como profissionais, e simultaneamente, contribuam para a melhoria contínua dos resultados da empresa.

Quando questionadas acerca da existência de possíveis fatores que limitassem o investimento em formação contínua, a maioria das empresas (>60%) considerou não existir qualquer fator que pudesse impedir o desenvolvimento contínuo de competências dentro da sua organização, o que nos permite concluir que a formação é enquadrada com as necessidades da organização e dos trabalhadores.

Alguns fatores, apesar de diminutos, foram identificados pelas restantes empresas, destacando-se o recrutamento de competências necessárias através do mercado de trabalho, com cerca de 20% das respostas obtidas e os custos associados ao desenvolvimento de ações de formação, sendo que quando considerada a dimensão, foram as empresas de menor dimensão que consideraram estes fatores como mais limitantes para a realização de formação. Confirmou-se, assim, que são as empresas com menos colaboradores empregues, representativas do tecido empresarial português, que encontram mais dificuldades em proporcionar formação aos seus trabalhadores por terem mais limitações financeiras e, também, por terem políticas de curto-prazo, onde o investimento em formação profissional contínua ocupa, muitas vezes, um papel secundário.

Deste modo, conclui-se que os dados obtidos revelam algumas diferenças entre dimensões no que diz respeito ao investimento em formação profissional contínua, tal como demonstrado na literatura. Contudo, importa mencionar que a presente investigação apresenta algumas limitações, pois, para além dos dados serem do ano de 2015 e poderem não representar a atualidade no que diz respeito ao investimento em formação, a amostra recolhida poderia ser maior, para que os resultados obtidos fossem mais próximos da realidade portuguesa. Para além disso, o questionário da Eurostat utilizado apresenta, também, algumas limitações, uma vez que não existe distinção entre as competências mais desenvolvidas através de formação e as competências mais procuradas pelas empresas, pelo que assumimos, por suposição, que se as empresas desenvolvem certas competências, é porque necessitam destas, e por isso, são as mais procuradas. Outra limitação encontrada é que a pesquisa realizada refere apenas o investimento feito em formação contínua em Portugal. Seria importante, desta forma, realizar uma comparação entre os vários países da União Europeia, uma vez que o CVTS reúne dados de diversos países, e não apenas de Portugal.

## Referências Bibliográficas

- Almeida, A., Alves, N., Bernardes, A., & Neves, A. (2008). Estruturas e práticas de formação profissional das médias e grandes empresas em Portugal. *VI Congresso Português de Sociologia*.
- Bassanini, A., Booth, A., Brunello, G., De Paola, M., & Leuven, E. (2005). Workplace training in Europe.
- Baumeler, C., & Lamamra, N. (2019). Micro firms matter. How do they deal with the tension between production and training? *Journal of Vocational Education & Training*, 71(3), 464-481.
- Becker, G. (1964). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. New York: National Bureau of Economic Research.
- Bellmann, L., Grunau, P., Troltsch, K., & Walden, G. (2014). Make or buy: train in-company or recruit from the labour market? *Empirical Research in Vocational Education and Training*, 6(1), 1-18.
- Bennett, R. (2002). Employers' Demands for Personal Transferable Skills in Graduates: a content analysis of 1000 job advertisements and an associated empirical study. *Journal of Vocational Education & Training*, 54(4), 457-476.
- Bernardes, A. (2008). Políticas e práticas de formação em grandes empresas – situação atual e perspectivas futuras. *Sísifo. Revista de ciências da educação*.
- Boyatzis, R. E. (1982). The competent manager: a model for effective performance. (pp. 10 - 39). New York: John Wiley & Sons.
- Brunello, G., & Wruuck, P. (2020). Employer provided training in Europe: Determinants and obstacles. *Institute of Labor Economics*.
- Caetano, A., Passos, A., Cal, M., Carmo, M., Alcobia, P., & Alves, P. (2000). Mudança organizacional e gestão de recursos humanos. *Lisboa: OEFP*, 290-295.
- Cardim, J. C. (2012). *A gestão da formação nas organizações – a formação na prática e na estratégia das organizações* (2ª ed.). Lisboa: Lidel - Edições Técnicas Lda.
- Chaşovschi, C. E., Nastase, C., Popescu, M., Scutariu, A., & Condratov, I. A. (2021). Human Resources Training Needs in the Small and Medium Enterprises from Cross-Border Area Romania-Ukraine-Republic of Moldova. *Sustainability*, 13(4):2150.
- Código do Trabalho*. (2022). Porto: Porto Editora.

- Corrêa, G. C. (2015). Definição e desenvolvimento de competências: um paradigma no processo estratégico. *Estudos do CEPE*, 103-111.
- Cruz, J. V. (1998). *Formação profissional em Portugal*. Lisboa: Sílabo.
- El Asame, M., & Wakrim, M. (2018). Towards a competency model: A review of the literature and the competency standards. *Education and Information Technologies*, 23(1), 225-236.
- Eurostat/European Commission. (2016). CVTS 5 manual. *Eurostat/European Commission, Luxembourg, and Brussels*.
- Fleischhauer, K. J. (2007). A review of human capital theory: Microeconomics. *Department of Economics Discussion Paper, University of St. Gallen*.
- Gibb, A. A. (1997). Small firms' training and competitiveness. Building upon the small business as a learning organisation. *International small business journal*, 15(3), 13-29.
- Goldstein, I. L. (1991). Training in work organizations. *Consulting Psychologists Press*.
- Green, B. F., & Hall, J. A. (1984). Quantitative methods for literature reviews. *Annual review of psychology*, 35(1), 37-54.
- Guthrie, H. (2009). Competence and Competency-based Training: What the Literature Says. *National Centre for Vocational Education Research Ltd*.
- Hashim, J., & Wok, S. (2013). Who benefits from training: big guy or small fry? *Emerald Group Publishing Limited*, 14-17.
- Hoffmann, T. (1999). The meanings of competency, *Journal of European Industrial Training*. *Journal of European Industrial Training*, 23:6, 275-286.
- Lange, T., Ottens, M., & Taylor, A. (2000). SMEs and barriers to skills development: a Scottish perspective. *Journal of European industrial training*.
- Le Deist, F. D., & Winterton, J. (2005). What Is Competence? *Human Resource Development International*, 8(1), 27-46.
- Lee, G. J. (2012). Firm size and the effectiveness of training for customer service. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(12), 2597-2613.
- Leuven, E. (2005). The economics of private sector training: a survey of the literature. *Journal of economic surveys*, 19(1), 91-111.
- Makkonen, T., & Lin, B. (2012). Continuing vocational training and innovation in Europe. *International Journal of Innovation and Learning*, 11(4), 325-338.
- McClelland, D. (1973). Testing for competencies rather than for intelligence. *American Psychologist Journal*, 28(1), 1-14.
- Meignant, A. (2003). *A Gestão da Formação*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

- Mulder, M., Weigel, T., & Collins, K. (2007). The concept of competence in the development of vocational education and training in selected EU member states: a critical analysis. *Journal of Vocational Education & Training*, 59(1), 67-88.
- Rivera, L., Sheffi, Y., & Knoppen, D. (2016). Logistics clusters: The impact of further agglomeration, training and firm size on collaboration and value added services. *International Journal of Production Economics*, 179, 285-294.
- Sala, H., & Silva, J. (2013). Labor productivity and vocational training: evidence from Europe. *Journal of Productivity Analysis*, 40(1), 31-41.
- Smith, A. J., Boocock, G., Loan-Clarke, J., & Whittaker, J. (2001). IIP and SMEs: awareness, benefits and barriers. *Personnel Review*, 31(1), 62-85.
- Spencer, L., & Spencer, S. (1993). *Competence at Work: A Model for Superior Performance*. New York.
- Storey, D. J. (2002). Education, training and development policies and practices in medium-sized companies in the UK: do they really influence firm performance? *International Journal of Management Science*, 249 – 264.
- Storey, D. J. (2004). Exploring the link, among, small firms, between management training and firm performance: a comparison between the UK and other OECD countries. *International Journal of Human Resource Management*, 15(1), 112-30.
- Suleman, F. (2018). The employability skills of higher education graduates: insights into conceptual frameworks and methodological options. *Higher Education*, 263-278.
- Suleman, F., & Laranjeiro, A. (2018). The employability skills of graduates and employers' options in Portugal: An explorative study of anticipative and remedial strategies. *Education + Training*, 60(9), 1097-1111.
- Tobias, L., & Dietrich, A. (2003). Identifying employee competencies in dynamic work domains: Methodological considerations and a case study. *Journal of Universal Computer Science*, 9(12), 1500–1518.
- White, R. (1959). Motivation reconsidered: The concept of competence. *Psychological Review*, 66:5, 297-333.
- Zwick, T. (2005). Continuing vocational training forms and establishment productivity in Germany. *German Economic Review*, 6(2), 155-184.