



**Politécnico  
de Viseu**

Escola Superior  
de Tecnologia  
e Gestão de Lamego

## **Importância da Formação Profissional para a Competitividade das Organizações Sociais: um estudo comparativo entre as Organizações no distrito de Viseu.**

Vera Matos Lopes



**Politécnico  
de Viseu**

Escola Superior  
de Tecnologia  
e Gestão de Lamego

## **Importância da Formação Profissional para a Competitividade das Organizações Sociais: um estudo comparativo entre as Organizações no distrito de Viseu.**

Vera Matos Lopes

### **Monografia**

Mestrado em Gestão das Organizações Sociais

Trabalho efetuado sob a orientação de:  
Professora Doutora Susana Maria  
Salgueiro Rebelo da Fonseca

## **DEDICATÓRIA**

A todos aqueles que, apesar das adversidades, nunca desistem.

## **AGRADECIMENTOS**

Em primeiro lugar, agradeço a Deus, por me ter dado força nos momentos difíceis, por me ter inspirado nos momentos de dúvida e por me ter guiado ao longo deste caminho.

Ao Instituto Politécnico de Viseu e à Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Lamego, o meu reconhecimento pelo ambiente de partilha, aprendizagem e crescimento que me proporcionaram.

À Professora Doutora Susana Maria Salgueiro Rebelo da Fonseca, agradeço profundamente por ter aceitado orientar esta Dissertação. A sua disponibilidade, orientação segura e palavras encorajadoras foram fundamentais para que este trabalho se tornasse possível.

Um agradecimento muito especial às Organizações Sociais que responderam ao inquérito por questionário. A vossa colaboração foi essencial para a realização desta investigação.

Por fim, e com o coração cheio de gratidão, agradeço à minha família. Pelo apoio de sempre, pela compreensão nos momentos de ausência e pelas palavras que me deram alento quando mais precisei. Este caminho também é vosso.

## **RESUMO**

Num contexto de crescente complexidade social e exigência na gestão dos recursos, as Organizações Sociais enfrentam o desafio de manter a sua relevância, eficácia e sustentabilidade. Neste cenário, a Formação Profissional assume um papel central, funcionando como instrumento de valorização dos recursos humanos e de reforço das competências organizacionais. A Competitividade, por sua vez, não deve ser entendida apenas em termos económicos, mas também como a capacidade das organizações para inovar, adaptar-se a novas realidades e responder de forma eficaz às exigências do ambiente envolvente. A presente dissertação analisa a importância da Formação Profissional para a Competitividade das Organizações Sociais no contexto do Terceiro Setor, com foco no distrito de Viseu. Sendo esta investigação um estudo de natureza comparativa, foi adotada uma metodologia quantitativa com recurso a um inquérito por questionário como instrumento de recolha de dados. Os principais resultados do estudo indicam que a Formação Profissional desempenha um papel fundamental nas Organizações Sociais, ao promover a qualificação dos recursos humanos, ao impulsionar a Competitividade organizacional e ao contribuir para a inovação e sustentabilidade do Terceiro Setor.

**Palavras-chave:** Terceiro Setor; Organizações Sociais; Formação Profissional; Competitividade; Desenvolvimento Organizacional.

## **ABSTRACT**

In a context of increasing social complexity and growing demands in resource management, social organizations face the ongoing challenge of maintaining their relevance, effectiveness, and sustainability. Within this scenario, vocational training plays a central role as a key instrument for enhancing human resources and strengthening organizational competencies. Competitiveness, in turn, should not be understood solely in economic terms, but also as the organization's ability to innovate, adapt to new realities, and effectively respond to the demands of the surrounding environment. This dissertation examines the importance of vocational training for the competitiveness of social organizations within the context of the Third Sector, with a specific focus on the district of Viseu. As a comparative study, a quantitative methodology was adopted, using a questionnaire survey as the primary data collection instrument. The main findings of the study indicate that vocational training plays a fundamental role in social organizations by promoting the qualification of human resources, boosting organizational competitiveness, and contributing to the innovation and sustainability of the Third Sector.

**Keywords:** Third Sector; Social Organizations; Vocational Training; Competitiveness; Organizational Development.

# ÍNDICE GERAL

DEDICATÓRIA.....	i
AGRADECIMENTOS.....	ii
RESUMO.....	iii
ABSTRACT.....	iv
ÍNDICE DE TABELAS.....	vii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	viii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	ix
LISTA DE SIGLAS / ABREVIATURAS.....	x
INTRODUÇÃO.....	12
I. FUNDAMENTOS TEÓRICOS DA PESQUISA.....	16
I.1. Economia Social.....	16
I.2. Terceiro setor.....	19
I.3. Organizações Sociais.....	23
I.4. Formação Profissional.....	25
I.4.1. Enquadramento histórico e conceptual.....	25
I.4.2. “Formação Profissional” e “Educação”: clarificação de conceitos.....	28
I.4.3. A importância da Formação Profissional nas Organizações.....	30
I.4.4. Estrutura e modalidades da Formação Profissional.....	35
I.4.5. Marco legal da Formação Profissional.....	37
I.5. Competitividade.....	39
I.5.1. O conceito.....	40
I.5.2 Modelos e abordagens principais da Competitividade.....	43
I.5.3 Competitividade organizacional.....	44
I.6. A Formação Profissional e a Competitividade.....	47
2. DESENHO METODOLÓGICO.....	53
2.1 Metodologia e Métodos de investigação.....	53
2.2 Delimitação do Universo/População e Amostra.....	56
2.2.1 Enquadramento geográfico do Distrito de Viseu.....	58
2.3 Técnicas de recolha de dados.....	59
2.3.1 O Inquérito por questionário: a estrutura.....	62
2.4 Técnicas de análise de dados.....	64
3. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS.....	66

3.1 Apresentação e interpretação dos dados .....	66
3.2 Discussão dos resultados .....	81
4. CONCLUSÃO .....	85
REFERÊNCIAS BIBLIGRÁFICAS .....	89
ANEXOS .....	98
ANEXO A. E-mail enviado à equipa técnica das Organizações Sociais do distrito de Viseu.....	99
ANEXO B. Inquérito por questionário.....	100

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1- Entidades da Economia Social em Portugal.....	18
Tabela 2- Relevância do Terceiro Setor para vários domínios.....	22
Tabela 3- Definições de Formação Profissional.....	25
Tabela 4- Modalidades de Formação.....	36
Tabela 5- Níveis e qualificações do sistema de educação e formação .....	36
Tabela 6- Definições de Competitividade .....	40
Tabela 7 - Comparação entre a abordagem quantitativa e a abordagem qualitativa .....	54

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1- Setores de atividade .....	21
Figura 2- Objetivos da Formação Profissional .....	26
Figura 3 – Funcionamento de um Processo Formativo .....	32
Figura 4- Tipologias da Formação Profissional .....	35
Figura 5- Teorias económicas relacionadas com a Competitividade .....	41
Figura 6 - Modelo de análise da Competitividade na empresa .....	45
Figura 7- Mapa de Portugal por distritos.....	59

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1- Análise comparativa de aceitação de conceitos entre países .....	19
Gráfico 2 – Evolução da Formação Profissional Contínua .....	32
Gráfico 3- População entre os 25 e 64 anos por nível de qualificação (percentagem)..	47
Gráfico 4- População entre os 30 e 34 anos com Ensino Superior (percentagem) .....	48
Gráfico 5 - Trabalhadores por conta de outrem ao serviço nos estabelecimentos por nível de qualificação .....	49
Gráfico 6- Trabalhadores em formação face ao total – 2022 .....	50
Gráfico 7- Cargos desempenhados pelos inqueridos nas Organizações Sociais do distrito de Viseu.....	66
Gráfico 8- Antiguidade profissional das Organizações Sociais do distrito de Viseu....	67
Gráfico 9- Localização geográfica das Organizações Sociais do distrito de Viseu .....	68
Gráfico 10- Número de colaboradores (funcionários e voluntários) das Organizações Sociais do distrito de Viseu .....	69
Gráfico 11- Valências abrangidas nas Organizações Sociais do distrito de Viseu .....	69
Gráfico 12- Planeamento de Formação Profissional anual nas Organizações Sociais do distrito de Viseu.....	70
Gráfico 13- Realização de ações de Formação Profissional nos últimos cinco anos pelas Organizações Sociais do distrito de Viseu .....	71
Gráfico 14- Motivos para a realização da Formação Profissional nas Organizações Sociais do distrito de Viseu .....	71
Gráfico 15- Momento em que as Organizações Sociais do distrito de Viseu definem o plano de formação .....	73
Gráfico 16- Período em que a formação profissional é ministrada nas Organizações Sociais do distrito de Viseu .....	74
Gráfico 17- Tipologias dos formadores envolvidos nas ações de formação nas Organizações do distrito de Viseu .....	74
Gráfico 18- Razões para a escolha de formadores pelas Organizações Sociais de Viseu .....	75
Gráfico 19- Responsáveis pela avaliação do impacto da formação nas Organizações Sociais no distrito de Viseu .....	76
Gráfico 20- Instrumentos utilizados pelas Organizações Sociais do distrito de Viseu para medir o impacto da formação .....	77
Gráfico 21- Momentos da avaliação do impacto das ações de formação nas Organizações Sociais do distrito de Viseu .....	77
Gráfico 22- Partilha dos resultados da avaliação de impacto com os colaboradores envolvidos nas Organizações Sociais do distrito de Viseu .....	78
Gráfico 23- Razões para as Organizações do distrito de Viseu não partilharem os resultados da avaliação de Impacto com os colaboradores envolvidos.....	79
Gráfico 24- Aspetos mais positivos do sistema de avaliação do impacto da formação nas Organizações do distrito de Viseu.....	80

## **LISTA DE SIGLAS / ABREVIATURAS**

- ANQEP – Agência Nacional para a Qualificação e o Ensino Profissional
- ANQEP – Agência Nacional para a Qualificação e o Ensino Profissional
- CEF – Cursos de Educação e Formação
- CESP – Confederação da Economia Social Portuguesa
- CET – Cursos de Educação Tecnológica
- CIC – Caderneta Individual de Competências
- CIRIEC – Centro Internacional de Pesquisa e Informação sobre Economia Pública, Social e Cooperativa
- CNQ – Catálogo Nacional de Qualificações
- CRP – Constituição da República Portuguesa
- DGAE – Direção-Geral das Atividades Económicas
- DGERT – Direção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho
- EFA – Educação e Formação de Adultos
- EUA – Estados Unidos da América
- FMC – Formação Modular Certificada
- IEFP – Instituto do Emprego e Formação Profissional
- LBES – Lei de Bases da Economia Social
- OBESP – Observatório da Economia Social Portuguesa
- OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico
- PRR – Plano de Recuperação e Resiliência
- QNQ – Quadro Nacional de Qualificações
- SNQ – Sistema Nacional de Qualificações



## INTRODUÇÃO

O presente estudo está inserido no âmbito do Mestrado em Gestão das Organizações Sociais, ministrado pela Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Lamego, do Instituto Politécnico de Viseu, e tem como título “Importância da Formação Profissional para a competitividade das Organizações Sociais: um estudo comparativo entre as organizações no distrito de Viseu”.

Numa sociedade marcada por desigualdades cada vez mais profundas e por uma crescente complexidade das demandas sociais, as Organizações Sociais desempenham um papel crucial na promoção do bem-estar coletivo e na coesão social. Inseridas no âmbito da Economia Social e do Terceiro Setor, estas organizações têm como principal missão a satisfação das necessidades sociais que o mercado e o setor público não conseguem atender adequadamente.

Num cenário onde as vulnerabilidades sociais exigem respostas rápidas e eficazes, as Organizações Sociais desempenham um papel essencial para garantir a inclusão social e a equidade. Este papel é amplamente reconhecido por autores como Ruano-Borbalan (2003), e Canário (2001), que destacam a importância destas organizações na promoção da justiça social e na redução das desigualdades.

Neste contexto, a Formação Profissional surge como uma ferramenta estratégica vital para fortalecer as capacidades destas organizações, permitindo não apenas melhorar o desempenho dos seus colaboradores, mas também aumentar a sua competitividade.

A competitividade, entendida como a capacidade de se destacar, inovar e adaptar a um ambiente em constante transformação, é particularmente relevante para as Organizações Sociais, que enfrentam variados e complexos desafios.

A qualificação contínua das suas equipas não só aprimora a qualidade dos serviços prestados, como também contribui para o aumento da eficiência organizacional, garantindo assim, que estas instituições possam atender de forma mais eficaz às exigências sociais, económicas e tecnológicas. Esta visão é provada por estudos de Delors *et al.*, (1996), CEDEFOP (2020) e OCDE (2019), que destacam a aprendizagem ao longo

da vida como um pilar fundamental para o desenvolvimento sustentável das organizações e a sua competitividade no cenário global.

Desta forma, a relevância deste estudo é justificada pelo facto de proporcionar uma compreensão mais aprofundada sobre a influência da Formação Profissional na capacidade competitiva das Organizações Sociais do distrito de Viseu, um setor crucial, mas frequentemente negligenciado. Além disso, oferece um contributo empírico significativo, que pode servir de apoio aos seus diretores na elaboração de estratégias de qualificação mais eficazes, com vista ao fortalecimento e à sustentabilidade institucional.

A escolha como contexto empírico recaiu sobre o distrito de Viseu pela diversidade de organizações que nele operam, pela proximidade da nossa área de residência e pelos desafios específicos que enfrenta, como a interioridade, o envelhecimento demográfico e a dispersão geográfica. Estes fatores tornam particularmente relevante a análise da forma como estas entidades investem na Formação Profissional como mecanismo de resposta estratégica.

A questão de partida, também designada por questão de investigação, constitui o elemento central que norteia o percurso científico. Trata-se de uma interrogação clara, delimitada e pertinente, cuja formulação permite identificar a problemática, definir os objetivos e seleccionar os procedimentos metodológicos mais adequados (Quivy & Campenhoudt, 2008).

A presente investigação é orientada pela seguinte questão de partida: “Em que medida a Formação Profissional contribui para a competitividade das Organizações Sociais no distrito de Viseu?”.

O objetivo geral, de acordo com a sua definição, é referido à meta principal da investigação, que orienta todo o processo de análise e que procura dar resposta à problemática central do estudo (Gil, 2002). Com o intuito de responder à questão formulada, o objetivo geral deste estudo é, analisar a importância da Formação Profissional na competitividade das Organizações Sociais do distrito de Viseu.

A partir desse objetivo geral, foram definidos os seguintes objetivos específicos: compreender o papel da Formação Profissional no desenvolvimento das competências das equipas técnicas; identificar as práticas de formação adotadas pelas Organizações Sociais do distrito de Viseu; analisar o impacto da formação contínua no desempenho e na sustentabilidade organizacional; e refletir sobre os fatores que favorecem ou dificultam a implementação de estratégias de qualificação profissional no setor social.

À semelhança dos objetivos, a definição clara dos limites da investigação é essencial para garantir a sua coerência e viabilidade (Gil, 2019). Assim, esta abordagem está delimitada em três planos: Conceptual - centrado na relação entre a Formação Profissional e a competitividade, excluindo outras variáveis que possam influenciar o desempenho organizacional; Geográfico: restringido às Organizações Sociais com atuação no distrito de Viseu; Temporal: contempla práticas e perceções relativas ao período compreendido entre os anos de 2024 e 2025, correspondendo ao intervalo mais recente de atuação e recolha de dados.

Do ponto de vista metodológico, optamos por uma abordagem quantitativa, com o objetivo de obter dados objetivos e mensuráveis sobre as Organizações Sociais do distrito de Viseu. Para tal, foi aplicado um inquérito por questionário às equipas técnicas dessas organizações, com a finalidade de recolher informações sobre as práticas de formação e o impacto percebido da Formação Profissional na competitividade institucional. O universo da investigação é composto por 568 entidades constantes na Carta Social. A análise dos dados resultantes do questionário foi complementada por uma análise documental, com o objetivo de proporcionar uma compreensão mais alargada e fundamentada do objeto de estudo, permitindo interligar os dados empíricos com documentos e informações contextuais relevantes.

A dissertação está estruturada em cinco capítulos. Após a introdução, o Capítulo um apresenta, define e caracteriza os principais constructos teóricos da pesquisa, proporcionando uma retrospectiva histórica e conceptual das abordagens e conceitos pertinentes. Serão ainda identificados os principais autores e modelos teóricos que fundamentam esta investigação, fornecendo o conhecimento necessário sobre o objeto de estudo e estabelecendo a base teórica que sustentará a análise prática.

O Capítulo dois é dedicado ao desenho metodológico, detalhando as escolhas metodológicas, incluindo a metodologia, o método, a população, e as técnicas de recolha e análise de dados. O Capítulo três apresenta os dados recolhidos e a análise dos resultados, nos quais serão discutidas as respostas quantitativas obtidas através dos instrumentos de recolha de dados. Por fim, o Capítulo quatro sintetiza as principais conclusões, realiza a verificação dos objetivos da dissertação, propõe recomendações práticas e sugere direções para futuras investigações.

## **I. FUNDAMENTOS TEÓRICOS DA PESQUISA**

Este primeiro capítulo tem como principal objetivo apresentar o arcabouço teórico que fundamenta a presente pesquisa, com base na articulação entre os conceitos de Economia Social, Terceiro Setor, Organizações Sociais, Formação Profissional e Competitividade.

O capítulo tem início com a introdução ao conceito de Economia Social, com especial atenção à forma como este se configura no contexto português. Em seguida, é apresentado o Terceiro Setor e a sua relevância nos diversos domínios de intervenção social. A análise prossegue com a caracterização das Organizações Sociais e das suas principais áreas de atuação. Posteriormente, exploramos o conceito de Formação Profissional, o seu enquadramento legal e a sua importância estratégica para as organizações que integram o campo da economia social. Seguimos com a discussão sobre o conceito de Competitividade e a forma como esta se manifesta no interior das organizações. O capítulo é finalizado com uma reflexão sobre a relação entre a Formação Profissional e a Competitividade, sublinhando as suas implicações para o desempenho das Organizações Sociais.

Ao reunir essas contribuições teóricas, este capítulo oferece a base conceitual necessária para uma análise crítica do objeto de estudo, possibilitando uma compreensão aprofundada dos autores e das correntes teóricas que sustentam esta investigação.

### **I.1. Economia Social**

Iniciamos, de seguida, a abordagem ao conceito de Economia Social, com destaque para o seu enquadramento no contexto português.

Numa abordagem introdutória, o conceito de Economia Social ganhou destaque em França, no final da década de 1970. Historicamente, está associado às Cooperativas de base comunitária e às Associações. A sua consolidação ocorreu em resposta às carências e crises sociais e económicas da época, impulsionando a criação de iniciativas promovidas por essas organizações comunitárias (CIRIEC, 2007).

A definição mais atual do conceito de Economia Social foi formalizada na Carta de Princípios da Economia Social, elaborada pela *Social Economy Europe*, entidade que representa este setor a nível europeu e cuja relevância tem vindo a crescer progressivamente (Valente, 2018).

Este documento, promovido pela Conferência Europeia Permanente das Cooperativas, Mutualidades, Associações e Fundações (CEP-CMAF), estabelece os princípios orientadores da Economia Social, a saber: adesão livre e voluntária; controlo democrático por parte dos membros; conciliação entre os interesses dos membros/beneficiários e o interesse geral; primazia da pessoa e do objetivo social sobre o capital; promoção da solidariedade e da responsabilidade; autonomia de gestão e independência face aos poderes públicos; e compromisso com o desenvolvimento sustentável e a prestação de serviços à comunidade (CIRIEC, 2007).

No contexto da economia europeia, a Economia Social contribui para o desenvolvimento sustentável, impulsiona a inovação ambiental, tecnológica e social, reforça a coesão económica, social e regional, promove a cidadania ativa e a solidariedade, gera oportunidades de emprego e valoriza a dignidade humana (Quintão, 2004).

Em Portugal, a Economia Social é reconhecida e valorizada juridicamente, estando consagrada no artigo 80.º da Constituição da República Portuguesa, o que reflete a sua importância no modelo de desenvolvimento nacional (Cooperativa António Sérgio para a Economia Social, 2020). Contudo, a evolução deste setor no país foi fortemente influenciada por fatores históricos, como a presença marcante da Igreja Católica, o desenvolvimento do capitalismo e, em determinados períodos, a imposição de regimes autoritários. Tais influências contribuíram para uma conceção da Economia Social menos desenvolvida em comparação com países como a Finlândia ou a Suécia, onde existe uma consciência social mais sólida e um envolvimento mais expressivo da sociedade civil. (OBESP, 2011).

Importa salientar que o conceito de Economia Social pode ser analisado a partir de diversas abordagens teóricas. Todavia, existe um consenso quanto ao papel fundamental que estas entidades desempenham na produção de bens e serviços, na criação de emprego

e no impacto social e económico positivo que geram nas comunidades onde se inserem (OBESP, 2011).

Neste contexto, foi aprovada a Lei de Bases da Economia Social (LBES), com o objetivo de estabelecer não apenas os princípios gerais do regime jurídico do setor, mas também as medidas de incentivo à sua atividade, em conformidade com os valores e finalidades que lhe são inerentes (Decreto-Lei n.º 30/2013, de 8 de agosto).

A LBES define o conceito de Economia Social, identifica as entidades que integram o setor, apresenta os seus princípios orientadores, reconhece o respetivo enquadramento fiscal e estabelece os mecanismos de promoção, incentivo e desenvolvimento legislativo aplicáveis (Decreto-Lei n.º 30/2013, de 8 de agosto).

Importa ainda referir que o artigo 4.º da LBES enumera as entidades responsáveis pela realização de atividades económico-sociais no âmbito da Economia Social, sendo estas:

**Tabela 1**

*Entidades da Economia Social em Portugal*

<b>Entidade</b>
Cooperativas
Associações Mutualistas
Misericórdias
Fundações
Instituições Particulares de Solidariedade Social
Associações com fins altruísticos que atuem no âmbito cultural, recreativo, do desporto e do desenvolvimento local
Entidades abrangidas pelos subsectores comunitário e autogestionário integrados nos termos da Constituição no sector cooperativo e social
Outras entidades dotadas de personalidade jurídica que respeitem os princípios orientadores da economia social previstos no artigo 5.º da presente lei e constem da base de dados da economia social. que respeitem os princípios orientadores da economia social previstos no artigo 5.º da presente lei e constem da base de dados da economia social

*Nota.* Elaboração realizada pela autora tendo em conta (Decreto-Lei n.º 30/2013, de 8 de Agosto, 2013).

Estas organizações têm experimentado um crescimento significativo em Portugal, sendo as mais prevalentes as Associações e as Cooperativas (Quintão, 2011).

De acordo com o Conselho Nacional para a Economia Social, as diversas entidades do setor apresentam características comuns, identificando, em particular, os seguintes aspetos: não serem entidades públicas; a sua atividade económica ter como objetivo atender às necessidades dos seus membros; a adesão ser voluntária; a ausência de uma estrutura organizacional rígida; a capacidade de tomada de decisões; a regulação interna ser orientada por princípios democráticos; e a distribuição de excedentes entre os membros ou usuários ser proporcional à sua contribuição para a organização (OBESP, 2011).

Com base na análise apresentada e considerando o papel crucial do conceito aqui discutido na promoção da equidade e justiça social, a definição mais adequada para a Economia Social deve enfatizar sua operacionalidade. Isso envolve o conjunto de organizações que desenvolvem atividades sociais e económicas com o objetivo de promover a coesão social, o desenvolvimento social e a inclusão, sempre com foco na eficiência económica (Caeiro, 2008).

A seguir, passamos à análise do Terceiro Setor, que, embora estreitamente relacionado com a Economia Social, é caracterizado por uma abordagem mais ampla.

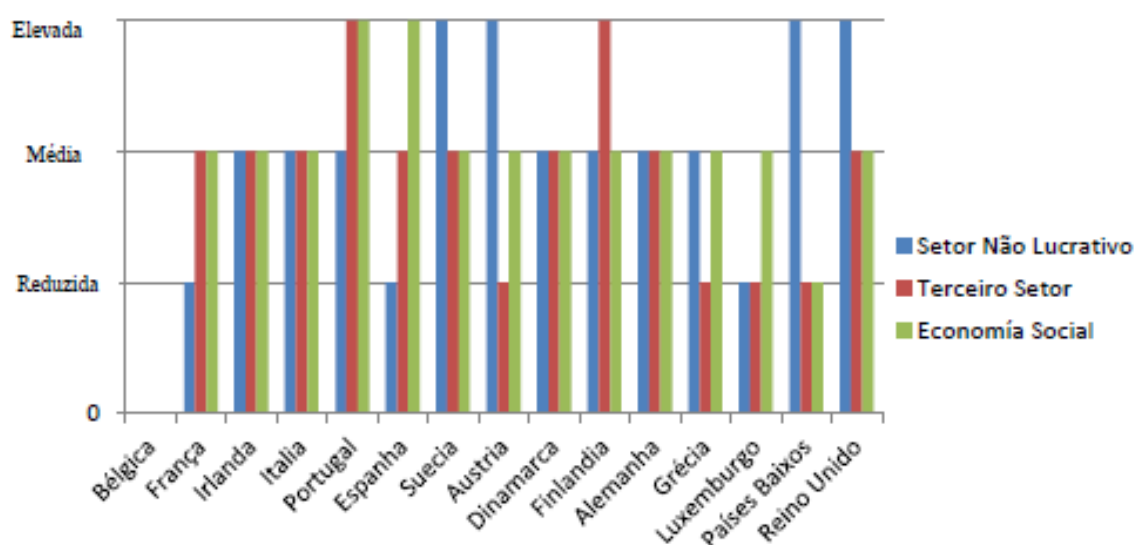
## **I.2. Terceiro setor**

A expressão 'Terceiro Setor' surgiu na década de 1970, nos Estados Unidos, com o objetivo de designar um setor em que as organizações sem fins lucrativos pudessem operar, com foco na produção e distribuição de bens e serviços públicos (Alves, 2005).

Porém, a diversidade de organizações que compõem esse setor e a variedade de abordagens conceituais associadas a ele dificultam a definição consensual do termo (Machado, 2022). Analisando o Gráfico 1 e comparando Portugal com alguns países europeus, observa-se que o país adota predominantemente os conceitos de 'Terceiro Setor' e 'Economia Social', em contraste com outros territórios, que utilizam abordagens diferentes.

## Gráfico 1

Análise comparativa de aceitação de conceitos entre países



Nota. (CIRIEC, 2005) citado por (Rocha, 2013).

Assim, diversos autores têm dedicado atenção ao estudo do Terceiro Setor, tal como Amado (2007), que afirma que o propósito deste setor é promover e atender às necessidades sociais, com ênfase na colaboração e cooperação, sendo contrário ao setor lucrativo.

Salvatore (2004), também contribui para a definição do conceito, ao afirmar que este “Consiste no conjunto de atividades de organizações da sociedade civil, criadas pela iniciativa dos cidadãos que têm como objectivo prestar serviços públicos, seja na saúde, na educação, na cultura, nos direitos humanos, na habitação, na proteção do ambiente, no desenvolvimento local, ou no desenvolvimento pessoal” (p.27).

Quintão (2004), aborda o Terceiro Setor como o “conjunto de organizações muito diversificadas entre si, que representam formas de organização de atividades de produção e distribuição de bens e prestação de serviços, distintas dos dois agentes económicos – os poderes públicos e as empresas privadas com fins lucrativos-, designados frequentemente e de forma simplificada, por Estado e Mercado” (p.2).

A falta de unanimidade quanto à definição do Terceiro Setor gera diversos dilemas. Um exemplo disso é a diversidade de termos utilizados nos documentos legais portugueses para se referirem a este setor. No Código Civil Português, por exemplo, a nomenclatura adotada está baseada nos conceitos de Fundações e Associações. (Campos, 2013).

Por outro lado, a variedade de definições permite, também, encontrar características comuns entre elas, tais como: o terceiro setor ser constituído por organizações que não têm fins lucrativos, a produção de serviços e bens socialmente úteis, a atuação em contextos socialmente vulneráveis e, por vezes, a utilização de indivíduos com dificuldades de integração no mercado de trabalho (Vieira, 2018).

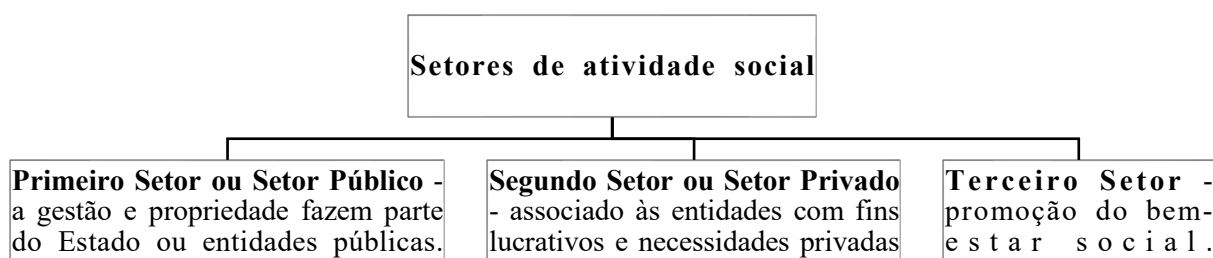
No que diz respeito às influências no avanço do Terceiro Setor em Portugal, estas são de natureza variada, incluindo a Igreja Católica, o controle político, a tradição de mutualidade e autoajuda no país, além do crescente aumento da delegação de responsabilidades do Estado para as organizações não lucrativas (Ferreira, 2009). Essas dinâmicas resultaram na criação de diversas instituições regidas pelos princípios de solidariedade social, mutualismo e cooperação (Franco, Sokolowski, Hairel & Salamon, 2005).

Franco *et al.* (2005), afirmam ainda que, no nosso país, os limites deste setor ainda não estão claramente definidos, o que resulta num impacto reduzido do setor não lucrativo. Portanto, é essencial adotar ações corretivas e preventivas para estabelecer alicerces estruturais que possam corrigir os desajustes sociais existentes" (Rocha, 2013).

Atualmente, conforme a Constituição da República Portuguesa, aprovada em 2 de abril de 1976 e alterada pela Lei Constitucional n.º 1/2005, de 12 de agosto, o artigo 82.º estabelece a existência de três setores:

**Figura 1**

*Setores de atividade*



*Nota.* Elaboração realizada pela autora tendo em conta (Diário da República, 2005).

O surgimento do Terceiro Setor surgiu como uma alternativa aos setores público e privado, com o objetivo de suprir as lacunas percebidas nestes, como nas áreas da saúde, alimentação e educação (Campos, 2013; Braga, Silva & Silva, 2018).

Ao considerar a importância do Terceiro Setor na sociedade, é possível observar, na tabela seguinte, a sua intervenção em diversos domínios:

**Tabela 2**

*Relevância do Terceiro Setor para vários domínios*

<b>Domínio</b>	<b>Contribuição</b>
Económico	Cria bens e serviços em diversas áreas de atividade económica e empresas sociais. Dinamizam novas áreas de atividade, produtos e mercados, em resposta a necessidades sociais não satisfeitas pelos setores público ou privado lucrativo.
Empregabilidade	Setor com capacidade de produzir emprego, com algumas das suas organizações a se dedicarem à formação e à inserção socioprofissional, em particular de públicos desfavorecidos.
Inclusão Social	Meio de resposta aos problemas de pobreza e exclusão social, satisfazendo não só as privações sociais, mas também apresentando novas soluções institucionais.
Desenvolvimento Local	Auxílio do desenvolvimento local, como por exemplo no caso das organizações cujo objeto de atividade é o próprio desenvolvimento e pela reunião das suas características.

*Nota.* (Quintão, 2004) citado por (Silva, 2020).

Num comentário global, o papel das Organizações do Terceiro Setor é cada vez mais pertinente na nossa sociedade, pois elas oferecem respostas mais eficazes às questões de exclusão social, pobreza, desemprego, falta de moradia, entre outras (Braga et al., 2018). O principal objetivo deste setor não é a obtenção de lucro, mas sim de atender às

necessidades e carências da população (Santos, 2008). Embora não haja consenso quanto à terminologia utilizada para definir este setor, a sua importância, missão e princípios são amplamente reconhecidos (Almeida, 2005).

O próximo subcapítulo será dedicado ao estudo das Organizações Sociais, com o objetivo de aprofundar o papel destas para a contribuição do bem-estar coletivo.

### **I.3. Organizações Sociais**

Neste tópico, iremos abordar as características, funções e o impacto que as Organizações Sociais exercem na transformação social e no apoio às comunidades.

A definição do conceito de Organização Social depende da perspectiva teórica e do campo de estudo adotados, uma vez que existem múltiplas interpretações na literatura sobre o tema (Costa, 2022).

De forma geral, as Organizações Sociais podem ser entendidas como agrupamentos interpessoais que unem esforços estruturados e organizados para alcançar objetivos e metas comuns, seguindo normas e práticas previamente estabelecidas. Estas organizações podem assumir duas formas principais: formais, quando se estruturam como uma empresa com hierarquia e regulamentação definida; ou informais, quando resultam da ação conjunta de indivíduos com interesses e propósitos comuns (Mações, 2018).

A sua principal missão é cumprir objetivos de solidariedade social, ambiental e económica, levando à promoção da justiça coletiva, da equidade, do combate à exclusão, redução da pobreza e do apoio à população (Caeiro, 2008).

No que diz respeito às suas áreas de atuação, podemos destacar os serviços sociais, a educação, o alojamento, a saúde, o ambiente e a cultura. Devido à sua ampla abrangência, estas organizações não só facilitam o acesso de pessoas carenciadas a bens e serviços essenciais, como também contribuem ativamente para a resolução de problemas sociais (Guimarães, 2010).

A necessidade urgente de responder às exigências sociais específicas, aliada à natureza não lucrativa das Organizações Sociais, faz surgir um dos seus maiores desafios: o autofinanciamento (Guimarães, 2010). Em grande parte destas organizações, o financiamento provém de fundos públicos, donativos e transferências de recursos por parte de empresas (Reis, 2003). Apesar disso, o Estado continua a desempenhar um papel central no apoio financeiro, assegurando em muitos casos a sua sustentabilidade (Silva, Santos, Mota & Martín, 2014a).

Contudo, se esta dependência não for atenuada por mecanismos de financiamento alternativos e sustentáveis, existe o risco de que, perante crises económicas ou financeiras, estas organizações fiquem comprometidas na sua continuidade e missão social (Costa, 2022).

Importa salientar que a relação entre o Estado e as Organizações Sociais é regulada pela LBES. No entanto, face a algumas limitações dessa legislação, nomeadamente a sua abordagem superficial e a ausência de regulamentação específica, muitas destas organizações consideram essencial adotarem mecanismos de autorregulação, com o objetivo de reforçar o seu papel competitivo no setor (Namorado, 2017).

Reconhecendo a relevância crescente deste tipo de organizações, foi criada, em 21 de junho de 2018, a Confederação da Economia Social Portuguesa (CESP), uma entidade de direito privado e natureza associativa, que congrega as principais representações das diversas famílias da Economia Social em Portugal, promovendo a integração e fortalecimento do setor (CPES, n. d.).

Em suma, o universo analisado neste estudo é composto por uma ampla diversidade de organizações, que apresentam diferentes tipologias, formas de atuação e enquadramentos jurídicos, conferindo ao setor um caráter marcadamente díspar. Apesar dessa diversidade, estas entidades continuam a desempenhar um papel fundamental na promoção de uma distribuição justa e equitativa dos recursos na sociedade, servindo de inspiração para que outros setores adotem os seus valores e princípios (Reis, 2003).

No próximo tópico, abordaremos a Formação Profissional, destacando a sua importância no desenvolvimento das competências dos indivíduos e na melhoria do desempenho organizacional.

#### **I.4. Formação Profissional**

A Formação Profissional desempenha um papel fundamental no desenvolvimento contínuo das habilidades e competências dos indivíduos. Neste tópico, examinaremos o seu contexto histórico e conceptual, esclarecendo os conceitos de Formação Profissional e Educação. Discutiremos também a importância da Formação Profissional nas organizações, as suas estruturas e modalidades, além de abordar o marco legal que regula a formação no contexto atual.

O próximo subcapítulo irá apresentar o enquadramento histórico e conceptual da Formação Profissional.

##### **I.4.1. Enquadramento histórico e conceptual**

Esclarecer o conceito do objeto de estudo é, sem dúvida, uma etapa crucial em qualquer pesquisa, pois garante a sua devida contextualização. Assim, a definição de Formação Profissional deve ser descrita de forma clara e objetiva.

A origem deste conceito remonta ao surgimento do ser humano, à transmissão de conhecimentos, à divisão do trabalho entre os membros da comunidade e, por consequência, à sobrevivência da espécie (Santos, 2006). O termo “formação” deriva do latim “*formatio*” e refere-se à ação e ao efeito de formar (ENA, 2015).

Quanto à sua definição, diversos autores abordam este tema, conforme podemos observar na tabela seguinte:

**Tabela 3**

*Definições de Formação Profissional*

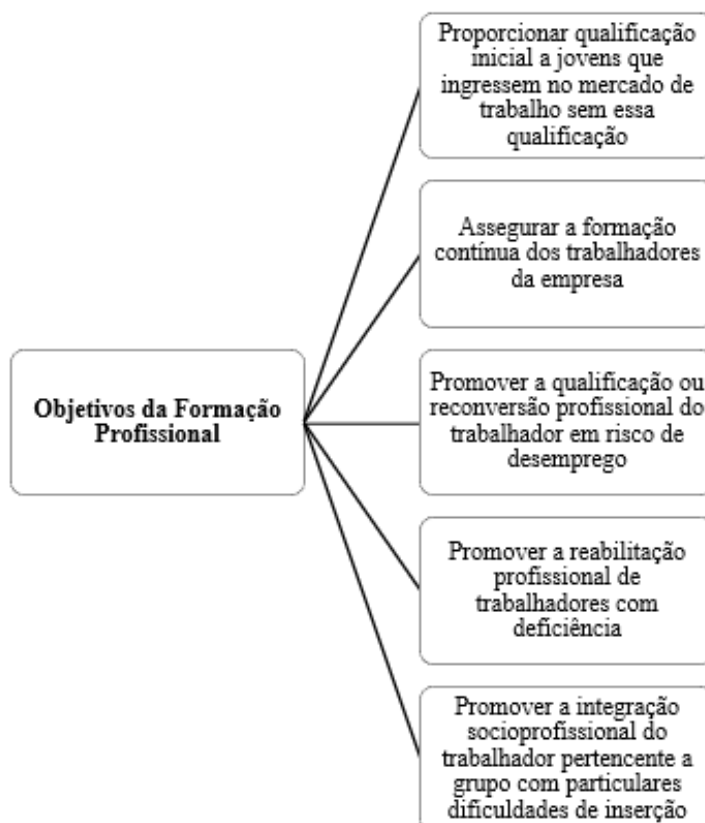
<b>Autor</b>	<b>Definição</b>
Decreto-lei nº 401/91 (1991)	É o processo global e permanente através do qual jovens/adultos, a inserir ou inseridos na vida ativa, se preparam para o exercício de uma atividade profissional. Consiste na aquisição de competências, que possibilitam a adoção das condutas adequadas ao desempenho profissional.
Kóvacs <i>et al.</i> (1994)	É o “(...) conjunto de conhecimentos necessários para o exercício de determinada função, adquiridos, tanto por formação escolar ou extra-escolar, orientada para o exercício da atividade profissional, (...)” (p.21).
Caetano e Vala (2000), citado por Nascimento 2015	“(...) é o elo de ligação entre as políticas de recursos humanos, as estratégias e os objetivos de negócio das organizações e contribui para o desenvolvimento tanto dos indivíduos como das organizações” (p.202).
Velada (2007)	Ato de oferecer ao individuo uma aprendizagem planeada, com o objetivo de atualizar de forma constante os seus conhecimentos, competências e aptidões, indispensáveis para um bom desempenho da sua função individual e profissional.
ANQEP (2018)	Comporta toda a formação que tem como objetivo dotar o individuo de competências para o exercício de uma ou mais atividades profissionais.

*Nota.* Elaboração realizada pela autora.

Os objetivos da Formação Profissional estão definidos no artigo 130º do Código do Trabalho e são:

**Figura 2**

*Objetivos da Formação Profissional*



*Nota.* Elaboração realizada pela autora tendo em conta (Diário da República, 2009).

Foi durante o século XIX, na Dinamarca que Gruntvig, conhecido como o “pai da escola do povo”, desenvolveu um modelo emancipatório e liberal baseado no voluntariado, que rapidamente se espalhou por toda a Escandinávia. Esse modelo visava a educação de adultos fora do ambiente escolar, com o objetivo de os preparar para as demandas do mercado de trabalho. (Kallen, 1996).

O conceito de Formação Profissional respeitante à Aprendizagem ao Longo da Vida, teve a sua manifestação no século XX, impulsionado pela pluralidade de conceitos relacionados à política educativa. Nessa época, a aprendizagem passou a ser entendida como um processo contínuo ao longo de toda a vida, não se limitando apenas aos primeiros estádios do ciclo vital. Essa visão, que ganhou força ao longo do tempo, também pode ser encontrada em textos antigos, como o Corão, o Talmude, o Antigo Testamento, entre outros livros sagrados (Santos, 2006).

Em Portugal, a Formação Profissional tem experimentado um crescimento significativo. De acordo com o Sistema Nacional de Qualificações (SNQ), o principal objetivo é capacitar o indivíduo com as competências necessárias não apenas para o exercício de uma atividade profissional específica, mas também para o desempenho de diversas atividades (ANQEP, 2018).

No nosso país, ela desempenha um papel essencial na conexão entre o desemprego, a inclusão e a integração de pessoas no mercado de trabalho, ajustando as competências de cada indivíduo às exigências das entidades empregadoras (IEFP, 2018).

Em 2020, a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) alertou sobre os impactos potenciais de uma pandemia na formação curricular básica, destacando a importância de garantir a educação, a empregabilidade e o acesso a cursos profissionalizantes. A Formação Profissional, ao aproximar os indivíduos do mercado de trabalho, assegura uma maior empregabilidade em comparação com os jovens que seguem o ensino regular.

O avanço dos meios de comunicação e a disseminação do conhecimento têm encurtado cada vez mais as distâncias, acelerando a propagação de informações e a constante atualização das mesmas. Este processo de evolução também tem impulsionado o desenvolvimento de estratégias voltadas para garantir a melhor qualidade na formação (Salas & Cannon-Bowers, 2001).

Posto isto, a formação assume um papel crucial no desenvolvimento e adequação das qualificações, atuando de forma integrada nos três tipos de saberes: o “saber-ser/estar”, que envolve a compreensão da motivação e das atitudes comportamentais no desempenho das tarefas; o “saber-saber”, que se refere ao conhecimento teórico; e o “saber-fazer”, relacionado às habilidades práticas, capacitando os indivíduos a se inserirem e se adaptarem com mais facilidade ao mercado de trabalho (Bandeira, 2016).

Após uma análise objetiva do enquadramento histórico e conceptual, passaremos agora ao próximo tópico, onde iremos clarificar os conceitos de Formação Profissional e Educação, abordado as suas definições e distinções.

#### **I.4.2. “Formação Profissional” e “Educação”: clarificação de conceitos**

Hodiernamente, no contexto político e institucional, os termos "formação" e "educação" continuam a carecer de uma definição consensual, dada a controvérsia que envolve a sua conceptualização. No plano conceptual e político, estas noções assumem significados diversos, sendo frequentemente utilizadas de forma indistinta em determinados contextos. Termos como ensino, educação, qualificação, formação, aprendizagem e instrução são, por vezes, empregados como sinónimos, o que origina interpretações variadas, de organização para organização, de país para país e, inclusive, de indivíduo para indivíduo (Bernardes, 2013).

Com o intuito de clarificar o significado de “Formação Profissional”, passamos à análise de algumas das suas definições mais relevantes.

De acordo com a Organização Internacional do Trabalho, a Formação Profissional baseia-se no desenvolvimento das capacidades humanas orientadas para uma vida ativa,

produtiva e plena, com impacto tanto individual como coletivo nas condições de trabalho e no contexto social (Caetano, 2007).

Já a Comissão Interministerial para o Emprego define a Formação Profissional como um processo de aquisição de conhecimentos, competências e aptidões necessárias ao desempenho de funções específicas em qualquer setor da atividade económica (Dias, 2015).

Por sua vez, o Quadro Nacional de Qualificações (QNQ), o Catálogo Nacional de Qualificações (CNQ) e a Caderneta Individual de Competências (CIC), enquadrados legalmente pelo Decreto-Lei n.º 396/2007, estabelecem que a Formação Profissional visa “(...) dotar o indivíduo de competências com vista ao desempenho de uma ou mais atividades profissionais” (artigo 3.º, alínea d).

De modo sucinto, as diversas definições apontam a Formação Profissional como um instrumento para melhorar o desempenho no exercício de funções, independentemente do contexto em que se insere (Costa, 2019).

Por outro lado, Rego *et al.* (2008), definem a educação como a “transmissão de conhecimentos de carácter geral, ao desenvolvimento de aptidões facilitadoras da integração no meio ambiente, à autonomia e ao avanço da sociedade de uma forma geral” (p. 385). Tomás (2001), considera a educação como um conjunto de ações que visam desenvolver as aptidões do indivíduo, promovendo o seu crescimento integral e a construção da sua personalidade.

Dessa forma, podemos considerar que a educação está orientada para a aquisição de conhecimentos gerais e para o desenvolvimento global da pessoa, o chamado “aprender sobre”. Já a Formação Profissional tem como foco a aquisição de competências específicas para o desempenho de uma função ou atividade concreta, o “aprender como” (Costa, 2019).

No plano teórico e ideológico, autores reconhecem tanto pontos de convergência quanto de divergência entre os dois conceitos (Correia, 2017).

Para Vieira (2011), a educação e a formação “(...) constituem-se como duas esferas de investimento e de aprendizagem, bem como de (re)construção das trajetórias individuais, sociais e profissionais dos indivíduos” (p. 17). Nessa mesma linha, Silvestre (2003), afirma que os dois conceitos são indissociáveis e, por isso, deveriam ser compreendidos de forma mais flexível, contribuindo para a valorização mútua. Correia (2017), corrobora esta perspectiva, salientando que ambos os termos são interpretados de forma complementar, com pontos e valores partilhados, na medida em que visam alcançar objetivos semelhantes, sem grandes distinções práticas ou estruturais.

No entanto, Chiavenato (2008), introduz uma nuance diferenciadora ao afirmar que, embora os objetivos de formação e educação sejam próximos, são distinguidos quanto à duração: a formação tende a ser mais delimitada no tempo, enquanto a educação possui uma natureza mais longa e estruturante.

Em suma, formação e educação, embora distintas, devem atuar de forma complementar, contribuindo para o desenvolvimento pessoal, social e profissional dos indivíduos.

### **I.4.3. A importância da Formação Profissional nas Organizações**

Após a clarificação dos conceitos de formação e educação, vamos proceder agora à análise da importância da Formação Profissional no contexto organizacional, salientando o seu contributo para a qualificação dos trabalhadores e para o fortalecimento do desempenho das organizações.

Para promover um crescimento organizacional sustentável, é essencial proporcionar aos colaboradores empregos de qualidade e investir continuamente no desenvolvimento das suas competências e conhecimentos (Ferry *et al.*, 2017). A permanência e a Competitividade das organizações no mercado de trabalho dependem, em grande medida, da qualificação dos seus recursos humanos (Nascimento, 2015).

O sucesso de uma organização só é alcançado quando há uma integração eficaz entre a aprendizagem e a sua aplicação nas atividades laborais, o que é garantido por meio da Formação Profissional (Almeida *et al.*, 2008).

A Formação Profissional é, portanto, um investimento estratégico que impulsiona as práticas organizacionais, capacitando os colaboradores com conhecimentos e competências essenciais para alcançar elevados níveis de produtividade, disseminando os valores da organização e promovendo ambientes inovadores e em constante evolução (Cunha *et al.*, 2015).

Essa abordagem cria uma conexão entre os objetivos da organização e a capacitação dos indivíduos, favorecendo a mudança comportamental, frequentemente necessária para a melhoria da eficácia organizacional (Cardim, 2009). A Lei nº 7/2009, de 12 de fevereiro, está inserida no Código de Trabalho e estabelece que, anualmente, cada trabalhador tem direito a um mínimo de quarenta horas de formação contínua. Importa ressaltar que, caso o trabalhador tenha um vínculo com a empresa superior a três meses, o número mínimo de horas será proporcional à duração do contrato. As empresas que não cumprirem estas disposições estarão sujeitas a sanções pelas autoridades competentes (Lei nº 7/2009, 12 de fevereiro).

O investimento em Formação Profissional pelas organizações está diretamente relacionado ao aumento do potencial, das capacidades e das competências dos seus colaboradores. Ele abrange diversas áreas profissionais do ambiente de trabalho (Almeida *et al.*, 2008), incluindo a aquisição de novos conhecimentos em diferentes campos e a contínua atualização e adaptação às novas tecnologias (Cunha *et al.*, 2015).

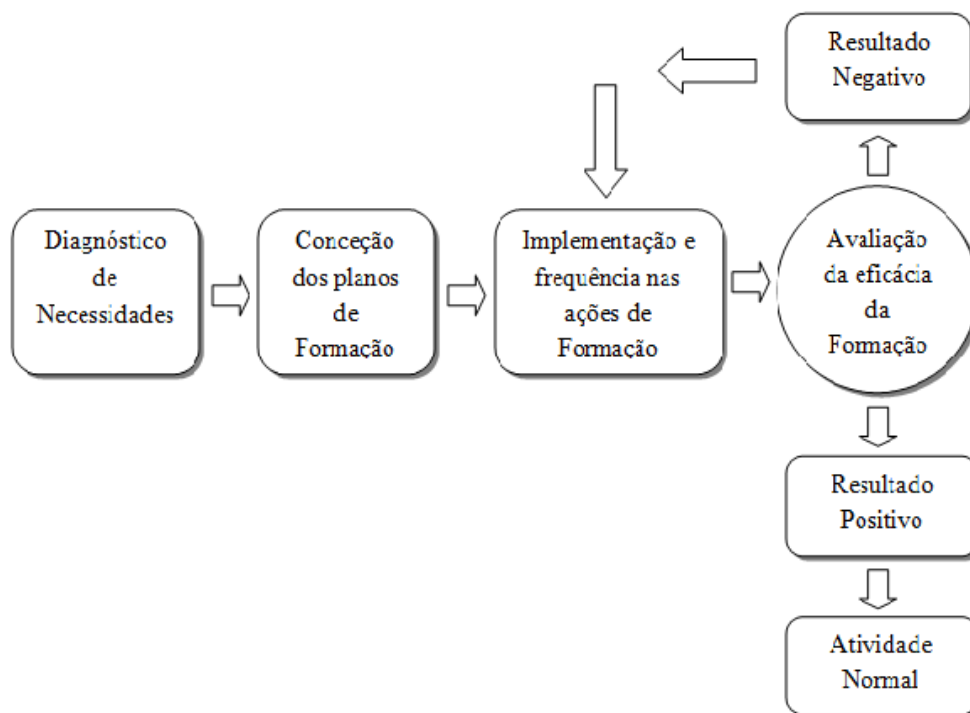
Quando as organizações enfrentam novos paradigmas, é essencial que os seus colaboradores estejam preparados para se adaptar, promovendo a maximização da produtividade e a efetiva integração da equipe à nova realidade do mercado (Bilhim, 2009).

A implementação da formação nas organizações, de acordo com Câmara *et al.*, (2010), deve considerar quatro aspetos fundamentais: a natureza da formação, os objetivos estabelecidos, a forma de operacionalização e os envolvidos no processo.

Dessa forma, o processo formativo deve ser estruturado em um plano de formação, composto pelas seguintes etapas:

**Figura 3**

*Funcionamento de um Processo Formativo*



*Nota.* Adaptado de Chiavenato, 2008.

A etapa do pré-diagnóstico, permite conhecer a organização e familiarizarmo-nos com o potencial da mesma. Esta primeira fase realiza-se através da recolha de informação (Fonseca, 2012).

Seguidamente, na fase de levantamento de necessidades o objetivo é identificar as carências e competências críticas, sejam individuais ou coletivas, mais evidentes dentro da organização. A intenção é antecipar e preparar respostas para suprir essas deficiências. Este descompasso ocorre quando há uma diferença entre o desempenho esperado para uma função ou profissão e o desempenho real (Cardim, 2009).

Continuamente, o plano de formação é uma ferramenta essencial para alinhar os objetivos estratégicos e operacionais da organização. Com duração prevista de um ano, ele inclui uma introdução (que descreve os objetivos e estratégias de formação), as atividades propostas (detalhando o público-alvo e os conteúdos programáticos), o cronograma, as classificações e o orçamento (Fonseca, 2012).

Por fim, a avaliação permite monitorizar todo o processo de formação, verificando se os objetivos iniciais foram alcançados e se houve um impacto positivo na organização (Rodrigues, 2016). A avaliação pode ocorrer em diversos níveis: da implementação da ação, da ação pedagógica, do programa/currículo, da transferência dos conhecimentos e, finalmente, dos efeitos na organização (Cardim, 2009).

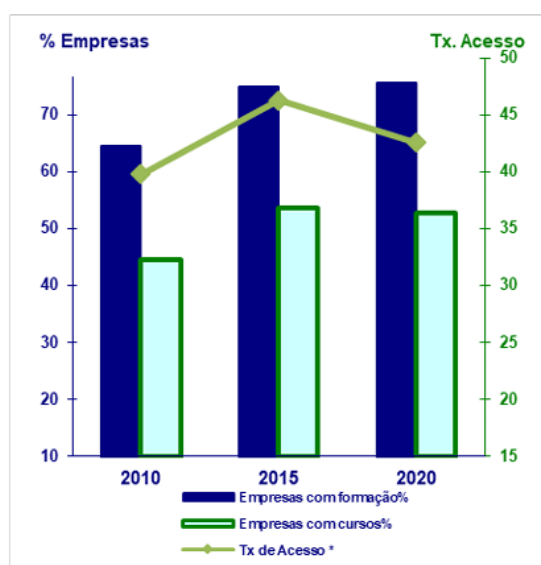
Em relação ao financiamento da Formação Profissional, e embora seja um pilar importante para as organizações, algumas já contam com recursos próprios. No entanto, ainda há uma dependência significativa dos apoios e incentivos governamentais (Almeida *et al.*, 2008).

Quando comparamos Portugal com outros países da União Europeia, especialmente em relação aos indicadores de Formação Profissional, fica evidente que o país apresenta um atraso estrutural na promoção da formação (Almeida, 2007; Caramujo, 2004).

No entanto, nem tudo é negativo. Nos últimos anos, é possível observar um progresso significativo nos dados estatísticos, especialmente no que diz respeito à percentagem de empresas que implementam programas de formação interna e à proporção de trabalhadores que participam nessas iniciativas (Almeida & Alves, 2011). O gráfico a seguir ilustra a evolução da Formação Profissional Contínua entre 2010 e 2020.

## Gráfico 2

*Evolução da Formação Profissional Contínua*



\*Tx de Acesso – n.º participantes/n.º de trabalhadores no universo de empresas com 10 ou mais pessoas ao serviço\*100

Nota. GEP, 2023.

Em maio de 2021, em resposta à crescente preocupação da União Europeia com o reconhecimento das capacidades digitais e de inovação, a Comissão Europeia estabeleceu a meta de garantir que, até 2030, pelo menos 60% dos adultos participem em ações de formação, conforme estipulado no Plano de Ação do Pilar Europeu dos Direitos Sociais (Summit, 2021). No âmbito nacional, o Plano de Recuperação e Resiliência, com execução prevista até 2026, visa implementar investimentos e apoiar as metas definidas pela Comissão Europeia (IEFP, 2024).

Em 2024 a Comissão Europeia publicou o relatório intitulado “*Education and Training Monitor 2024*”, cujo objetivo principal é avaliar o progresso dos Estados-Membros em relação às metas de educação e formação para 2025 e 2030. O relatório destaca a importância de dotar os cidadãos europeus com as competências necessárias para desempenharem funções adequadas nos mercados de trabalho (Comissão Europeia, 2024).

Ao analisarmos este documento, detetamos uma clara conexão entre Formação Profissional e empregabilidade: na Europa, 81% dos recém-graduados em Formação Profissional conseguem inserir-se no mercado de trabalho (Comissão Europeia, 2024).

Em resumo, as organizações que procuram resultados consistentes e desejam aumentar a sua capacidade de investimento, seja a curto, médio ou longo prazo, devem investir na Formação Profissional e num plano de formação bem estruturado, uma vez que fortalecem as competências dos seus colaboradores, e conseguem beneficiar diretamente deste processo (Ramos, 2003).

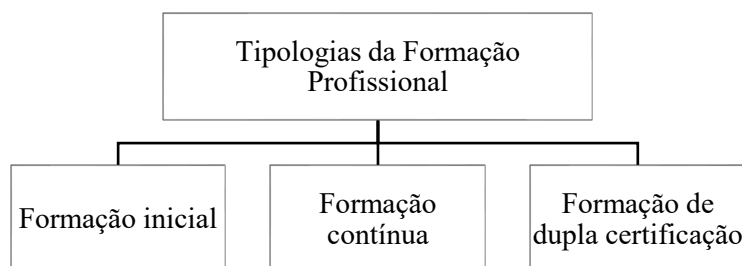
A seguir, exploraremos a estrutura e as modalidades da Formação Profissional, analisando as diversas abordagens e formatos existentes.

#### I.4.4. Estrutura e modalidades da Formação Profissional

No que diz respeito às tipologias da Formação Profissional em Portugal, e conforme indica a DGERT (2022), podemos identificar três tipos:

**Figura 4**

*Tipologias da Formação Profissional*



*Nota.* Elaboração realizada pela autora tendo em conta (DGERT, 2022).

Analisando a figura 4, começamos com a Formação Inicial, que está relacionada não apenas com a aquisição de novos saberes, mas também com o desenvolvimento de aptidões e competências essenciais para o início de uma ou várias atividades profissionais, visando a qualificação do indivíduo (DGERT, 2009).

Em seguida, temos a Formação Contínua, que ocorre quando o indivíduo já não está inserido no sistema de ensino formal, ou quando necessita de atualizar ou adquirir novos conhecimentos e habilidades no âmbito profissional, para se adaptar às mudanças no contexto organizacional e/ou tentando reforçar a sua empregabilidade (DGERT, 2009).

Por fim, a Formação de Dupla Certificação, como o nome sugere, proporciona dois tipos de certificação simultaneamente: a certificação escolar e a certificação profissional. Esta formação é oferecida por estabelecimentos de ensino ou entidades formadoras reconhecidas pelos ministérios competentes ou devidamente certificadas (DGERT, 2009).

No que diz respeito às modalidades de formação, estas estão inseridas no Sistema Nacional de Qualificações (SNQ), e podemos destacar as seguintes:

**Tabela 4***Modalidades de Formação*

<b>Modalidades de Formação</b>
Cursos de aprendizagem
Cursos artísticos especializados
Cursos de hotelaria e restauração e de turismo e lazer do Turismo de Portugal
Cursos de educação e formação para jovens (CEF)
Cursos de educação e formação para adultos (EFA)
Cursos de especialização tecnológica (CET)
Cursos Profissionais
Formações Modulares Certificadas (FMC)
Formação-ação
Outras ações de Formação Profissional

*Nota.* Elaboração realizada pela autora tendo em conta (DGERT, 2023).

A regulamentação destes cursos será abordada em detalhe no subcapítulo “Marco legal da Formação Profissional”.

Quanto à estrutura de níveis de qualificação no sistema de educação e formação, esta está organizada em oito níveis, conforme estabelecido no Decreto-Lei n.º 396/2007 (Diário da República, 2009):

**Tabela 5***Níveis e qualificações do sistema de educação e formação*

<b>Níveis</b>	<b>Qualificação</b>
1	2º ciclo do ensino básico
2	3.º ciclo do ensino básico obtido no ensino regular ou por percursos de dupla certificação
3	Ensino secundário vocacionado para prosseguimento de estudos de nível superior
4	Ensino secundário obtido por percursos de dupla certificação ou ensino secundário vocacionado para prosseguimento de estudos de nível superior acrescido de estágio profissional – mínimo de 6 meses
5	Qualificação de nível pós-secundário não superior com créditos para prosseguimento de estudos de nível superior
6	Licenciatura
7	Mestrado
8	Doutoramento

*Nota.* Elaboração realizada pela autora tendo em conta (DGERT, 2023).

A definição das tipologias, modalidades e respetiva planificação da Formação Profissional está intrinsecamente associada ao perfil dos formandos e aos objetivos estratégicos delineados. Este processo prévio é determinante para a estruturação coerente da formação, permitindo a formulação dos objetivos de aprendizagem, a organização curricular, a seleção dos conteúdos programáticos, das metodologias pedagógicas, dos recursos didáticos e a definição da carga horária (IEFP, 2018).

A Formação Profissional, composta por diversas modalidades e tipologias, quando devidamente estruturada, é unificada num plano de formação. Este constitui uma ferramenta estratégica para o desenvolvimento de competências, assegurando a adequação da formação às necessidades organizacionais e contribuindo, de forma direta, para a eficiência e Competitividade das instituições (Costa, 2019).

Com base na análise realizada, é evidente que a estrutura e as modalidades da Formação Profissional constituem um instrumento fundamental para a capacitação e qualificação dos indivíduos. A diversidade de tipologias e formatos formativos, quando articulada com as necessidades dos destinatários e os objetivos estratégicos das organizações, assume um papel determinante na valorização do capital humano, na promoção da empregabilidade e na adaptação às exigências do mercado de trabalho.

No subcapítulo seguinte, será explorado o enquadramento legal da Formação Profissional.

#### **I.4.5. Marco legal da Formação Profissional**

A Formação Profissional em Portugal é regida por um conjunto normativo que assegura a qualidade, a coerência e a articulação entre os sistemas de educação e formação, visando atender tanto às necessidades individuais quanto às exigências das organizações e do mercado de trabalho (Oliveira & Silva, 2018).

O principal marco legal que regula este sistema é o Decreto-Lei n.º 396/2007, de 31 de dezembro, que estabelece o regime jurídico do Sistema Nacional de Qualificações (SNQ). Este diploma define a Formação Profissional como um conjunto de processos voltados à aquisição de competências necessárias ao desempenho de atividades profissionais (Diário da República, 2007, art. 3.º, alínea d). O SNQ tem como objetivos centrais a valorização das aprendizagens ao longo da vida, a melhoria da empregabilidade e o fortalecimento da Competitividade das organizações por meio da qualificação dos recursos humanos (Rodrigues, 2019).

Outro marco legal importante é o Código do Trabalho (Lei n.º 7/2009, de 12 de fevereiro), que garante, no seu artigo 131.º, o direito à formação contínua, estabelecendo que os trabalhadores devem beneficiar de, no mínimo, 40 horas de formação anual. Este número de horas pode ser ajustado proporcionalmente em contratos com duração inferior a um ano (Teixeira, 2020).

O Catálogo Nacional de Qualificações (CNQ) é outro elemento essencial do sistema, pois organiza as ofertas formativas disponíveis, alinhando-as às necessidades do mercado de trabalho e à estrutura do Quadro Nacional de Qualificações (QNQ). O QNQ divide as qualificações em oito níveis, promovendo a comparabilidade das qualificações, tanto a nível nacional quanto internacional (Brito & Costa, 2021).

A Direção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho (DGERT) desempenha um papel fundamental na certificação das entidades formadoras, garantindo que estas cumpram com critérios rigorosos de qualidade pedagógica, organizacional e técnica (DGERT, 2012).

Em termos europeus, o Quadro Europeu de Qualificações para a Aprendizagem ao Longo da Vida (EQF) contribui para a transparência e mobilidade das qualificações entre os Estados-Membros da União Europeia. Este sistema facilita o reconhecimento das competências adquiridas, promovendo a harmonização dos níveis de aprendizagem e a comparação entre diferentes sistemas de qualificação (Eurofound, 2020).

Além desses dispositivos, a legislação detalha as modalidades de ensino e Formação Profissional através de várias portarias, que regulamentam cursos específicos dentro do SNQ. Destacamos algumas das principais regulamentações:

- Portaria nº 70/2022, que regula os cursos de aprendizagem, conferindo o nível 4 ou 5 do QNQ. Esses cursos são de Formação Profissional inicial de jovens, com uma abordagem de alternância, favorecendo a inserção no mercado de trabalho e permitindo a continuação dos estudos com dupla certificação (Diário da República, 2022).
- Portarias nº 223-A/2018, 229-A/2018 e 232-A/2018, que regulamentam os cursos artísticos especializados, com dupla certificação, e que conferem o nível 2 ou 4 do QNQ (Diário da República, 2018).
- Portaria nº 102/2020, que regula os cursos de Hotelaria, Restauração, Turismo e Lazer, com o objetivo de promover a integração profissional no setor turístico, conferindo o nível 4 do QNQ e dupla certificação (Diário da República, 2020).
- Portaria nº 86/2022, que regulamenta os cursos EFA, destinados a pessoas com 18 anos ou mais, oferecendo percursos flexíveis de formação inicial, contínua e de certificação escolar, profissional ou dupla certificação (Diário da República, 2022).

Estes marcos legais, juntamente com as entidades responsáveis, constituem a espinha dorsal da Formação Profissional em Portugal, criando um sistema robusto que visa a qualificação contínua dos trabalhadores e a adequação das competências às necessidades do mercado de trabalho e das organizações (Oliveira & Silva, 2018).

Com a revisão da literatura relativa à Formação Profissional devidamente concluída, iniciamos, no ponto seguinte, a abordagem de um novo eixo central desta investigação: a Competitividade.

## **I.5. Competitividade**

Neste capítulo, abordaremos o conceito de Competitividade, explorando as suas diferentes definições e a forma como tem sido interpretada ao longo do tempo. Em seguida, discutiremos os principais modelos e abordagens que têm sido desenvolvidos para analisar a Competitividade, destacando as suas contribuições para a compreensão do

tema. Por fim, focaremos na Competitividade organizacional, analisando como as organizações podem fortalecer a sua posição no mercado e melhorar o seu desempenho por meio de estratégias e práticas específicas.

### I.5.1. O conceito

Definir o termo "Competitividade" de forma precisa é uma tarefa desafiadora, dado o seu caráter multidisciplinar e as diversas interpretações que lhe são atribuídas na literatura (Dorneles, 2011).

Segundo Sousa (2000), o conceito de Competitividade tem as suas raízes nos estudos de Lamarck e Darwin sobre a Teoria da Evolução das Espécies, na qual a competição era vista como o único meio de sobrevivência, uma vez que apenas os mais aptos conseguiam transmitir os seus genes às gerações seguintes.

Devido à sua importância em diferentes esferas, como produtos individuais, serviços, indústrias, empresas, economias, países e regiões (Blandinières *et al.*, 2017), muitos autores ao longo dos anos têm procurado uma definição amplamente aceite do conceito, como realça a tabela a seguir:

**Tabela 6**

*Definições de Competitividade*

<b>Autor</b>	<b>Definição</b>
Hughes (1987)	É o processo de mudanças estruturais imprescindíveis para se conseguir responder às mudanças e alterações do mercado.
Farina <i>et al.</i> , (1997)	Capacidade que uma empresa tem em se manter sustentável e evoluir, não só no seu mercado de atuação, mas em novos mercados. Tem em vista a minimização de custos, maximizando a sua Competitividade através de uma produção organizada, estruturas de gestão eficazes e adaptação a novos desafios.
Guan, Yam, MoK, & Ma (2006)	Posição suprema, que uma determinada organização, empresa ou instituição pode adquirir quando comparada com os seus competidores.
Barney & Hesterly (2011)	É a capacidade que uma empresa detém em criar um valor superior, quando comparada à sua concorrência.
DGAE (2019)	“É a capacidade para colocar no mercado produtos e serviços que atendam aos padrões de qualidade dos mercados locais e mundiais a preços competitivos e proporcionem rendimentos mais altos, face aos recursos utilizados ou consumidos na sua produção”.

OCDE (2020)	Cumprimento de objetivos para além do Produto Interno Bruto para com os seus cidadãos hoje e amanhã. Está relacionada com a habilidade das empresas competirem a nível internacional, garantindo a sua produtividade e equilíbrio.
-------------	--

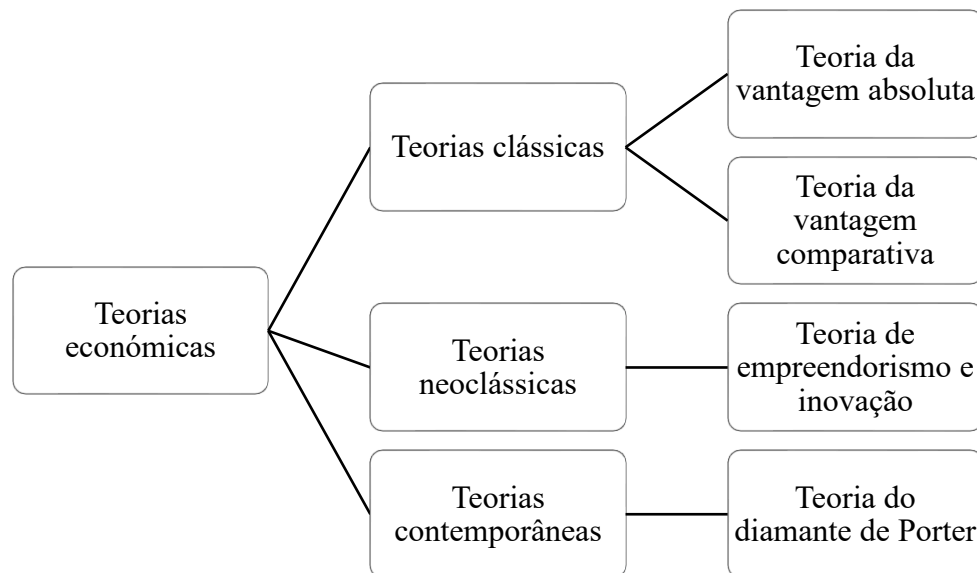
*Nota.* Elaboração realizada pela autora tendo em conta (Ribeiro, 2019).

Ao analisarmos as definições apresentadas, percebemos que, apesar de todos os esforços, ainda não há uma definição unânime sobre Competitividade. Blandinières *et al.*, (2017), afirmam que essa falta de consenso se deve à não plena valorização do conceito.

Além disso, é importante destacar que, embora o conceito de Competitividade tenha ganho destaque nas últimas décadas, as suas características têm raízes bastante antigas. Adam Smith e seus seguidores, por volta de 1776, associaram à Competitividade elementos das teorias econômicas. A seguir, apresentamos a Figura 5, que resume essas teorias:

**Figura 5**

*Teorias económicas relacionadas com a Competitividade*



*Nota.* Bhawsar & Chattopadhyay, 2015.

As teorias económicas relativas à Competitividade podem ser agrupadas em três grandes correntes: teorias clássicas, teorias neoclássicas e teorias contemporâneas.

De forma sucinta, as teorias clássicas são focadas na Competitividade num nível macroeconómico, enfatizando as trocas comerciais internacionais e os conceitos de vantagem absoluta e vantagem comparativa entre países. Neste enquadramento, a posição competitiva de um país no mercado global é determinada pela sua capacidade de exportar bens com maior eficiência (Siudek & Zawojka, 2014).

Em contraste, as teorias neoclássicas abordam a Competitividade sob uma perspetiva microeconómica, que se concentra na atuação das empresas em mercados altamente concorrenciais. Nestas teorias, a inovação é o principal motor da Competitividade, funcionando como mecanismo de diferenciação e crescimento, ao permitir o desenvolvimento da produção e do capital (Agostinho, 2022; Sonis, 2012).

Já as teorias contemporâneas introduzem abordagens mais integradas e atuais, onde se pode destacar, entre elas, a teoria do diamante de Porter. Esta teoria faz a distinção entre vantagem comparativa e vantagem competitiva, contribuindo para colmatar as limitações das abordagens anteriores ao considerar fatores como condições de produção, estratégia empresarial, estrutura e rivalidade, bem como as indústrias conexas e de apoio (Agostinho, 2022; Bhawsar & Chattopadhyay, 2015).

Ao analisarmos a presença do conceito de Competitividade na literatura de negócios e gestão, verificamos que se trata de um dos temas mais discutidos a nível internacional, impulsionado, sobretudo, pela globalização e pela intensificação da concorrência empresarial (Chikán, 2008). Segundo Garelli (2018), a Competitividade não deve ser vista apenas como um objetivo final, mas como uma ferramenta estratégica essencial para promover a prosperidade económica de um país.

Um exemplo concreto do impacto da globalização na agenda competitiva foi a participação da Direção-Geral das Atividades Económicas (DGAE), a 20 de janeiro de 2025, na reunião do *Survey Económico* da OCDE, onde foram debatidas medidas para reforçar a Competitividade empresarial e da economia Portuguesa.

Assim, a Competitividade deve ser compreendida não apenas como um mecanismo de sobrevivência em mercados cada vez mais exigentes, mas também como uma alavanca

estratégica que permite às organizações a sua diferenciação dos concorrentes, conquistar novos mercados e aumentar as suas vendas (Guimarães, 2003).

Na continuidade desta exposição, procedemos a uma análise sucinta dos principais modelos teóricos que sustentam e explicam o conceito de Competitividade no contexto organizacional.

### **I.5.2 Modelos e abordagens principais da Competitividade**

A Competitividade das organizações pode ser interpretada a partir de diferentes perspetivas estratégicas que procuram identificar os fatores que conduzem a desempenhos superiores.

Um dos modelos mais influentes neste domínio é o proposto por Porter (1980), que enfatiza a importância das forças externas ao ambiente interno da empresa, incluindo a rivalidade entre concorrentes, a entrada de novos participantes, o poder de negociação de fornecedores e clientes, bem como a ameaça de substitutos. Segundo o autor, é a dinâmica entre estas forças que determina o grau de atratividade de um setor e, por conseguinte, orienta a formulação de estratégias como a liderança em custos, a diferenciação ou a especialização.

De forma complementar, a análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) é uma ferramenta amplamente utilizada para avaliar a posição competitiva das organizações. Este modelo integra fatores internos (forças e fraquezas) e externos (oportunidades e ameaças), proporcionando um diagnóstico abrangente sobre a realidade da empresa (Gürel & Tat, 2017). Embora seja valiosa para a formulação estratégica, a análise SWOT não oferece métricas quantitativas diretas para medir a Competitividade de maneira objetiva.

A Visão Baseada em Recursos (Resource-Based View – RBV), proposta por Barney (1991), desloca a análise para os recursos internos das organizações. Segundo este autor, a vantagem competitiva sustentável é conquistada quando uma empresa adota uma estratégia de criação de valor que não esteja sendo seguida por concorrentes atuais ou potenciais. No modelo VRIO Barney (1991), identifica quatro atributos cruciais para a

sustentabilidade dessa vantagem: valor, raridade, imitabilidade difícil e organização. Estes atributos definem a capacidade de um recurso ou competência gerar vantagens competitivas duradouras.

Outro modelo relevante para a compreensão da Competitividade é o Balanced Scorecard (Kaplan & Norton, 1992), que traduz os objetivos estratégicos em indicadores tanto financeiros quanto não financeiros. O modelo abrange quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos, e aprendizagem e crescimento. Embora não seja um modelo exclusivo para a Competitividade, o Balanced Scorecard permite alinhar a execução da estratégia com os fatores que sustentam a vantagem competitiva ao longo do tempo (Kaplan & Norton, 1992).

Além dos modelos clássicos, abordagens mais recentes destacam a importância da inovação, adaptabilidade e agilidade organizacional como fatores críticos para o sucesso em ambientes voláteis (Teece, Pisano & Shuen, 1997).

Em síntese, os diversos modelos e abordagens da Competitividade fornecem uma compreensão abrangente dos fatores que influenciam o desempenho das empresas num mercado globalizado e em constante mudança. A partir destes fundamentos, é possível direcionar a análise para a Competitividade organizacional.

### **I.5.3 Competitividade organizacional**

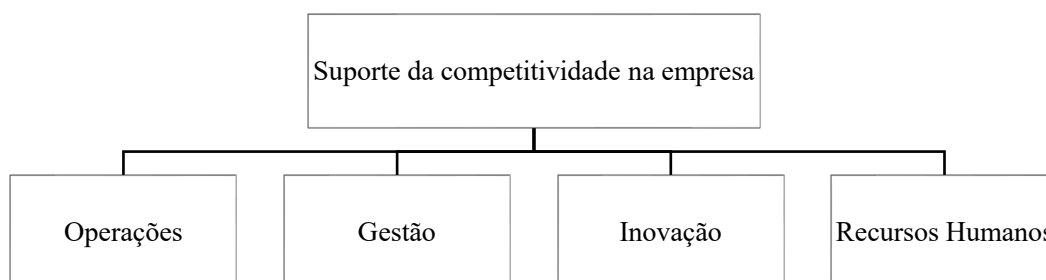
O desempenho e a produtividade de uma economia dependem fortemente do mercado de trabalho e da qualificação dos seus recursos humanos. Investir no desenvolvimento das pessoas e garantir a eficiência do funcionamento do mercado de trabalho são aspetos fundamentais para reforçar a Competitividade económica de Portugal, sobretudo num cenário global caracterizado pela transição digital, por mudanças demográficas e por transformações nas dinâmicas laborais (Ferreira, 2024).

Quando falamos de Competitividade empresarial, geralmente compreendemo-la como a destreza que determinada empresa possui de ocupar uma posição distinta no mercado em que atua, elevando a sua eficiência de custos (Roda, 2024).

Ferraz, Kupfer, & Haguenaer (1997), argumentam que a análise da Competitividade aglomera quatro áreas como podemos verificar na seguinte figura:

**Figura 6**

*Modelo de análise da Competitividade na empresa*



*Nota.* Ferraz, Kupfer, & Haguenaer, 1997.

Na figura 6 o campo das operações representa o conjunto de recursos e trabalhos necessários no processo, como equipamentos e instalações. Na gestão, as atividades desenvolvidas dizem respeito às estratégias de planeamento, análise financeira, tomadas de decisão e relação empresa, fornecedores e clientes. Por sua vez, a inovação abrange todas as investigações relacionadas com processos e/ou produtos, quer a nível interno ou externo à empresa. Por fim, os recursos humanos englobam todos os colaboradores, as suas relações e os aspetos como a produtividade, qualificação e flexibilidade da mão-de-obra (Ferraz *et al.*, 1997).

Foi devido à evolução tecnológica e ao desenvolvimento económico que as empresas começaram a ter mais preocupação com a sua estrutura interna, mais precisamente com os recursos humanos. Este cuidado surgiu do facto da Competitividade organizacional assentar no potencial que cada colaborador possui e nos métodos que ele utiliza (Roda, 2024). Só com equipas capacitadas, onde são criados novos métodos de trabalho, contratados e formados novos colaboradores que determinada empresa consegue, no futuro, o aumento da sua rentabilidade (Huntle, 1992).

A qualificação dos recursos humanos, por meio da educação e da formação, constitui um elemento essencial para o crescimento económico, dado o seu impacto direto na

produtividade do trabalho. Esse efeito é observado tanto nos jovens que iniciam a sua trajetória profissional, como nos adultos que necessitam de atualização face aos avanços tecnológicos e às mudanças nos processos produtivos (Ferreira, 2024).

O aumento das qualificações é elementar para o setor empresarial na medida em que, os países com um poder competitivo superior são associados a uma maior riqueza, a uma melhor satisfação e a um aumento da qualidade de vida. Estes países possuem, assim, uma produtividade mais eminente e, naturalmente, um maior retorno de investimento (IMD, 2021c).

Desta forma, o conjunto de trabalhadores de uma empresa e o mercado de trabalho em que ela atua são decisivos para a evolução da produtividade e desempenho da economia (Ferreira, 2024).

Para uma empresa conseguir competir com as suas concorrentes tem que ter a capacidade de avaliar e prevenir riscos, tanto a nível da estrutura, como a nível dos colaboradores da empresa. Só utilizando o controlo interno como estratégia é que se consegue identificar os pontos críticos, contribuir para uma melhoria da gestão financeira/administração e aumentar o seu nível de produtividade (Eguiguren, 2020).

Importa referir que a Competitividade pode ser calculada e monitorizada continuamente através da verificação de indicadores. Estes são medidos quantitativamente ou qualitativamente e avaliam/orientam as empresas no melhoramento do seu desempenho perante os objetivos inicialmente traçados (Chen, Kwilinski, Chygryn., & Lyulyoy, 2021). Permitem, ainda, analisar a faturação ou o volume de negócio de uma organização, possibilitando que a gestão os analise e os defina de forma fundamentada (Chen *et al.*, 2021).

Para uma empresa se destacar no mercado e ser mais competitiva que as empresas concorrentes, é imprescindível que ela seja sustentável (Roda, 2024). Só reconhecendo os seus fatores competitivos, apurando a importância no seu setor de atuação, perspetivando possíveis setores futuros e avaliando o seu potencial competitivo é que a empresa pode alcançar o seu sucesso (Coutinho & Ferraz, 2002).

Em 2015, foram aprovados pelo Programa das Nações Unidas os principais Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, onde foi imposto a transformação das mentalidades dos setores para a adoção de princípios de uma economia justa e sustentável. Com este destaque e com a necessidade de equilibrar o desenvolvimento sustentável com a Competitividade organizacional, irrompeu o termo “*Green Competitiveness*”. Este conceito diz respeito à capacidade de se produzir, de forma eficiente, uma vantagem competitiva, sempre com base nos objetivos do desenvolvimento sustentável e da economia circular (Chen *et al.*, 2021).

Em 2024, no ranking *do Institute for Management Development* onde é avaliada o desenvolvimento das competências essenciais para uma empresa e a economia conseguir assegurar a criação de valor a longo prazo, Portugal ocupa o 25º lugar entre as 67 economias (Ferreira, 2024).

Finalizando este subcapítulo, compreendemos que a Competitividade é indispensável para as empresas alcançarem um lugar de destaque no mercado perante a sua concorrência, atingirem um crescimento sustentável de empregabilidade e melhorarem a qualidade de vida da população (Harvard Business School, s.d.).

Após a análise aprofundada dos conceitos de Formação Profissional e de Competitividade, procedemos, no subcapítulo seguinte, ao estudo da relação entre estes dois domínios, com vista a compreender de que forma se interligam e influenciam o desempenho das Organizações Sociais.

## **I.6. A Formação Profissional e a Competitividade**

O presente subcapítulo tem como propósito analisar a relação entre a Formação Profissional e a Competitividade no contexto das Organizações Sociais, procurando estabelecer uma ligação teórica e prática consistente entre estes dois conceitos, considerados centrais para a concretização dos objetivos deste estudo.

Ao longo das últimas décadas, diversos acontecimentos marcaram significativamente o panorama socioeconómico global, contribuindo para a instabilidade dos mercados. Entre esses eventos destacam-se os conflitos laborais da década de 1960, as profundas

transformações económicas e sociais verificadas nos anos 1970, a disseminação de novos modelos de produção nos anos 1980, bem como as alterações sucessivas no mercado de trabalho ao longo do tempo (Costa, 2019). Estes fatores concorreram para a crescente volatilidade e fragilidade dos mercados globais (Campos, 2013).

Face a este cenário, é evidente a necessidade de encarar a qualificação dos recursos humanos e a eficácia do mercado de trabalho como pilares estratégicos para o reforço da Competitividade económica e organizacional. Neste sentido, o conhecimento individual dos trabalhadores passou a assumir uma relevância acrescida: a formação inicial é insuficiente para responder às exigências do desempenho profissional, tornando imperativa a adoção de uma lógica de formação contínua ao longo da vida (Costa, 2019).

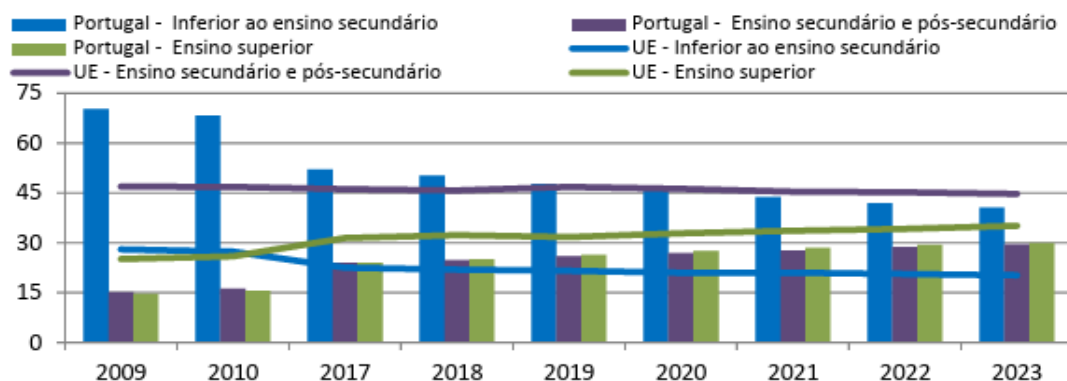
Com efeito, o crescimento e a resiliência das organizações assentam, de forma incontornável, na capacitação dos seus colaboradores. Em contextos de crise e transformação, o capital humano é o principal elemento diferenciador na procura de soluções eficazes e sustentáveis (Lobo, 2010).

Tal capacitação é assegurada, em grande medida, através de ações de formação contínua e da adaptação das equipas às exigências emergentes do contexto laboral. Esta dinâmica fomenta simultaneamente os interesses dos trabalhadores, das organizações e da sociedade em geral, contribuindo para a inclusão social e para a redução da pobreza mediante a promoção do emprego digno e qualificado (Ferreira, 2024).

No contexto português, embora se tenha registado uma evolução positiva nos indicadores de sucesso escolar, o país continua a apresentar níveis de qualificação da população inferiores à média europeia (Gráfico 3). A promoção da educação de adultos revela, assim, ser um instrumento crucial no combate ao défice de competências na população ativa. Em 2023, 65,5% dos trabalhadores por conta de outrem possuíam, no mínimo, o ensino secundário e pós-secundário (32,6%) ou o ensino superior (33,0%) (Ferreira, 2024).

### **Gráfico 3**

*População entre os 25 e 64 anos por nível de qualificação (percentagem)*



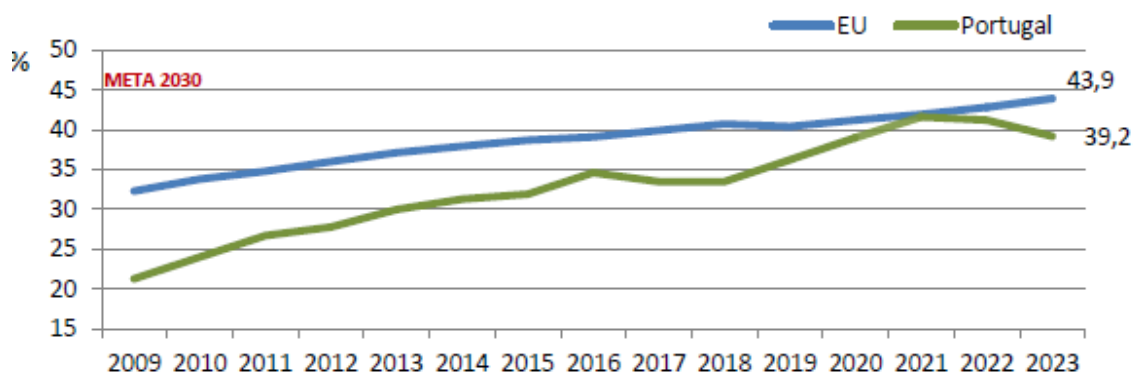
Nota. Eurostat [edat\_lfse\_03] citado por (Ferreira, 2024).

Portugal tem vindo a adotar diversas medidas com o objetivo de mitigar os défices identificados ao nível das qualificações da população. Entre essas iniciativas podemos destacar o Programa Nacional de Promoção do Sucesso Escolar, aprovado em março de 2016, o Plano Nacional “Garantia Jovem”, em vigor desde 2013, e, mais recentemente, as ações previstas no Plano de Recuperação e Resiliência (PRR) (Ferreira, 2024).

O Gráfico 4, por sua vez, ilustra a evolução da percentagem da população com idades entre os 30 e os 34 anos com nível de ensino superior completo, comparando os dados de Portugal com a média registada nos países da União Europeia.

**Gráfico 4**

*População entre os 30 e 34 anos com Ensino Superior (percentagem)*



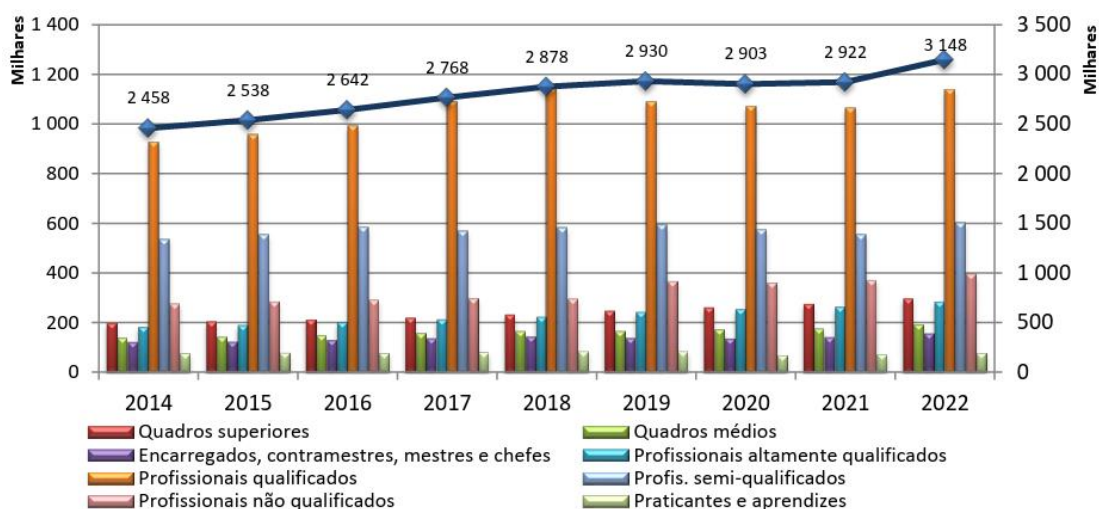
Nota. Eurostat [edat\_lfse\_03] citado por (Ferreira, 2024).

A análise do gráfico anterior destaca uma evolução positiva em Portugal entre 2009 e 2023, período durante o qual a proporção da população com idades entre os 30 e os 34 anos com formação ao nível do ensino superior aumentou de 21,3% para 39,2%.

É amplamente reconhecido que os níveis de qualificação e de competências dos indivíduos exercem uma influência significativa sobre a produtividade das empresas. Este impacto é também visível na tendência de crescimento do número total de trabalhadores por conta de outrem registado nos últimos anos, conforme observado no Gráfico 5 (Ferreira, 2024):

**Gráfico 5**

*Trabalhadores por conta de outrem ao serviço nos estabelecimentos por nível de qualificação*



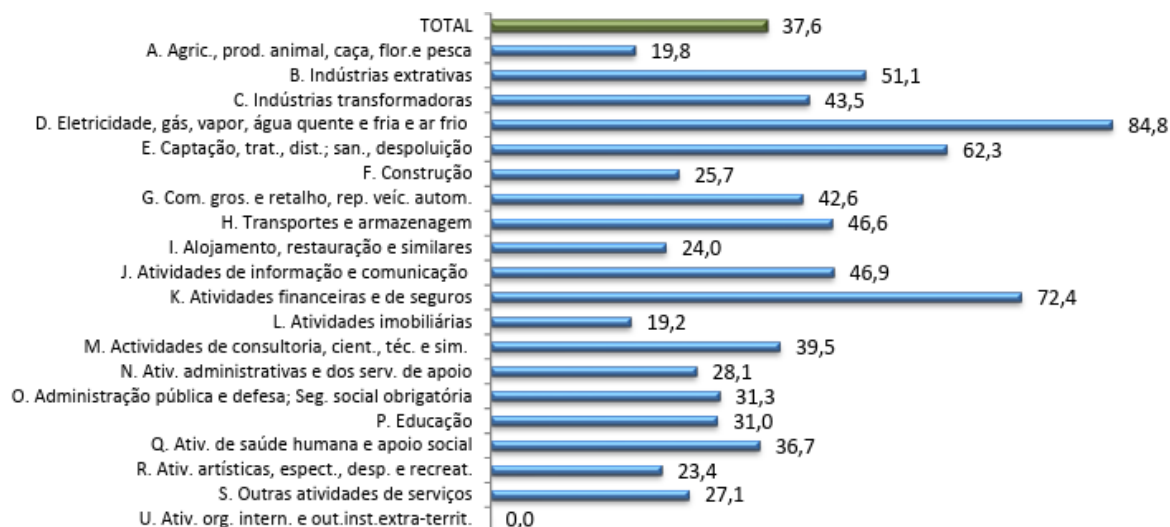
Nota. GEP/MTSSS, Quadros de Pessoal citado por (Ferreira, 2024).

Pereira (2011), defende que um dos principais fatores que sustenta a Competitividade contínua de uma organização é o capital humano, uma vez que apenas profissionais devidamente qualificados e preparados são capazes de executar as suas funções com eficiência e qualidade.

O Gráfico 6, com base em dados referentes ao ano de 2022, revela que, em média, 37,6% dos trabalhadores participaram em ações de formação, refletindo a crescente valorização da qualificação contínua no contexto organizacional.

## Gráfico 6

Trabalhadores em formação face ao total – 2022



Nota. GEP/MTSSS, Relatório Anual de Formação Contínua citado por (Ferreira, 2024)

A Competitividade das empresas e organizações está diretamente relacionada com a sua capacidade de resposta eficiente face às adversidades. Para tal, é imprescindível a atualização constante dos modelos de produção, a qualificação contínua dos trabalhadores e a valorização do trabalho em equipa. A ausência destas práticas pode comprometer seriamente a sua posição no mercado, conduzindo à perda de Competitividade ou mesmo à exclusão pela concorrência (Kovács, 2006). Essa capacidade de adaptação e resposta é reforçada, em particular, pelo investimento na Formação Profissional dos trabalhadores menos qualificados, potenciando o seu desempenho individual e a sua contribuição para os objetivos organizacionais (Almeida, 2007).

Posto isto, a formação deve ser entendida como “(...) uma necessidade e uma condição de capacidade competitiva, tanto para os indivíduos como para as organizações” (Rego et al., 2008, p. 427). Estudos demonstram que o retorno do investimento em formação é substancialmente superior nas empresas que apostam no desenvolvimento contínuo das suas equipas, quando comparado com aquelas que negligenciam essa dimensão (Pereira & Ramos, 2018).

Assim, a Formação Profissional é essencial para fortalecer a Competitividade das organizações, ao aprimorar competências e promover a adaptação contínua às exigências do mercado.

## **2. DESENHO METODOLÓGICO**

O capítulo dois apresenta o desenho metodológico adotado para a realização desta pesquisa, com o propósito de assegurar a coerência entre os objetivos do estudo e os procedimentos de recolha e análise dos dados. A definição do desenho metodológico constitui uma etapa fundamental, pois orienta a investigação e contribui para a validade e a confiabilidade dos resultados obtidos (Creswell, 2014; Field, 2013).

Neste capítulo, vamos explicar a abordagem metodológica e os métodos utilizados neste estudo, bem como as delimitações relativas ao universo/população e à amostra. Por fim, descreveremos os instrumentos de recolha de dados e as suas técnicas estatísticas aplicadas à sua análise.

### **2.1 Metodologia e Métodos de investigação**

Antes de apresentar a metodologia e os métodos adotados nesta investigação, é fundamental esclarecer dois dos conceitos centrais para o desenvolvimento deste estudo: a natureza da investigação social e a metodologia.

Como afirmam Quivy & Campenhoudt (2008), a investigação social “não é, pois, uma sucessão de métodos e técnicas estereotipadas que bastaria aplicar tal e qual se apresentam, numa ordem imutável. A escolha, a elaboração e a organização dos processos de trabalho variam com cada investigação específica” (p. 18). Esta visão destaca a flexibilidade e a necessidade de adaptação da investigação às especificidades do objeto de estudo.

No que se refere ao conceito de metodologia Ramos & Naranjo (2014), afirmam que ela é como uma “ciência que habilita o investigador com uma série de conceitos, princípios, métodos e leis que lhe permitem canalizar o estudo verdadeiramente científico do objeto da ciência dum modo diferente e tendente para a excelência” (p. 14). A metodologia, portanto, ultrapassa o mero conjunto de técnicas, fornecendo uma base epistemológica que sustenta a pesquisa científica.

Duarte (2019), considera a metodologia uma construção que envolve múltiplas dimensões e complexidades, o que torna difícil definir um único e preciso conceito para a mesma. Ele explica que, por exemplo, ao abordar a metodologia sob a perspectiva morfológica, é

necessário considerar a análise detalhada das respostas obtidas por meio de instrumentos de coleta de dados, como os inquéritos por questionários, o que demonstra a profundidade e a complexidade de um trabalho empírico.

Por fim, Antunes (2021), acrescenta que a metodologia envolve um conjunto de princípios, estratégias e processos validados, que guiam a execução de uma pesquisa específica. De acordo com o autor, ela proporciona uma compreensão clara de como o problema será abordado, quais os dados a serem recolhidos, de que maneira esses dados serão analisados e qual será a abordagem adotada para responder às perguntas da investigação.

É também importante destacar que a metodologia abrange dois grandes paradigmas: a abordagem qualitativa e a abordagem quantitativa. A seguir, apresentamos uma tabela comparativa que sintetiza as principais diferenças entre estas duas abordagens:

**Tabela 7**

*Comparação entre a abordagem quantitativa e a abordagem qualitativa*

<b>Critério</b>	<b>Abordagem Quantitativa</b>	<b>Abordagem Qualitativa</b>
<b>Foco da investigação</b>	Concentra-se em um número reduzido de conceitos.	Busca compreender a totalidade do fenômeno, mais do que conceitos isolados.
<b>Concepção inicial</b>	Parte de ideias preconcebidas sobre as relações entre os conceitos.	Parte de poucas suposições iniciais, valorizando as interpretações dos participantes.
<b>Procedimentos de recolha de dados</b>	Utiliza procedimentos padronizados e instrumentos estruturados.	Utiliza técnicas abertas, com pouca ou nenhuma estrutura formal.
<b>Controle das variáveis</b>	Realiza a coleta de dados sob condições controladas.	Não busca controlar o ambiente, mas sim compreendê-lo em sua complexidade.
<b>Ponto de vista valorizado</b>	Prioriza a objetividade tanto na coleta quanto na análise dos dados.	Valoriza a subjetividade como forma de interpretar as experiências humanas.
<b>Tipo de dados e análise</b>	Analisa dados numéricos com base em métodos estatísticos.	Analisa dados descritivos e narrativos de maneira interpretativa e indutiva.

*Nota.* Elaboração realizada pela autora tendo por base (Polit *et al.*, 2004, as cited in Sil & Córdova, 2009, p. 23).

Ao analisarmos a tabela 9, compreendemos que as abordagens quantitativa e qualitativa atendem a diferentes objetivos na pesquisa. A abordagem quantitativa é enfatizada pela

objetividade, pela mensuração e pela capacidade de generalizar resultados, sendo particularmente útil quando se procura testar hipóteses e examinar relações entre variáveis (Creswell & Creswell, 2018). Em contraste, a abordagem qualitativa é focada na compreensão detalhada de fenômenos sociais, valorizando o contexto e a interpretação subjetiva dos significados atribuídos pelos participantes (Denzin & Lincoln, 2018).

Neste sentido, e após a definição dos objetivos da presente investigação, assente na análise da importância da Formação Profissional para a competitividade das Organizações Sociais, optamos pela adoção de uma abordagem metodológica de natureza quantitativa. A utilização deste método é particularmente eficaz nos estudos que pretendem testar hipóteses, realizar inferências e formular generalizações estatísticas com base numa amostra representativa do universo em análise (Creswell & Creswell, 2018).

Esta metodologia foi também escolhida devido à sua objetividade e rigor dos procedimentos, permitindo-nos aplicar instrumentos padronizados, como o inquérito por questionário, que favorece a uniformidade na recolha e na análise dos dados. Esses elementos são essenciais para garantir a validade dos resultados, especialmente em estudos comparativos (Babbie, 2020).

Para além disso, irá facilitar a mensuração do impacto da Formação Profissional nas dinâmicas organizacionais, possibilitando o cruzamento de variáveis como a frequência e tipo de ações de formação, o perfil dos formadores, os indicadores de envolvimento das organizações com a formação e o tipo de avaliação praticada.

Após a apresentação da metodologia adotada nesta investigação, vamos proceder à definição do conceito de método, igualmente importante para a compreensão deste estudo.

Enquanto a metodologia oferece o enquadramento filosófico e estrutural que orienta a investigação (Creswell & Creswell, 2018), o método presenteia o conjunto específico de procedimentos, estratégias e ações operacionais utilizadas para alcançar os objetivos definidos (Rauen, 2018). Como destaca Deshaies (1992), o método não se limita à aplicação mecânica de técnicas, mas exige uma atividade reflexiva, sustentada na

capacidade de raciocínio crítico do investigador, implicando uma postura intelectualmente aberta perante a experiência.

Complementarmente, Antunes (2021), ressalta que o método representa o trajeto seguido pelo investigador para alcançar os resultados desejados, representando um conjunto de ações estruturadas em torno de objetivos previamente definidos. Assim, o método pode ser compreendido como a sequência lógica e sistemática de etapas que orienta o processo investigativo até a obtenção de conclusões válidas.

Posto isto, o método adotado nesta investigação é o método comparativo, uma vez que o objetivo principal é analisar a relação entre a Formação Profissional e a Competitividade das Organizações Sociais no distrito de Viseu.

A escolha deste método justifica-se pela sua capacidade de identificar semelhanças e diferenças significativas entre os casos analisados, permitindo uma compreensão mais aprofundada dos fenómenos observados (Antunes, 2021a). Como destaca Lijphart (1971), este método é uma das formas fundamentais de investigação nas ciências sociais, pois busca comparar diferentes sistemas ou contextos com o intuito de revelar padrões relevantes e explicações teóricas sólidas.

Em síntese, a definição clara da metodologia e dos métodos utilizados nesta investigação permite garantir a consistência entre os objetivos delineados, as estratégias adotadas e os resultados esperados. A adoção da abordagem quantitativa, aliada ao método comparativo, é fundamentada pela necessidade de analisar relações mensuráveis e identificar padrões relevantes entre variáveis no contexto das Organizações Sociais, reforçando o seu contributo científico para a compreensão da influência da Formação Profissional na Competitividade organizacional.

## **2.2 Delimitação do Universo/População e Amostra**

Após a definição da metodologia e dos métodos adotados, é fundamental delimitar e caracterizar o universo e a amostra da presente investigação.

Segundo Gil (2008), o universo/população corresponde ao conjunto de elementos que compartilham determinadas características e que são objeto de interesse para o estudo. Nessa mesma linha, Vilelas (2009), define o universo como “o conjunto de todos os indivíduos nos quais se desejam investigar algumas prioridades”, com atributos semelhantes e localizados “num espaço ou território conhecido” (p. 245).

Por outro lado, a amostra pode ser compreendida, segundo Freixo (2011), como “um conjunto de sujeitos retirados de uma população” (p. 182). Gil (2008), acrescenta que ela representa “um subconjunto do universo ou da população, por meio do qual se estabelecem ou se estimam as características desse universo ou população” (p. 90). Para que a amostra seja considerada significativa, é essencial que represente fielmente as características do universo.

No entanto, considerando limitações práticas como restrições de tempo e recursos humanos, torna-se muitas vezes inviável proceder à recolha de dados junto da totalidade da população. Nestas circunstâncias, a amostragem pode ser uma estratégia metodológica pertinente. Como destaca Gomes (2017), a utilização de uma amostra bem definida e representativa permite retirar conclusões relevantes e generalizáveis, mesmo com um número reduzido de casos.

No âmbito da presente investigação, o universo é constituído por todas as Organizações Sociais do distrito de Viseu, independentemente da natureza jurídica ou das respostas sociais que oferecem. A identificação dessas entidades teve por base a Carta Social, ferramenta vinculada ao estudo da dinâmica da Rede de Serviços Sociais (RSES), que disponibiliza informações atualizadas sobre a localização, tipologia de respostas sociais, contactos e equipamentos das instituições em território nacional, com base nos dados fornecidos pelas próprias organizações.

Através da consulta à Carta Social, foi possível identificar um total de 568 Organizações Sociais distribuídas pelos 24 concelhos do distrito de Viseu. Estas entidades abrangem diferentes tipos de respostas sociais, nomeadamente: 89 creches, 22 centros de atividades e capacitação para a inclusão (CACI), 17 lares residenciais, 107 centros de dia, 152

estruturas residenciais para pessoas idosas (ERPI) e 181 serviços de apoio domiciliário (SAD).

A seleção destas organizações para o presente estudo baseou-se em critérios de acessibilidade, proximidade geográfica e exequibilidade da investigação. Acresce ainda um critério de natureza pessoal, uma vez que a investigadora exerce a sua atividade profissional na área da formação no concelho de Moimenta da Beira, o qual integra o distrito de Viseu.

Com o objetivo de recolher dados sobre a forma como a Formação Profissional é praticada nas Organizações Sociais e a sua contribuição para a Competitividade organizacional, foi aplicado um inquérito por questionário a todas as entidades identificadas. Este instrumento foi dirigido às respetivas equipas técnicas, por serem consideradas as fontes mais qualificadas para fornecer informação sobre a realidade institucional. No total, foram obtidas 34 respostas válidas, que constituem a amostra do presente estudo.

De forma geral, a delimitação do universo e da amostra nesta investigação permitiu estruturar de forma clara o campo empírico do estudo, assegurando a coerência entre os objetivos propostos e a realidade investigada.

Considerando a relevância do contexto territorial para a presente investigação, procedemos, em seguida, ao enquadramento geográfico do distrito de Viseu.

### **2.2.1 Enquadramento geográfico do Distrito de Viseu**

A presente investigação tem como foco o distrito de Viseu, localizado na região Centro de Portugal e pertencente à sub-região Viseu Dão-Lafões (NUTS III), com uma área de 5 007 km<sup>2</sup> (Instituto Nacional de Estatística [INE], 2021). O distrito é composto por 24 concelhos: Aguiar da Beira, Armamar, Carregal do Sal, Castro Daire, Cinfães, Lamego, Mangualde, Moimenta da Beira, Mortágua, Nelas, Oliveira de Frades, Penalva do Castelo, Penedono, Resende, Santa Comba Dão, São João da Pesqueira, São Pedro do Sul, Sátão, Sernancelhe, Tabuaço, Tarouca, Tondela, Vila Nova de Paiva e Viseu (Relatório de Diagnóstico do Município de Viseu, 2022).

Segundo dados dos Censos 2021 (INE, 2021), o distrito de Viseu contava com uma população residente de 252 777 habitantes, representando uma redução face a 2011. Esta evolução demográfica negativa reflete tendências nacionais de despovoamento em territórios do interior, sendo acompanhada por um acentuado índice de envelhecimento: em 2021, havia 203 idosos por cada 100 jovens no distrito (PORDATA, 2023).

O tecido económico do distrito é caracterizado por uma predominância do setor terciário, com relevância crescente das atividades sociais e dos serviços de proximidade (Ferreira & Marques, 2019). A presença de um número expressivo de Organizações Sociais como Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) e Misericórdias, contribui de forma significativa para a coesão territorial, garantindo respostas sociais em áreas de baixa densidade populacional (Carvalho, 2018).

Concluído o enquadramento geográfico da presente investigação, procedemos, de seguida, à apresentação das técnicas de recolha de dados adotadas, com vista à obtenção de informação relevantes sobre este estudo.

### 2.3 Técnicas de recolha de dados

Para assegurar a fiabilidade e a validade dos resultados desta investigação, é fundamental definir com precisão as técnicas de recolha de dados adotadas. Antes, porém, é necessário compreender o que se entende por "técnicas de recolha de dados", uma vez que estas permitem uma interpretação rigorosa dos fenómenos em estudo.

Como salienta Gil (2008), estas técnicas correspondem a procedimentos sistemáticos que permitem obter informações relevantes junto das fontes previamente definidas, possibilitando uma análise e interpretação rigorosa dos fenómenos em estudo. Sousa & Baptista (2011), destacam ainda que as técnicas devem ser rigorosas, claras e ajustadas ao problema em análise.

As técnicas de recolha de dados assumem um carácter prático e operativo, sendo entendidas como estratégias bem delineadas que se articulam com as diferentes etapas do

**Figura 7**

*Mapa de Portugal por distritos*



*Nota.* (Relatório de Diagnóstico do Município de Viseu, 2022).

método científico. De acordo com Antunes (2021), cada técnica deve ser escolhida em função da especificidade do problema e estar orientada pelo objetivo da pesquisa, sendo, portanto, o modo de percorrer o caminho metodológico definido.

No presente estudo, serão adotadas duas técnicas de recolha de dados complementares: a análise documental, também designada por pesquisa bibliográfica e o inquérito por questionário. A análise documental permitirá a fundamentação teórica e o enquadramento conceptual do tema, enquanto o inquérito por questionário será utilizado na componente empírica, com o objetivo de obter respostas diretas dos participantes que integram a amostra definida (Coutinho, 2015).

Para a realização da análise documental, serão utilizados livros, artigos científicos, dissertações de mestrado, teses de doutoramento e documentos institucionais, com o objetivo de aprofundar a compreensão dos principais conceitos abordados no estudo, como Economia Social, Terceiro Setor, Organizações Sociais, Formação Profissional e Competitividade. A pesquisa bibliográfica, neste contexto, visa reunir e examinar informações sobre o que já foi investigado e publicado sobre o tema, a partir das fontes mencionadas. Este tipo de pesquisa tem como propósito não só consolidar o conhecimento científico existente, mas também contribuir com novas perspetivas ao estudo em questão, de modo a alcançar os objetivos estabelecidos e fornecer informações para o aprimoramento de futuras pesquisas na área (Sousa & Baptista, 2011).

Esta análise documental tem como principal objetivo extrair conclusões sobre a Competitividade das Organizações Sociais.

Por sua vez, o inquérito por questionário é uma técnica de investigação composta por perguntas escritas, destinadas a recolher informações sobre opiniões, experiências e expectativas do público-alvo. A linguagem utilizada deve ser simples e clara, adequada às características dos inqueridos (Prodanov, 2013).

Coutinho (2015), afirma que o inquérito por questionário é percecionado como uma técnica estruturada de recolha de dados quantitativos, composta por um conjunto de perguntas, maioritariamente de resposta fechada, aplicadas a uma amostra previamente

delimitada. Visa a obtenção de informações padronizadas, permitindo a análise comparativa e estatística dos fenómenos em estudo.

Os inquéritos por questionário apresentam diversas vantagens, entre as quais se destacam: a capacidade de assegurar um grau elevado de representatividade da amostra, ainda que condicionado por uma margem de erro estatisticamente aceitável em determinados contextos de análise. Acresce a esta vantagem a possibilidade de proceder à quantificação sistemática de uma ampla gama de dados, bem como à realização de múltiplas análises estatísticas de correlação (Quivy & Campenhoudt, 2008).

No âmbito deste trabalho, o inquérito por questionário será direcionado à direção técnica de todas as Organizações Sociais do distrito de Viseu. Como mencionado anteriormente, os dados das organizações foram obtidos a partir da Carta Social e o inquérito por questionário foi elaborado por meio da plataforma *Google Forms* e será enviado por correio eletrónico, conforme descrito no Anexo A. Optamos por este meio devido à sua rapidez e eficiência, uma vez que a entrega é praticamente imediata, independentemente da localização, além de ser uma opção de baixo custo. Outro benefício relevante é a garantia de anonimato para os inquiridos, proporcionando maior acessibilidade e permitindo que o preencham num momento mais conveniente.

Além disso, o uso do correio eletrónico oferece maior segurança e privacidade, protegendo os indivíduos de possíveis influências externas, como a exposição das suas respostas ou até mesmo o julgamento do entrevistador (Duarte, 2019).

Os principais objetivos deste inquérito é coletar dados sobre as práticas de formação implementadas e cultivadas pelas Organizações Sociais e o grau de importância que estas lhe imputam. Este questionário foi direcionado às equipas técnicas, uma vez que os recursos humanos de uma organização desempenham um papel crucial no seu funcionamento, crescimento e sustentabilidade, sendo também os mais qualificados para conhecer as práticas e métodos de trabalho implementadas (Coutinho, 2018).

Para a organização e tratamento dos dados recolhidos através dos questionários, recorreremos ao programa Microsoft Excel, uma ferramenta amplamente utilizada na

gestão e análise de dados quantitativos. A escolha recaiu sobre este software devido à sua acessibilidade, versatilidade e capacidade de estruturar grandes volumes de informação de forma clara e sistematizada. As respostas obtidas através do inquérito por questionário foram inseridas numa base de dados criada especificamente para esta investigação, permitindo a codificação, tabulação e posterior análise estatística descritiva dos dados. O uso do Excel facilitou a visualização dos resultados sob a forma de gráficos e tabelas, contribuindo para uma interpretação mais eficaz dos dados recolhidos.

Combinando as duas técnicas de recolha de dados, pretendemos atender aos objetivos traçados para esta pesquisa.

De seguida, apresentamos a estrutura do inquérito por questionário desenvolvido para a presente investigação.

### **2.3.1 O Inquérito por questionário: a estrutura**

A construção de um inquérito por questionário requer uma estrutura clara, coerente e alinhada com os objetivos da investigação. A organização das questões deve obedecer a critérios de lógica e progressividade, permitindo uma compreensão fluida por parte dos inqueridos (Gil, 2008). Assim, neste tópico, apresentamos a estrutura do instrumento de recolha de dados utilizado neste estudo, onde destacamos os diferentes blocos temáticos que o compõem.

Relativamente às características das perguntas incluídas num inquérito por questionário, é essencial que estas sejam redigidas de forma clara, objetiva e precisa, evitando ambiguidades ou possibilidades de múltiplas interpretações. As questões não devem induzir respostas, devendo respeitar o enquadramento cognitivo e o nível de conhecimento dos participantes, abordando apenas um conceito por item. Estas precauções são determinantes para a fiabilidade das respostas recolhidas (Gil, 2008).

Existem diversos formatos de perguntas fechadas aplicáveis a questionários: de escolha única, nas quais se seleciona apenas uma opção; de escolha múltipla, que permitem assinalar várias alternativas (com ou sem limitação); e perguntas de escala ou estimativas,

utilizadas para aferir níveis de intensidade por meio de respostas quantitativas (Alves, 2012).

Importa também salientar que o inquérito por questionário garante o anonimato dos inqueridos, o que contribui significativamente para a autenticidade e veracidade das respostas obtidas (Pardal & Lopes, 2011).

O inquérito por questionário utilizado nesta investigação foi elaborado com base na revisão da literatura previamente realizada e submetido à apreciação da orientadora da dissertação. Após esta análise, procederemos aos ajustes necessários, de modo a assegurar que o instrumento contemplava todas as questões relevantes para a obtenção dos dados essenciais à prossecução dos objetivos do estudo.

Posteriormente, o questionário foi disponibilizado em formato digital através da plataforma *Google Forms*, tendo sido enviado por correio eletrónico às organizações alvo. O acesso ao inquérito foi facultado através do seguinte link: <https://forms.gle/6J7bDjGmsRX9HvDUA>.

O processo de envio, dirigido às 568 Organizações Sociais identificadas no distrito de Viseu, decorreu entre setembro de 2024 e abril de 2025. No entanto, foram obtidas apenas 34 respostas válidas.

O questionário é estruturado em duas secções, perfazendo um total de 19 questões. A primeira secção, destinada à caracterização da organização, é composta por 7 perguntas, das quais 6 são de resposta fechada e 1 de resposta aberta, sendo todas de preenchimento obrigatório. A segunda secção foca-se na avaliação do impacto da Formação Profissional e inclui 12 questões: 8 de resposta fechada e 4 de resposta aberta. Nesta secção, 8 perguntas são de resposta obrigatória e 4 têm carácter opcional.

Importa salientar que, em conformidade com as normas aplicáveis à proteção e ao tratamento de dados pessoais (Lei Geral de Proteção de Dados, 2018), todas as informações recolhidas são confidenciais, com a participação voluntária dos inqueridos.

Os dados serão utilizados exclusivamente para fins académicos, as respostas serão anonimizadas e validadas, pois refletem fielmente as informações fornecidas.

Desta forma, a recolha e o tratamento dos dados seguiram rigorosamente as diretrizes estabelecidas para garantir a confidencialidade e o respeito pelos princípios éticos envolvidos na pesquisa. Com a validação das respostas a análise dos dados será conduzida de acordo com a metodologia definida (metodologia quantitativa). A estrutura do inquérito por questionário está apresentada no Anexo B.

A seguir, apresentaremos a técnica de análise de dados adotada para a interpretação dos resultados obtidos.

## **2.4 Técnicas de análise de dados**

Procedemos agora à descrição da técnica de análise utilizada, com o intuito de interpretar os resultados obtidos e responder aos objetivos definidos para esta investigação.

Podemos definir análise de dados como "o processo de examinar, limpar, transformar e modelar dados com o objetivo de descobrir informações úteis, tirar conclusões e apoiar a tomada de decisões" (Creswell & Creswell, 2018, p. 181).

Neste sentido, o tratamento e a análise dos dados recolhidos serão realizados com recurso à aplicação *Google Forms*, a qual gera automaticamente representações gráficas, permitindo uma visualização clara, precisa e detalhada das informações.

Esta ferramenta é especialmente útil para a recolha e análise dos dados pois permite uma gestão eficiente e prática das informações obtidas na pesquisa nas mais diversas áreas. A sua interface intuitiva e funcionalidades automáticas facilitam o processo de organização e visualização dos dados, proporcionando uma análise clara e precisa. Além disso, ajuda a lidar com grandes volumes de dados, estimulam a criatividade do utilizador e asseguram a portabilidade dos materiais utilizados na investigação (Antunes, 2018).

Em conclusão, as técnicas de análise de dados desempenham um papel crucial na interpretação e compreensão dos resultados obtidos numa pesquisa. A escolha da técnica

adequada depende da natureza dos dados, dos objetivos da investigação e das perguntas formuladas.

No capítulo seguinte vamos analisar as respostas e discutir os seus resultados obtidos.

### 3. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Neste capítulo, procederemos à apresentação dos dados recolhidos por meio dos instrumentos metodológicos previamente descritos, nomeadamente o inquérito por questionário dirigido às equipas técnicas de todas as Organizações Sociais do distrito de Viseu. Posteriormente, os resultados obtidos serão analisados e discutidos, com base tanto nas respostas ao questionário como na análise documental, com o propósito de responder à questão de partida e de alcançar os objetivos delineados no início desta investigação.

#### 3.1 Apresentação e interpretação dos dados

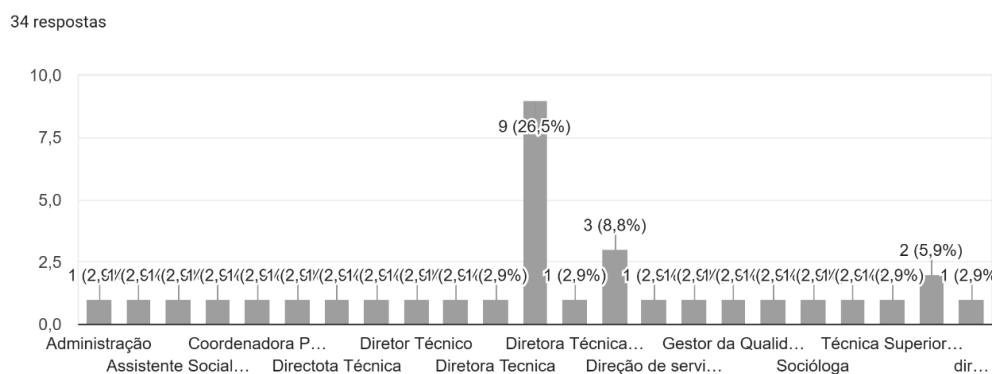
A análise dos dados recolhidos visa interpretar e compreender as principais tendências identificadas junto das Organizações Sociais inquiridas, em alinhamento com os objetivos da presente investigação, nomeadamente o de analisar a importância da Formação Profissional na Competitividade das Organizações Sociais.

O inquérito por questionário, concebido para esse fim, foi remetido por via de correio eletrónico a um total de 568 Organizações Sociais, identificadas a partir da base de dados da Carta Social, entre os meses de setembro de 2024 e janeiro de 2025. Foram obtidas um total de 34 respostas, correspondendo a uma taxa de resposta de aproximadamente 6%. O conteúdo integral do instrumento pode ser consultado no Anexo B.

Com vista à sistematização e clareza na apresentação dos resultados, os dados serão representados graficamente, seguidos da respetiva análise e interpretação crítica.

#### Gráfico 7

*Cargos desempenhados pelos inqueridos nas Organizações Sociais do distrito de Viseu*



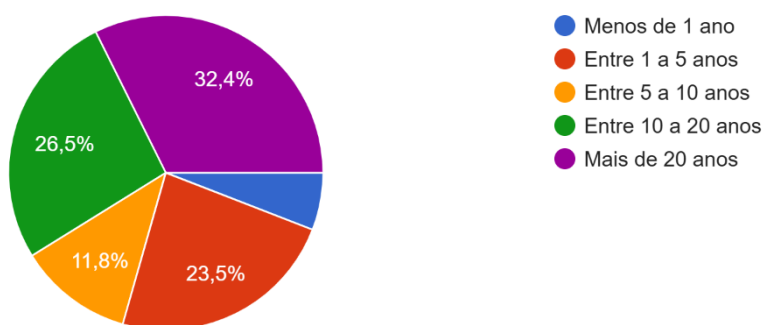
O Gráfico 7 mostra a distribuição dos cargos das pessoas que responderam ao questionário, destacando-se a Direção Técnica como o grupo mais representado. Especificamente, o cargo de Diretora Técnica foi indicado em 9 respostas (26,5%), constituindo o grupo mais expressivo. Importa salientar que, por se tratar de uma pergunta de resposta aberta, surgiram diversas variações na grafia das designações dos cargos, sobretudo no caso de “Diretor(a) Técnico(a)”, o que originou algumas duplicações na representação gráfica dos dados. Após consolidação de todas as variantes desta função, verificamos que 38,2% dos inqueridos desempenham efetivamente cargos de Direção Técnica, o que equivale a um total de 13 respostas. Outras funções registadas incluem Direção de Serviços (8,8%; 3 respostas), Técnica Superior (5,9%; 2 respostas) e Administração, Assistente Social, Gestor da Qualidade e Socióloga (cada uma com 2,9%; 1 resposta).

Estes dados refletem uma predominância de profissionais com responsabilidades de coordenação técnica, com conhecimento direto da realidade organizacional, o que reforça a pertinência e credibilidade das informações recolhidas para os objetivos da investigação.

#### Gráfico 8

*Antiguidade profissional das Organizações Sociais do distrito de Viseu*

34 respostas



O Gráfico 8 apresenta a distribuição das organizações inquiridas segundo o seu tempo de atividade. A maioria atua há mais de 20 anos (32,4%; 11 respostas), seguida das que têm entre 10 e 20 anos (26,5%; 9 respostas). Juntas, estas representam 58,9% da amostra, dando ênfase à predominância de entidades com trajetória consolidada no setor social. As

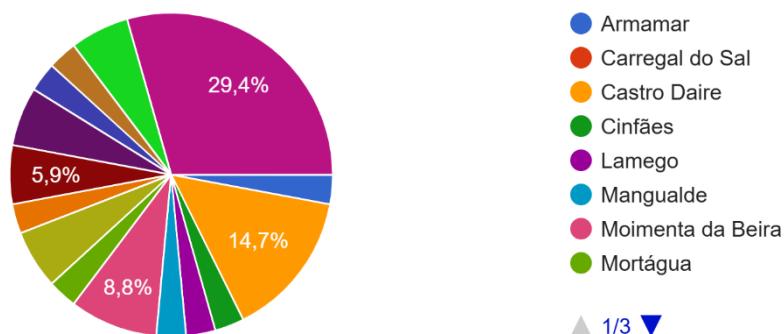
restantes organizações têm uma atividade mais recente: 4 entidades estão ativas entre 1 e 5 anos (11,8%), outras 4 têm entre 5 e 10 anos de atividade (11,8%), e apenas 2 (5,9%) indicaram estar em funcionamento há menos de 1 ano, indicando uma menor presença na nossa amostra.

Esta predominância de organizações com mais de uma década de atividade reforça a credibilidade dos dados recolhidos, refletindo experiência institucional e possíveis práticas consolidadas de gestão e Formação Profissional.

### Gráfico 9

*Localização geográfica das Organizações Sociais do distrito de Viseu*

34 respostas



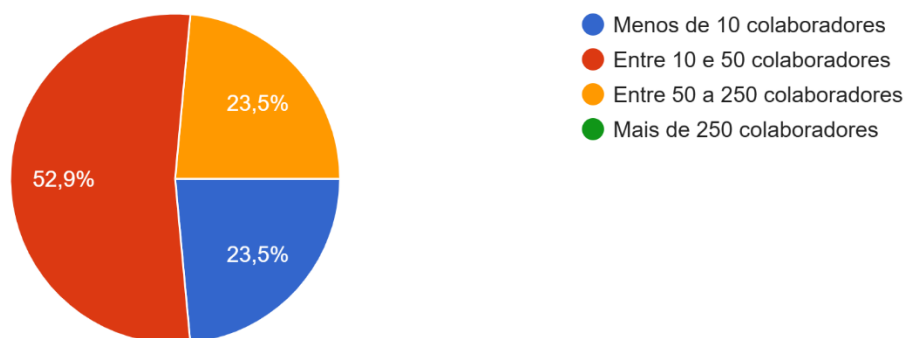
A análise da localização geográfica das organizações inquiridas (Gráfico 9), todas pertencentes ao distrito de Viseu, permite compreender de que forma estas se distribuem pelos diferentes concelhos que integram este território. O concelho de Viseu revela uma maior concentração de respostas, que representa 29,4% da amostra (10 respostas). Este dado poderá refletir uma maior densidade de Organizações Sociais ou um maior envolvimento institucional neste concelho. Seguem-se Castro Daire (14,7%; 5 respostas) e Moimenta da Beira (8,8%; 3 respostas), com participações relevantes. Os restantes concelhos apresentam entre 1 a 2 respostas, salientando uma menor representatividade.

Apesar da predominância do concelho de Viseu, observamos uma diversidade territorial que enriquece a análise, ao incorporar diferentes realidades locais do distrito.

### Gráfico 10

*Número de colaboradores (funcionários e voluntários) das Organizações Sociais do distrito de Viseu*

34 respostas

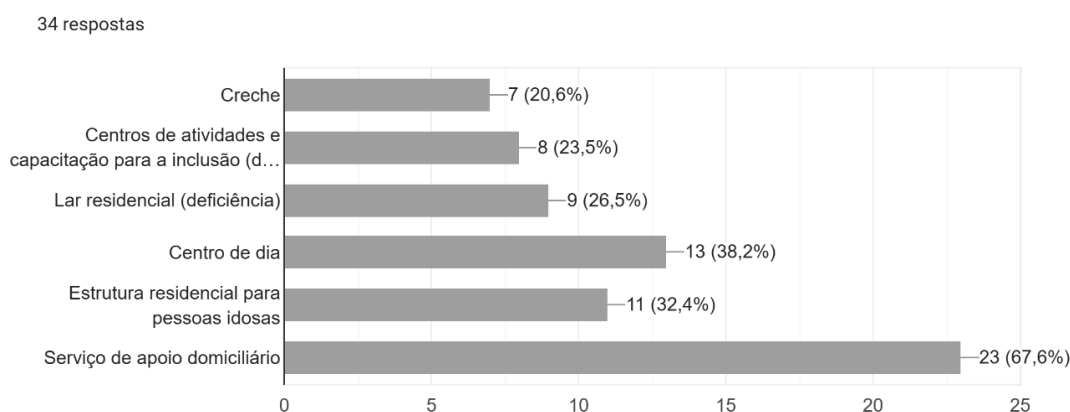


Da análise do Gráfico 10 que representa o número de colaboradores das Organizações Sociais inqueridas, verificamos que a maioria (52,9%, correspondendo a 18 respostas) emprega entre 10 e 50 colaboradores. Tanto as organizações com menos de 10 colaboradores como aquelas com entre 50 e 250 colaboradores registaram 8 respostas cada, o que representa 23,5% em ambos os casos. É importante referir que nenhuma organização indicou ter mais de 250 colaboradores.

Esta distribuição realça a predominância de organizações de pequena e média dimensão, cuja capacidade de investimento em Formação Profissional tende a ser mais limitada. A escassez de recursos humanos e financeiros constitui, frequentemente, um obstáculo à implementação e ao reforço de estratégias de desenvolvimento de competências, comprometendo, assim, a promoção da Competitividade organizacional.

### Gráfico 11

*Valências abrangidas nas Organizações Sociais do distrito de Viseu*



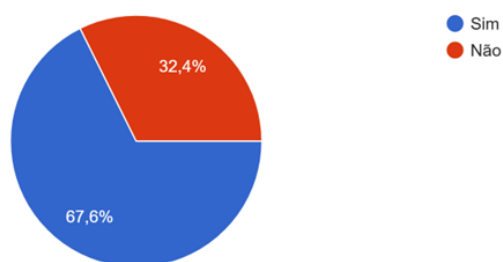
As respostas fornecidas pelas organizações relativamente às diferentes respostas sociais que desenvolvem nas suas organizações estão representadas no Gráfico 11. Ao analisarmos o gráfico este revela que o Serviço de Apoio Domiciliário (SAD) é a resposta social mais representativa, assinalada por 23 organizações (67,6%). Em seguida, destacamos o Centro de Dia, mencionado por 13 organizações (38,2%) e a Estrutura Residencial para Pessoas Idosas (ERPI), com 11 respostas (32,4%). Outras respostas sociais também mencionadas neste gráfico incluem o Lar Residencial para pessoas com deficiência (9 respostas; 26,5%), os Centros de Atividades e Capacitação para a Inclusão (CACI) (8 respostas; 23,5%) e, por fim, a Creche, com 7 respostas (20,6%).

Estes resultados permitem perceber que a maioria das organizações intervém, sobretudo, na prestação de cuidados a populações envelhecidas, o que está em consonância com o contexto demográfico da região em análise, marcado por um elevado índice de envelhecimento populacional.

#### Gráfico 12

*Planeamento de Formação Profissional anual nas Organizações Sociais do distrito de Viseu*

34 respostas



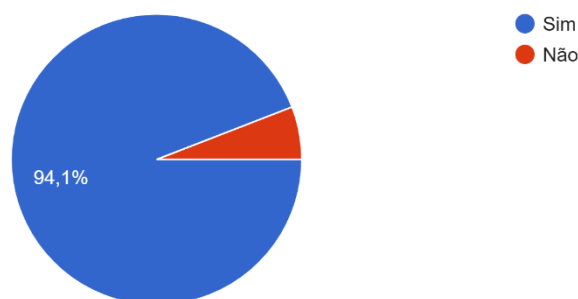
Nesta secção do questionário, procuramos apurar se as Organizações Sociais do distrito de Viseu procedem à elaboração de um plano anual de Formação Profissional para os seus colaboradores. Para tal, foi apresentada uma questão com duas alternativas de resposta: “Sim” e “Não”. Ao analisarmos o gráfico percebemos que 67,6% dos participantes, correspondendo a 23 organizações, indicaram realizar o planeamento anual da Formação Profissional. Em contrapartida, 32,4% (11 organizações) referiram não desenvolver esse tipo de planeamento.

Estes resultados indicam que uma expressiva maioria das Organizações Sociais inquiridas no distrito de Viseu adota uma abordagem estruturada no que diz respeito à planificação da Formação Profissional, o que pode refletir um reconhecimento da importância estratégica deste instrumento para o desenvolvimento das competências dos colaboradores e, conseqüentemente, para a Competitividade organizacional.

#### Gráfico 13

*Realização de ações de Formação Profissional nos últimos cinco anos pelas Organizações Sociais do distrito de Viseu*

34 respostas



Com base na análise do Gráfico 13, que sintetiza o total de respostas das Organizações Sociais do distrito de Viseu sobre a realização de ações de Formação Profissional nos últimos cinco anos, observamos que a esmagadora maioria (94,1%, ou 32 respostas) afirmou ter realizado ações de Formação Profissional nos últimos cinco anos, enquanto apenas 5,9% (2 respostas) indicaram não o ter feito.

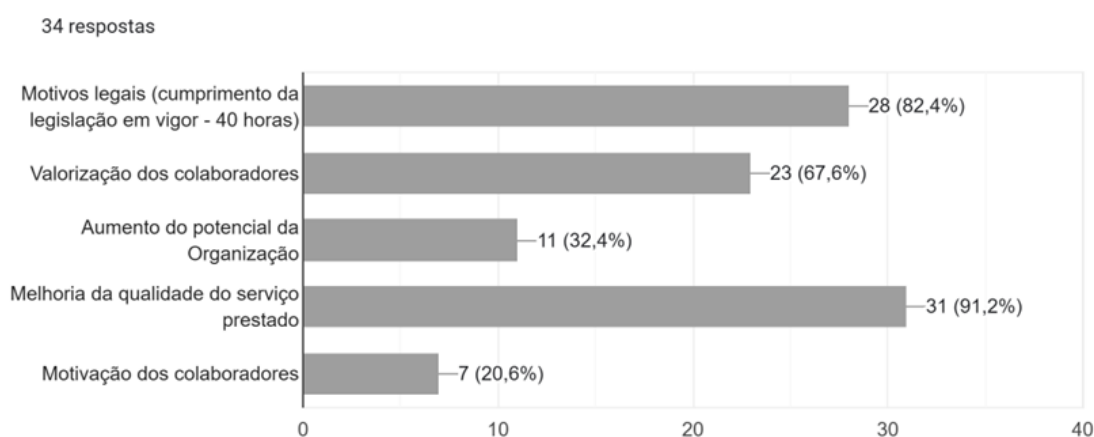
Este elevado número de respostas afirmativas comprova a valorização da formação contínua como estratégia para o desenvolvimento de competências e melhoria da qualidade dos serviços. Por outro lado, a minoria que não realizou ações formativas

poderá enfrentar constrangimentos como limitações financeiras, ausência de planeamento estratégico ou falta de oferta formativa adequada. Estas situações, embora minoritárias, merecem atenção, pois podem indicar fragilidades estruturais e dificuldade na resposta aos desafios sociais emergentes.

Em termos gerais, os dados apontam para uma tendência positiva no investimento em Formação Profissional, reforçando a sua importância na qualificação e valorização dos recursos humanos no setor social da região.

#### Gráfico 14

*Motivos para a realização da Formação Profissional nas Organizações Sociais do distrito de Viseu*



No que respeita aos motivos para a realização da Formação Profissional nas Organizações Sociais do distrito de Viseu, as Organizações nesta questão tinham a possibilidade de escolher mais de uma opção. Assim, destacamos em primeiro lugar, a melhoria da qualidade do serviço prestado, referida por 31 organizações (91,2%). Em seguida, surgem os motivos legais, mencionados por 28 organizações (82,4%), demonstrando o impacto do cumprimento da legislação como fator impulsionador das ações formativas. A valorização dos colaboradores foi apontada por 23 organizações (67,6%), o que revela a importância atribuída ao desenvolvimento pessoal e profissional dos recursos humanos. Já o aumento do potencial da organização foi indicado por 11 organizações (32,4%), e a motivação dos colaboradores por 7 organizações (20,6%).

Embora menos expressivos em termos percentuais, os últimos motivos não devem ser desvalorizados, uma vez que destacam dimensões relevantes do impacto da formação no desempenho institucional e no clima organizacional.

De forma geral, os dados demonstram que a Formação Profissional é percecionada, sobretudo, como um instrumento para garantir a qualidade dos serviços e assegurar o cumprimento das exigências legais. Esta tendência sublinha a importância de promover a formação não apenas como uma obrigação normativa, mas como uma estratégia fundamental para o aperfeiçoamento contínuo das práticas organizacionais, o desenvolvimento das competências dos recursos humanos e a sustentabilidade das Organizações Sociais.

#### Gráfico 15

*Momento em que as Organizações Sociais do distrito de Viseu definem o plano de formação*

34 respostas



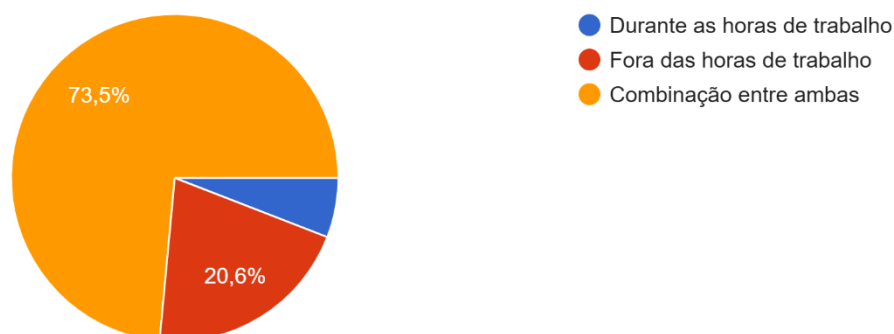
Os dados do gráfico indicam que a maioria das Organizações Sociais do distrito de Viseu define o plano de formação de forma estruturada, sendo que 47,1% (16 respostas) o fazem antes da elaboração do orçamento anual e 35,3% (12 respostas) após esse processo. As restantes organizações adotam práticas menos sistematizadas, como a definição pontual de ações formativas, a resposta a exigências legais ou a elaboração do plano conforme a necessidade.

Esta diversidade de abordagens revela que, embora prevaleça uma planificação estratégica, ainda existe um número significativo de organizações com práticas reativas, refletindo possíveis limitações orçamentais ou uma menor maturidade na gestão da formação.

### Gráfico 16

*Período em que a formação profissional é ministrada nas Organizações Sociais do distrito de Viseu*

34 respostas



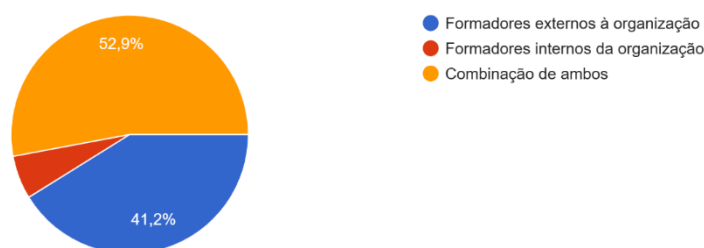
No Gráfico 16 podemos analisar a distribuição das respostas das Organizações Sociais do distrito de Viseu referentes ao momento em que a Formação Profissional é ministrada, distinguindo três categorias: durante o horário de trabalho, fora do horário de trabalho e uma combinação entre ambas. Verificamos que a maioria das Organizações Sociais do distrito de Viseu (73,5%, 25 respostas) opta por ministrar a Formação Profissional através de uma combinação entre o horário de trabalho e o tempo extralaboral. Já 20,6% (7 respostas) realizam a formação apenas fora do horário de trabalho, enquanto 5,9% (2 respostas) a integram exclusivamente no período laboral.

Estes dados apontam para uma predominância de soluções híbridas, refletindo o esforço das organizações em adaptar a formação às suas realidades operacionais. A menor percentagem de formação exclusivamente no horário laboral pode evidenciar um maior compromisso com a valorização do tempo profissional destinado ao desenvolvimento de competências.

### Gráfico 17

*Tipologias dos formadores envolvidos nas ações de formação nas Organizações do distrito de Viseu*

34 respostas



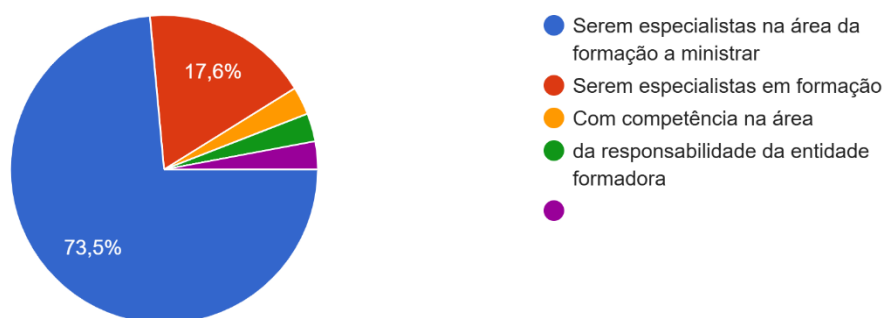
O gráfico mostra que a maioria das Organizações Sociais do distrito de Viseu (52,9%, 18 respostas) recorre a uma combinação de formadores internos e externos nas ações de Formação Profissional. Em segundo lugar, 41,2% das organizações (14 respostas) utilizam exclusivamente formadores externos e apenas 5,9% (2 respostas) recorrem unicamente a formadores internos.

Estes dados indicam uma tendência para diversificar as fontes de formação, procurando assegurar qualidade e adequação às necessidades organizacionais.

### Gráfico 18

*Razões para a escolha de formadores pelas Organizações Sociais de Viseu*

34 respostas



No Gráfico 18 são apresentadas as razões indicadas pelas Organizações Sociais do distrito de Viseu para a escolha dos formadores para ministrar as ações de formação. A maioria das organizações (73,5%, 25 respostas) indicou como principal critério o facto de os formadores serem especialistas na área da formação a ministrar. Em segundo lugar, 17,6% (6 respostas) referiram a especialização em formação como motivo determinante. As restantes opções como “com competência na área” (2,9%, 1 resposta), “da responsabilidade da entidade formadora” (2,9%, 1 resposta) e outras (2,9%, 1 resposta), foram assinaladas por uma minoria, representando, em conjunto, menos de 10% das respostas.

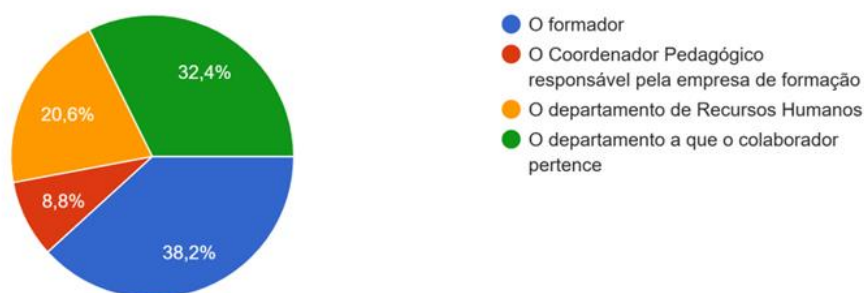
Estes dados revelam uma clara preferência pela especialização técnica como critério prioritário na seleção de formadores, em detrimento de outros fatores, como a experiência pedagógica ou a responsabilidade da entidade formadora. Tal tendência pode ser

interpretada como uma valorização do conhecimento prático e da experiência profissional diretamente relacionados com os conteúdos a transmitir, o que comprova uma orientação das Organizações Sociais para a eficácia e a aplicabilidade imediata da formação no contexto laboral.

### Gráfico 19

*Responsáveis pela avaliação do impacto da formação nas Organizações Sociais no distrito de Viseu*

34 respostas



Com base nas 34 respostas obtidas, conseguimos analisar quais os principais responsáveis pela avaliação do impacto da formação. Assim, e analisando o gráfico a maioria das organizações atribui essa responsabilidade ao formador, mencionado por 38,2% das respostas (13 respostas). Em seguida, surge o departamento a que o colaborador pertence, com 32,4% (11 respostas). Já o departamento de Recursos Humanos é referido em 20,6% dos casos (7 respostas), enquanto apenas 8,8% (3 respostas) apontam o coordenador pedagógico responsável pela empresa de formação como responsável por essa avaliação.

Os resultados indicam que a avaliação do impacto da formação é, maioritariamente, atribuída a intervenientes internos e próximos do contexto de aplicação, como o formador e o departamento do colaborador. Esta tendência sugere uma valorização da observação direta dos efeitos da formação no desempenho. A baixa atribuição de responsabilidade ao coordenador pedagógico pode refletir uma menor formalização dos processos avaliativos.

## Gráfico 20

*Instrumentos utilizados pelas Organizações Sociais do distrito de Viseu para medir o impacto da formação*



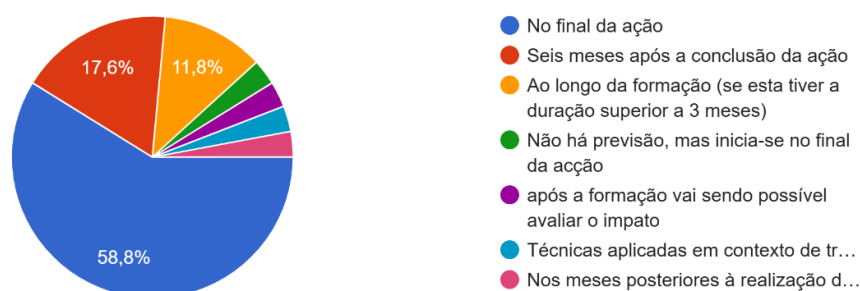
A pergunta sobre os instrumentos de medição do impacto da formação, de carácter aberto, originou respostas variadas, muitas das quais com múltiplas menções. As 34 respostas recolhidas foram agrupadas em seis categorias, onde destacamos os questionários e inquéritos, com 13 menções (38,2%), seguidos da observação direta em contexto de trabalho, referida em 9 respostas (26,5%). A avaliação de desempenho foi indicada por 5 entidades (14,7%) e os testes e modelos formais surgiram em 4 respostas (11,8%). Por fim, tanto o feedback informal como a ausência de instrumentos estruturados foram mencionados em 2 respostas cada, correspondendo a 5,9% das ocorrências.

A diversidade de respostas demonstra que, embora existam práticas consolidadas como os questionários, muitas organizações ainda recorrem a métodos informais ou não sistematizados. Isto pode indicar disparidades ao nível da maturidade dos processos de avaliação e da apropriação de modelos estruturados de medição do impacto da formação.

## Gráfico 21

*Momentos da avaliação do impacto das ações de formação nas Organizações Sociais do distrito de Viseu*

34 respostas



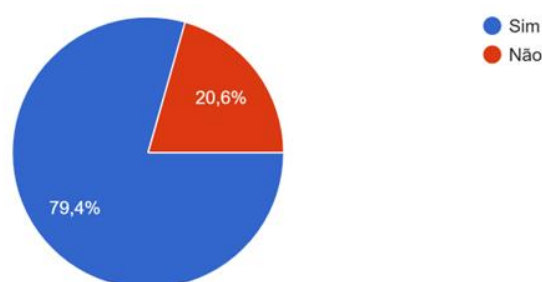
Relativamente aos momentos de avaliação do impacto das ações de formação nas Organizações Sociais do distrito de Viseu, a maioria das respostas (58,8%, ou 20 organizações) indica que esta ocorre no final da ação. Já 17,6% (6 organizações) referem que a avaliação é feita seis meses após a formação, e 11,8% (4 organizações) indicam que ela decorre ao longo da formação, quando esta ultrapassa três meses. As restantes 11,8% (4 organizações) revelam práticas diversas, como a ausência de previsão formal, avaliação progressiva após a formação ou técnicas aplicadas no contexto de trabalho.

Em suma, embora predomine a avaliação imediata, observamos uma crescente consciencialização sobre a importância da medição do impacto a médio e longo prazo, nomeadamente na aplicação prática das competências desenvolvidas. Contudo, estas abordagens mais estruturadas de avaliação ainda não se encontram plenamente sistematizadas.

#### Gráfico 22

*Partilha dos resultados da avaliação de impacto com os colaboradores envolvidos nas Organizações Sociais do distrito de Viseu*

34 respostas



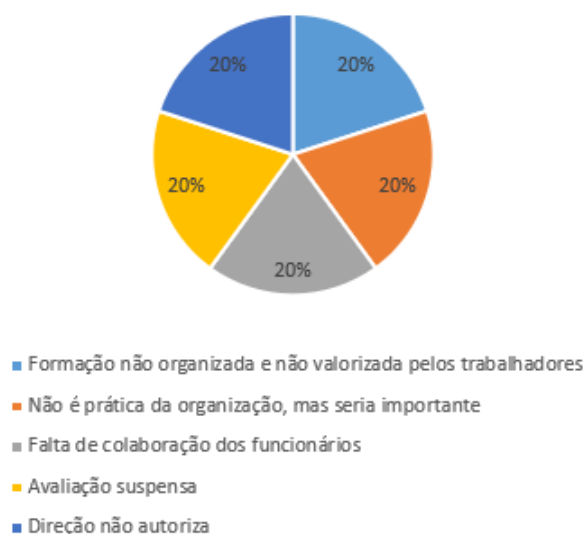
Tendo agora por base de análise a partilha dos resultados da avaliação de impacto das ações de formação com os colaboradores envolvidos, os dados recolhidos indicam que 79,4% das respostas (27 organizações) afirmam discutir os resultados com os seus colaboradores. Por outro lado, 20,6% das organizações (7 respostas) referem que não realizar essa discussão.

Estes resultados salientam que a maioria das organizações reconhece a importância de envolver os colaboradores na análise dos efeitos da formação, promovendo a transparência do processo avaliativo e potenciando o comprometimento dos profissionais com os objetivos institucionais. A partilha dos resultados pode ainda constituir uma

estratégia eficaz para fomentar a melhoria contínua e a aprendizagem organizacional. Em contraste, a ausência dessa prática poderá comprometer o aproveitamento pleno dos resultados da avaliação, ao limitar o diálogo interno e a identificação conjunta de oportunidades de melhoria.

### Gráfico 23

*Razões para as Organizações do distrito de Viseu não partilharem os resultados da avaliação de Impacto com os colaboradores envolvidos*



O Gráfico 23 apresenta a distribuição das justificações indicadas pelas Organizações Sociais do distrito de Viseu que não partilham os resultados da avaliação do impacto da formação com os seus colaboradores. Das 7 organizações que, conforme apresentado no Gráfico 22, indicaram não realizar essa partilha, apenas 5 responderam à questão aberta, o que representa aproximadamente 20% do total de respostas ao inquérito. As razões apontadas revelam uma diversidade de constrangimentos institucionais e operacionais. Entre os motivos identificados estão a falta de organização da formação e a sua baixa valorização por parte dos trabalhadores, o facto de a partilha não ser uma prática institucionalizada, embora considerada importante, bem como a falta de colaboração dos funcionários. Adicionalmente, foram referidas razões estruturais, como a suspensão da avaliação de desempenho e a não autorização da direção para a divulgação dos resultados.

Estes dados apontam para a existência de limitações internas que dificultam a implementação de práticas mais participativas e transparentes na gestão da formação,

refletindo a necessidade de reforçar a cultura de avaliação e de envolver ativamente todos os intervenientes nos processos de aprendizagem e melhoria contínua.

#### Gráfico 24

*Aspetos mais positivos do sistema de avaliação do impacto da formação nas Organizações do distrito de Viseu*



Analisando agora o gráfico 24, este representa a categorização dos principais aspetos positivos identificados pelas Organizações Sociais do distrito de Viseu relativamente ao sistema de avaliação do impacto da formação. Esta pergunta era de carácter aberto e, das 15 respostas obtidas, destacamos sete principais categorias temáticas. A categoria mais mencionada foi a melhoria dos serviços e da qualidade organizacional, com 6 referências (40%). Seguidamente temos a valorização dos colaboradores, motivação, simplicidade e funcionalidade do sistema (ambas com 26,7%, ou seja, 4 menções), bem como o planeamento, tomada de decisão, a comunicação, o feedback e a reflexão e aprendizagem (todas com 20%, o que equivale a 3 menções). Ainda que 13,3% (2 respostas) das organizações mencionem não dispor de um sistema formal, tal revela uma crescente consciência sobre a importância de estruturar esta prática.

Estas respostas, no geral, demonstram que a avaliação do impacto da formação é vista não apenas como ferramenta de gestão, mas também como instrumento de participação, aprendizagem organizacional e alinhamento estratégico.

No que se refere à pergunta 19 do inquérito por questionário, que tinha como objetivo identificar os três aspetos mais negativos do sistema de avaliação do impacto da formação

utilizado pelas Organizações Sociais do distrito de Viseu, importa referir que esta era uma questão de carácter aberto e não obrigatória, e não foram registadas quaisquer respostas.

### **3.2 Discussão dos resultados**

Com base nos dados apresentados e interpretados no subcapítulo anterior, neste segmento procederemos à sua discussão, articulada com os objetivos previamente definidos para esta investigação.

A análise criteriosa dos dados recolhidos nas Organizações Sociais do distrito de Viseu, por meio do inquérito por questionário, permitiu alcançar um retrato aprofundado e realista das práticas, perceções e limitações associadas à Formação Profissional nestas instituições.

De forma global, os resultados refletem um cenário complexo e diversificado no que respeita às práticas de Formação Profissional e, em particular, à avaliação do seu impacto nas Organizações Sociais do distrito de Viseu. Esta diversidade decorre das diferentes realidades locais representadas nas respostas recolhidas, uma vez que obtivemos respostas nos diferentes concelhos do distrito.

De forma mais específica, a maioria das respostas recolhidas foi fornecida por profissionais com responsabilidades de coordenação técnica, detentores de um conhecimento direto da realidade interna das respetivas organizações e pertencentes a instituições com mais de dez anos de atividade. Estes fatores conferem uma base sólida para uma reflexão crítica e atribuem uma maior fiabilidade às informações recolhidas. Tal como referem Silva (2018), e Marques & Pereira (2010), a maturidade institucional tende a estar associada a uma maior consciência sobre a importância da Formação Profissional e da avaliação do seu impacto.

Neste sentido, os resultados do presente estudo corroboram com estas perspetivas teóricas, uma vez que registamos um número expressivo de organizações que afirmam planear e desenvolver ações de formação de forma estruturada. Este dado indica, ainda, um reconhecimento claro do papel da Formação no desenvolvimento das competências dos colaboradores e na promoção da Competitividade organizacional.

Todavia, importa destacar que ao analisarmos os dados recolhidos também persistem constrangimentos significativos ao nível dos recursos humanos e financeiros, à semelhança do que é identificado na fundamentação teórica. Autores como Reis (2003), Almeida *et al.*, (2008), e Guimarães (2010), apontam a escassez de recursos financeiros como uma das principais limitações à profissionalização do setor social e ao reforço da sua Competitividade.

No subcapítulo referente à delimitação do universo/população e da amostra, caracterizámos o distrito de Viseu com um acentuado índice de envelhecimento. Ao interpretarmos os dados recolhidos sobre as valências abrangidas pelas organizações deste território, constatámos que a maioria atua sobretudo na prestação de cuidados à população idosa, o que vem confirmar e sustentar as evidências do nosso estudo.

A maioria das Organizações Sociais do distrito de Viseu tem proporcionado Formação Profissional aos seus colaboradores nos últimos cinco anos. Os motivos apontados para a realização dessa formação revelam, em grande parte, uma orientação predominantemente normativa, centrada no cumprimento de requisitos legais e na melhoria da qualidade dos serviços prestados. Esta prática está em conformidade com o estipulado na Lei nº7/2009, de 12 de fevereiro, inserida no Código de Trabalho, que estabelece a obrigatoriedade de cada trabalhador aceder, anualmente, a um mínimo de quarenta horas de formação contínua.

Contudo, os dados também indicam um esforço crescente por parte das organizações para alinhar a formação com necessidades reais, nomeadamente o aperfeiçoamento das práticas organizacionais, o desenvolvimento das competências dos recursos humanos e a sustentabilidade das instituições. Estes resultados vão ao encontro das perspetivas de Cunha et al., (2015), e Cardim (2009), que destacam a formação estratégica como um instrumento essencial para a capacitação dos profissionais e para o reforço da eficácia organizacional.

Tendo agora por base de discussão os modelos de formação utilizados, as Organizações Sociais do distrito em estudo revelam flexibilidade, adotando soluções combinadas que incluem ações formativas realizadas tanto durante o horário laboral como fora dele. Este

dados revela coerência com as tendências apontadas por Cardim (2009), que afirma que os objetivos organizacionais e a capacitação dos indivíduos devem estar articulados de forma integrada.

A diversificação dos formadores, internos e externos, utilizada pelas organizações está igualmente em consonância com a literatura, que valoriza a articulação entre a oferta externa e as soluções internas como forma de aumentar a eficácia e a pertinência das ações de formação (Oliveira & Santos, 2017). A escolha dos formadores recai, maioritariamente, sobre especialistas nas áreas de formação a ministrar, o que reforça a preocupação das organizações com a qualidade e a adequação das intervenções formativas às suas necessidades específicas.

No domínio da avaliação por parte das organizações inqueridas nesta investigação, verificamos uma forte presença de métodos imediatos, como os questionários. A avaliação constitui um elemento crucial no ciclo formativo, conforme sublinhado por Cardim (2009), e Rodrigues (2016). A responsabilidade pela avaliação é, em grande parte dos casos, atribuída pelas organizações em estudo, a elementos internos, como o formador ou o responsável direto, prática que, embora recorrente, pode realçar limitações na adoção de modelos avaliativos mais independentes, sistemáticos e rigorosos.

O envolvimento dos colaboradores na análise dos resultados da avaliação é, em muitas das organizações estudadas, valorizado. Todavia, persistem ainda barreiras significativas à sua efetivação. A não partilha de resultados avaliativos, frequentemente justificada pela ausência de uma cultura de avaliação, pela resistência interna ou por decisões unilaterais das lideranças, reforça o diagnóstico de Almeida (2007), e Caramujo (2004) que apontam para um atraso estrutural em Portugal na promoção da Formação Profissional e na consolidação de práticas avaliativas.

Por outro lado, os aspetos positivos identificados pelas organizações relativamente à avaliação do impacto, como a melhoria dos serviços, a valorização dos colaboradores e a promoção do planeamento, revelam uma perceção da avaliação enquanto ferramenta de gestão estratégica e desenvolvimento organizacional. Esta visão encontra suporte em estudos como os de Ramos (2003), que defende que a Formação Profissional constitui

um meio privilegiado para o fortalecimento das competências dos colaboradores e para a modernização institucional. Também Ferreira (2024), e Pereira & Ramos (2018), afirmam que a formação contínua dos trabalhadores fomenta simultaneamente os interesses dos trabalhadores, das organizações e da sociedade em geral, uma vez que o retorno do investimento em formação é substancialmente superior nas empresas que apostam no desenvolvimento contínuo das suas equipas, quando comparado com aquelas que negligenciam essa dimensão.

A ausência de respostas relativamente aos aspetos negativos do sistema de avaliação pode ser interpretada de duas formas: por um lado, como indicador de uma insuficiente maturidade institucional e de escassa reflexão crítica sobre o próprio processo avaliativo; por outro, como reflexo de lacunas nas práticas sistematizadas de avaliação.

Em síntese, os resultados demonstram sinais encorajadores de uma crescente valorização da Formação Profissional nas Organizações Sociais do distrito de Viseu, sobretudo no que diz respeito ao seu impacto na motivação dos trabalhadores, na melhoria contínua dos serviços prestados e no reforço da qualidade organizacional. Observamos ainda, uma consciencialização progressiva quanto à importância da articulação entre a formação e o desenvolvimento estratégico, bem como à sua relevância para a sustentabilidade e Competitividade das instituições.

Ainda que persistam desafios, como a necessidade de maior sistematização da avaliação, o fortalecimento da cultura de feedback e um envolvimento mais ativo das lideranças, os dados revelam um caminho promissor, marcado por boas práticas e um esforço crescente de alinhamento com modelos formativos mais eficazes e orientados para resultados.

Estes progressos constituem uma base sólida para o aprofundamento de estratégias de formação mais integradas, capazes de responder às exigências de um setor social em constante transformação e confirmam o potencial da Formação Profissional como um instrumento central de inovação, capacitação dos recursos e fortalecimento institucional.

#### **4. CONCLUSÃO**

Neste quarto e último capítulo, apresentamos as principais conclusões do estudo, respondendo aos objetivos previamente definidos, sintetizando os resultados mais relevantes da componente empírica e, por fim, identificando as limitações encontradas ao longo do processo de investigação, assim como, algumas recomendações para futuros trabalhos.

A presente investigação teve como objetivo principal analisar a importância da Formação Profissional na Competitividade das Organizações Sociais do distrito de Viseu. Para tal, foram delineados os seguintes objetivos específicos: compreender o papel da Formação Profissional no desenvolvimento das competências das equipas técnicas; identificar as práticas de formação adotadas pelas Organizações Sociais do distrito de Viseu; analisar o impacto da formação contínua no desempenho e na sustentabilidade organizacional; e refletir sobre os fatores que favorecem ou dificultam a implementação de estratégias de qualificação profissional no setor social.

A escolha da Formação Profissional e a da Competitividade como pontos centrais desta dissertação, recaiu sobretudo pela crescente exigência colocada às organizações, em particular às Organizações Sociais, para que garantam respostas eficazes, sustentáveis e ajustadas às necessidades e carências da população. Num contexto de transformação constante, marcado por restrições orçamentais e mudanças demográficas, é essencial compreender de que forma a qualificação contínua dos recursos humanos pode contribuir para reforçar a capacidade de inovação e adaptação institucional. Estudar esta relação permite não só identificar práticas e desafios, mas também reconhecer a Formação Profissional como um instrumento e/ou ferramenta para o desenvolvimento organizacional e para o fortalecimento da Competitividade das instituições que operam neste setor.

De forma global, os resultados obtidos confirmam que a Formação Profissional é percecionada como uma ferramenta estratégica nas Organizações Sociais estudadas. Para além do cumprimento de obrigações legais, conseguimos observar um esforço crescente de alinhamento entre as ações formativas, as necessidades dos serviços e o desenvolvimento das competências dos recursos humanos. Este alinhamento vem

confirmar a literatura consultada (Cardim, 2009; Cunha et al., 2015), ao demonstrar que a formação, quando integrada numa lógica estratégica, potencia a qualidade dos serviços, a motivação das equipas e a Competitividade institucional.

As organizações com maior maturidade institucional revelaram práticas formativas mais estruturadas, em consonância com o que defendem Silva (2018), e Marques & Pereira (2010), ao associarem a longevidade e experiência institucional a uma maior consciência sobre o valor da formação. Verificamos também a adoção de modelos formativos diversificados, flexíveis e adequados à realidade local, bem como uma preocupação crescente com a escolha de formadores especializados, práticas em harmonização com os contributos de Oliveira & Santos (2017).

Contudo, persistem desafios relevantes. A escassez de recursos financeiros e humanos, identificada por Reis (2003), Guimarães (2010), e Almeida *et al.*, (2008), continua a limitar a implementação de planos formativos mais ambiciosos e sustentáveis. Do mesmo modo, a avaliação da formação permanece, em muitos casos, centrada em métodos imediatos e pouco aprofundados, com fragilidades na partilha e uso dos resultados avaliativos, situação que reflete as dificuldades apontadas por Almeida (2007), e Caramujo (2004), relativamente à consolidação de uma cultura de avaliação no setor social.

Com base em todas as conclusões e análises dos dados deste estudo, e em resposta à questão de partida “Em que medida a Formação Profissional contribui para a Competitividade das Organizações Sociais no distrito de Viseu?“, concluímos que a Formação Profissional contribui de forma significativa, sobretudo quando integrada numa lógica estratégica e de desenvolvimento organizacional. Ao promover a melhoria contínua, a inovação e a valorização das pessoas, a Formação Profissional potencia a capacidade de as organizações sociais responderem com qualidade e eficiência às exigências do contexto atual, confirmando empiricamente a questão e todos os objetivos delineados para esta pesquisa.

Apesar dos contributos desta investigação, importa reconhecer algumas limitações que condicionam a amplitude e a generalização dos resultados obtidos. Em primeiro lugar, a

taxa de resposta ao inquérito foi relativamente reduzida, o que poderá limitar a representatividade da amostra e, conseqüentemente, a robustez estatística das conclusões. Embora as respostas tenham sido recolhidas de diferentes concelhos do distrito de Viseu, a baixa adesão pode ter restringido a diversidade de perspetivas e experiências consideradas.

Em segundo lugar, o foco exclusivo nas Organizações Sociais do distrito de Viseu, embora justificada pela contextualização e objetivos do estudo, limita a possibilidade de extrapolação direta dos resultados para outras regiões do país, cujas realidades socioeconómicas e institucionais poderão ser distintas.

Por fim, a predominância de uma metodologia quantitativa, baseada na aplicação do inquérito por questionário, não permitiu um aprofundamento qualitativo das motivações, perceções e estratégias adotadas pelas organizações em matéria de Formação Profissional. A ausência de entrevistas ou grupos focais limitou a compreensão de dinâmicas internas e de fatores subjetivos que poderiam enriquecer a análise.

Estas limitações não comprometem a validade dos resultados alcançados, mas evidenciam a necessidade de aprofundamento e alargamento da investigação neste domínio. Apontam, assim, caminhos relevantes para futuros estudos que pretendam explorar com maior detalhe a relação entre a Formação Profissional e a Competitividade nas Organizações Sociais.

Entre as principais recomendações, destacamos a adoção de metodologias mistas, que combinem abordagens quantitativas com técnicas qualitativas, como entrevistas semiestruturadas, grupos focais ou estudos de caso, permitindo captar as perceções, motivações e dinâmicas internas das organizações de forma mais aprofundada. Além disso, a ampliação da amostra e a realização de estudos comparativos inter-regionais poderiam oferecer uma visão mais abrangente da realidade nacional.

Para concluir, seria pertinente o desenvolvimento de investigações longitudinais, que avaliem o impacto da formação ao longo do tempo, contribuindo para uma compreensão

mais vigorosa da sua influência na sustentabilidade e evolução estratégica das Organizações Sociais.

Apesar das limitações identificadas, os resultados alcançados permitem afirmar com segurança que a Formação Profissional representa um eixo central de Competitividade para as Organizações Sociais. O investimento contínuo e estratégico na qualificação dos recursos humanos é revelado não apenas como desejável, mas indispensável num setor que desempenha um papel essencial na coesão social e na resposta a problemas complexos e emergentes da sociedade atual.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agostinho, A. (2022). *Competitividade: Conceito e medição* [Dissertação de mestrado, Instituto Universitário de Lisboa].
- Almeida, A. (2007). Empregabilidade, contextos de trabalho e funcionamento do mercado de trabalho em Portugal. *Revista Ciências da Educação*, 2, 51–58.
- Almeida, A., & Alves, N. (2011). *A formação profissional nas empresas portuguesas: Entre a tradição e os desafios da competitividade*. ISCTE-IUL. <https://repositorio.ulisboa.pt/handle/10451/10575>
- Almeida, A. J., 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: Mundos Sociais: Saberes e Práticas*, Universidade Nova de Lisboa.
- Almeida, V. (2005). A lógica sócio-económica do terceiro setor. *Interacções*, 8, 55–82.
- Alves, J. (2005). *Organização, gestão e projeto educativo das escolas*. Edições Asa.
- Alves, M. (2012). *Metodologia de investigação em ciências sociais: Fundamentos e aplicações*. Edições Sílabo.
- Amado, M. (2007). Qualificar o terceiro setor: Uma perspetiva de formação. *VeZ e Voz – Inovação e Qualidade no Terceiro Setor*, 1, 51–56.
- Agência Nacional para a Qualificação e o Ensino Profissional (ANQEP). (2018). <http://www.anqep.gov.pt/default.aspx>
- Antunes, H. (2021). *Metodologia da investigação científica: Fundamentos, métodos e técnicas* (2.ª ed.). Pactor.
- Antunes, M. (2018). *Tecnologias digitais na educação: O uso de ferramentas digitais na prática pedagógica*. Editora Acadêmica.
- Antunes, M. J. (2021). *Metodologia da investigação científica: Fundamentos, métodos e técnicas* (2.ª ed.). Edições Sílabo.
- Antunes, R. (2021). *Fundamentos de metodologia científica*. Porto Editora.
- Antunes, S. (2021-a). *Caderno de diapositivos: A metodologia de investigação em ciências sociais*. ESTG-Lamego: Autor.
- Assembleia da República. (2005, 12 de agosto). *Lei n.º 1/2005, de 12 de agosto*. Diário da República, n.º 155/2005, Série I-A. [https://www.uc.pt/site/assets/files/475840/20050812\\_lei\\_constitucional\\_1\\_2005\\_constituicao\\_da\\_republica\\_portuguesa.pdf](https://www.uc.pt/site/assets/files/475840/20050812_lei_constitucional_1_2005_constituicao_da_republica_portuguesa.pdf)
- Assembleia da República. (2009, 12 de fevereiro). *Lei n.º 7/2009, de 12 de fevereiro*. Diário da República, n.º 30/2009, Série I. <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/lei/7-2009-602073>
- Assembleia da República. (2013, 8 de maio). *Lei n.º 30/2013, de 8 de maio*. Diário da República, n.º 88/2013, Série I, 2727–2728. <https://data.dre.pt/eli/lei/30/2013/05/08/p/dre/pt/html>
- Babbie, E. R. (2020). *The practice of social research* (15th ed.). Cengage Learning.
- Bandeira, A. (2016). *Motivação e entusiasmo dos formandos nas ações de formação profissional: Os processos de mentoria, relações de ajuda e flow* [Dissertação de mestrado, Instituto Superior de Gestão e Administração de Leiria].

- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barney, J., & Hesterly, W. (2011). *Administração estratégica e vantagem competitiva: Conceitos e casos*. Pearson.
- Bernardes, A. (2013). *Políticas e práticas de formação em grandes empresas: A dimensão educativa do trabalho*. Porto Editora.
- Bhawsar, P., & Chattopadhyay, U. (2015). Competitiveness: Review, reflections and directions. *Global Business Review*, 16(4), 665–679. <https://doi.org/10.1177/0972150915581115>
- Bilhim, J. (2009). *Gestão estratégica de recursos humanos* (4.<sup>a</sup> ed.). Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Blandinières, F., Dürr, N., Frübing, S., Heim, S., Janger, J., Peneder, M., ... Weingärtner, S. (2017). *Measuring competitiveness*. European Commission. <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/22604>
- Braga, E., Silva, D., & Silva, F. (2018). Gestão no terceiro setor: Uma análise através dos indicadores de gestão, stakeholders e gestão de materiais à luz de uma instituição situada em Rondonópolis - MT. *Revista Estudos e Pesquisas em Administração*, 2(3), 25–40.
- Brito, F., & Costa, P. (2021). *A formação profissional e as políticas de qualificação em Portugal: Desafios e perspectivas*. Edições Universitárias.
- Caeiro, J. (2008). *Economia social: Conceitos, fundamentos e tipologias*. <https://www.scielo.br/j/rk/a/Zyqs6pMYssPQBs3mKxtLZ8R/?lang=pt&format=pdf>
- Caetano, A. (Coord.). (2007). *Avaliação da formação: Estudos em organizações portuguesas*. Livros Horizonte.
- Caetano, A., & Vala, J. (2000). *Gestão de recursos humanos: Contextos, processos e técnicas*. RH Editora.
- Câmara, P., Guerra, P., & Rodrigues, J. (2010). *Novo Humanator: Recursos humanos e sucesso empresarial* (2.<sup>a</sup> ed.). Publicações Dom Quixote.
- Campos, M. (2013). O terceiro sector em Portugal: *A importância dos planos de comunicação estratégica nas instituições particulares de solidariedade social da Região Norte – O caso da Misericórdia de Santo Tirso* [Dissertação de mestrado, Universidade da Beira Interior].
- Canário, R. (2000). *Educação de adultos: Um campo e uma problemática*. EDUCA.
- Canário, R. (2001a). *Educação de adultos: Um campo e uma problemática*. EDUCA.
- Canário, R. (2001b). *A educação e a formação ao longo da vida: Entre a igualdade e a qualidade*. Edições 70.
- Caramujo, E. (Coord.). (2004). *Práticas de financiamento da formação em Portugal*. IQF.
- Cardim, J. (2009). *Gestão das formações nas organizações*. Lidel – Edições Técnicas.
- Carvalho, A. (2018). *Organizações sociais e desenvolvimento local: Desafios no interior de Portugal*. Edições Sílabo.
- CEDEFOP. (2020). *Empowering adults through upskilling and reskilling pathways*. Publications Office of the European Union.

- Chen, Y., Kwilinski, A., Chygryn, Y., & Lyulyoy, O. (2021). The green competitiveness of enterprises: Justifying the quality criteria of digital marketing communication channels. *Sustainability*, 13(10), 5399. <https://doi.org/10.3390/su13105399>
- Chiavenato, I. (2008). *Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: Como incrementar talentos na empresa* (7.ª ed.). Atlas.
- Chikán, A. (2008). National and firm competitiveness: A general research model. *Competitiveness Review: An International Business Journal incorporating Journal of Global Competitiveness*, 18(1/2), 20–28. <https://doi.org/10.1108/10595420810874583>
- CIRIEC. (2007). *A economia social na União Europeia*.
- Comissão Europeia. (2024). *Education and training monitor 2024: Comparative report*. <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/9637e78f-acc7-11ef-acb1-01aa75ed71a1/language-en>
- Cooperativa António Sérgio para a Economia Social. (2020). *Economia social em Portugal*. <https://www.cases.pt/#economia-portugal>
- Correia, D. (2017). *Formação, emprego e inserção: Os cursos de aprendizagem enquanto estratégia de qualificação pessoal e profissional* [Dissertação de mestrado, Universidade do Porto].
- Costa, A. (2022). *A sustentabilidade das organizações sociais no contexto da economia social: O caso das Santas Casas da Misericórdia* [Tese de doutoramento, Universidade de Évora].
- Costa, P. (2019). *O desafio da formação profissional em contexto empresarial: A realidade de uma Academia prestadora de serviços de formação* [Dissertação de mestrado, Universidade do Porto].
- Coutinho, C. (2015). *Metodologia de investigação em ciências sociais e humanas: Teoria e prática* (2.ª ed.). Almedina.
- CPES. (s.d.). *Sobre nós*. <https://cpes.pt/sobre-nos/>
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4.ª ed.). Sage Publications.
- Crouch, C., Finegold, D., & Sako, M. (1999). *Are skills the answer? The political economy of skill creation in advanced industrial countries*. Oxford University Press.
- Cunha, M., Marques, C., Gomes, J., Cardoso, C., Rego, A., & Cunha, R. (2015). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano* (3.ª ed.). Edições Sílabo.
- Delors, J., Al-Mufti, I., Amagi, I., Carneiro, R., Chung, F., Geremek, B., Gorham, W., Kornhauser, A., Manley, M., Quero, M. P., Savane, M. A., Singh, K., Stavenhagen, R., Suhr, M. W., & Nanzhao, Z. (1996). *Learning: The treasure within*. UNESCO. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000109590>
- Delors, J., Almuina, M., & Ramos, F. (1996). *A educação: Um tesouro a descobrir*. Unesco.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (Eds.). (2018). *The SAGE handbook of qualitative research* (5.ª ed.). Sage Publications.
- Deshaies, J. (1992). *Iniciação à investigação em educação*. Porto Editora.
- Direção-Geral das Atividades Económicas. (2019). *Competitividade*. <https://www.dgae.gov.pt/servicos/politica-empresarial/competitividade.aspx>

- Direção-Geral das Atividades Económicas. (2025). *Participação da DGAE na reunião do Economic Surveys*. <https://www.dgae.gov.pt/comunicacao/noticias/ocde-participacao-da-dgae-na-reuniao-do-economic-surveys.aspx>
- Direção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho. (2012). *Enquadramento legal*. <https://www.dgert.gov.pt/enquadramento-legal>
- Direção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho. (2022). *Tipologias da formação profissional*. <https://www.dgert.gov.pt/tipologias-de-formacao-profissional>
- Direção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho. (2023). *Sistema Nacional de Qualificações*. <https://www.dgert.gov.pt/do-sistema-nacional-de-qualificacoes>
- Diário da República. (2020, 24 de abril). *Portaria n.º 102/2020, de 24 de abril*. <https://dre.pt>
- Diário da República. (2022). *Portaria n.º 70/2022; Portaria n.º 86/2022*. <https://dre.pt>
- Dias, A. (2015). *Diagnóstico de necessidades de formação em contexto organizacional* [Dissertação de mestrado, Universidade de Évora].
- Dorneles, D. (2011). *Análise da competitividade em empresas de desenvolvimento de software instaladas no Tecnopuc no Rio Grande do Sul* [Dissertação de mestrado, Universidade Católica do Rio Grande do Sul].
- Duarte, A. (2019). *Metodologia da investigação científica: Fundamentos e aplicações*. Almedina.
- Eguiguren, M. (2020). *O Controlo Interno e a Competitividade nas Pequenas e Médias Empresas na Cidade de Quito, Capital do Equador* [Dissertação de Mestrado, Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria]. <https://iconline.ipleiria.pt/bitstream/10400.8/5541/1/Max%20Eguiguren%20%20Disserta%C3%A7%C3%A3o%20CI%20e%20Competitividade%20PMEs%20QUITO%20%20FINAL.pdf>
- ENA. (2015). *Formador: Sistema, contextos e perfil* [Mod. 1]. ENA – Escola de Negócios e Administração.
- Eurofound. (2020). *The European Qualifications Framework (EQF) and lifelong learning*. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2020/the-european-qualifications-framework-eqf-and-lifelong-learning>
- Farina, E., Azevedo, P., & Saes, M. (1997). *Competitividade: Mercado, Estado e Organizações*. Singular.
- Ferraz, J., Kupfer, D., & Haguenuer, L. (1997). *Made in Brazil: Desafios competitivos para a indústria*. Campus.
- Ferreira, A. (2024). *Pilar de competitividade: Capacitação de recursos humanos e mercado de trabalho*. Gabinete de Estratégia e Estudos. <https://www.gee.gov.pt/pt/estudos-e-seminarios/competitividade-category/34123-pilar-de-competitividade-capacitacao-de-recursos-humanos-e-mercado-de-trabalho-4>
- Ferreira, M., & Marques, J. (2019). Economia social em territórios de baixa densidade: O caso da região Centro. *Revista Portuguesa de Estudos Regionais*, 50, 45–60.
- Ferreira, S. (2009). A invenção estratégica do terceiro setor como estrutura de observação mútua: Uma abordagem histórico-conceptual. *Revista Crítica de Ciências Sociais*, 84(2005), 169–192. <https://estudogeral.uc.pt/handle/10316/13036?locale=pt>
- Ferry, K., Boyatzis, R., & Goleman, D. (2017). *The secret ingredient*. Ed. Sábado.

- Field, A. (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics* (4ª ed.). Sage Publications.
- Fonseca, J. (2012). *Formação em empresa: Opções, conceções e práticas* [Dissertação de mestrado, Universidade Católica Portuguesa do Porto].
- Franco, R. C., Sokolowski, W. S., Hairel, E. M., & Salamon, L. M. (2005). *O sector não lucrativo português numa perspetiva comparada*. Universidade Católica de Lisboa e Johns Hopkins University: Uniarte Gráfica.
- Freixo, M. J. (2011). *Manual de investigação científica*. Presença.
- Garelli, S. (2018). *30 Years of Competitiveness Research*. Institute for Management of Development.
- GEP. (2023). *Inquérito à formação profissional contínua*. <https://www.gep.mtsss.gov.pt/documents/10182/37636/cvts2020sint.pdf/9a58c9ff-47df-475f-8cb7-762966475879>
- Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa* (4ª ed.). Atlas.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (6ª ed.). Atlas.
- Gil, A. C. (2019). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (7ª ed.). Atlas.
- Gomes, L. M. (2017). *Metodologia da pesquisa: Fundamentos, métodos e técnicas*. Appris.
- Guan, J., Yam, R., Mok, C., & Ma, N. (2006). A study of the relationship between competitiveness and technological innovation capability based on DEA models. *European Journal of Operational Research*.
- Guimarães, A. (2010). *Donativos: Possibilidades e limitações na gestão das organizações sociais* [Tese de mestrado, Instituto Universitário de Lisboa].
- Guimarães, R. (2003). *Aspetos institucionais da inovação e da mudança tecnológica*. Publicações Dom Quixote.
- Gürel, E., & Tat, M. (2017). SWOT analysis: A theoretical review. *The Journal of International Social Research*, 10(51), 994–1006. <https://doi.org/10.17719/jisr.2017.1832>
- Harvard Business School. (n.d.). *Competitiveness & economic development*. <https://www.isc.hbs.edu/competitiveness-economic-development/Pages/default.aspx>
- Hughes, A. (1987). Competition policy. In A. D. Webster (Ed.), *A dictionary of economics: The new Palgrave*.
- Hutlen, C. (1992). *Growth accounting when technical change is embodied in capital*. Cambridge.
- Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP). (2018). *Formação profissional*. Instituto do Emprego e Formação Profissional.
- Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP). (2024). *Plano de recuperação e resiliência*. <https://recuperarportugal.gov.pt/>
- Instituto Nacional de Estatística. (2021). *Censos 2021 – Resultados definitivos*. <https://www.ine.pt>
- IMD. (2021). *Methodology and principles of analysis*. Institute for Management of Development.
- Kallen, D. (1996). Aprendizagem ao longo da vida: Retrospectivas e perspetivas. *Revista Europeia de Formação Profissional*, (8/9). <https://www.cedefop.europa.eu/pt>

- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard—Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71–79.
- Kovács, I. (2006). *Novas formas de organização do trabalho e autonomia no trabalho*. <https://repositorio.ulisboa.pt/handle/10400.5/1210>
- Kóvacs, I., Abrantes, C., Rita, J., Barraco, N., Bernardes, J., Cardim, M., ... Azevedo, A. (1994). *Qualificação e mercado de trabalho*. Instituto do Emprego e Formação Profissional.
- Le Boterf, G. (1989). *Comment investir en formation*. Les Editions d'Organisation.
- Lijphart, A. (1971). Comparative politics and the comparative method. *The American Political Science Review*, 65(3), 682–693. <https://doi.org/10.2307/1955513>
- Lobo, M. (2010). Gestão do conhecimento como diferencial competitivo: uma perspetiva a partir do capital humano.
- Mações, M. (2018). *Manual de Gestão Moderna* (2ª ed.). Actual Editora.
- Machado, F. (2022). *A importância do marketing social para a sustentabilidade das organizações sem fins lucrativos: A ótica do fundraising na Santa Casa da Misericórdia de Tarouca* [Dissertação de Mestrado, Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Lamego].
- Marques, J. F., & Pereira, F. (2010). *Organizações e desenvolvimento organizacional: Teorias e práticas*. Universidade Aberta.
- Ministérios da Economia e Mar, Ciência, Tecnologia e Ensino Superior, Educação e Trabalho, Solidariedade e Segurança Social. (2022, 19 de agosto). Portaria n.º 206/2022, de 19 de agosto. *Diário da República*, n.º 160/2022, Série I. <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/portaria/206-2022-192209139>
- Ministério da Educação. (2018, 3 de agosto). Portaria n.º 223-A/2018, de 3 de agosto. *Diário da República*, n.º 149/2018, 1.º Suplemento, Série I. <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/portaria/223-a-2018-115886163>
- Ministério da Educação. (2018, 14 de agosto). Portaria n.º 229-A/2018, de 14 de agosto. *Diário da República*, n.º 156/2018, 1.º Suplemento, Série I. <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/portaria/229-a-2018-116068173>
- Ministério da Educação. (2018, 20 de agosto). Portaria n.º 232-A/2018, de 20 de agosto. *Diário da República*, n.º 159/2018, 1.º Suplemento, Série I. <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/portaria/232-a-2018-116132275>
- Ministério da Educação e Ciência. (2012, 15 de fevereiro). Decreto-Lei n.º 36/2012, de 15 de fevereiro. *Diário da República*, n.º 33/2012, Série I. <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/decreto-lei/36-2012-543022>
- Ministérios da Educação e da Segurança Social e do Trabalho. (2004, 27 de julho). Despacho Conjunto n.º 453/2004, de 27 de julho. *Diário da República*, n.º 175/2004, Série II. <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/despacho-conjunto/453-2004-2824963>
- Ministérios da Educação e do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social. (2018, 23 de agosto). Portaria n.º 235-A/2018, de 23 de agosto. *Diário da República*, n.º 162/2018, 1.º Suplemento, Série I. <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/portaria/235-a-2018-116154369>
- Ministérios da Educação e do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social. (2022, 1 de fevereiro). Portaria n.º 66/2022, de 1 de fevereiro. *Diário da República*, n.º 22/2022, Série I. <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/portaria/66-2022-178478636>

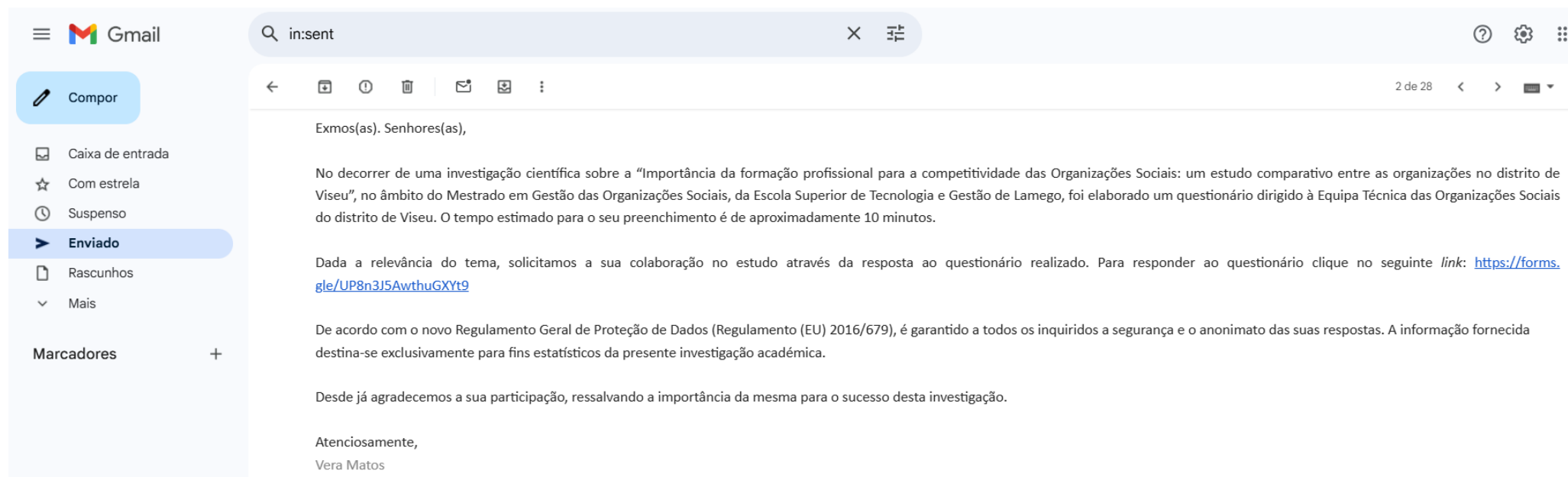
- Ministérios da Educação e do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social. (2022, 2 de fevereiro). Portaria n.º 70/2022, de 2 de fevereiro. *Diário da República*, n.º 23/2022, Série I. <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/portaria/70-2022-178532525>
- Ministérios da Educação e do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social. (2022, 4 de fevereiro). Portaria n.º 86/2022, de 4 de fevereiro. *Diário da República*, n.º 86/2022, Série I. <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/portaria/86-2022-178660787>
- Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social. (2007, 31 de dezembro). Decreto-Lei n.º 396/2007, de 31 de dezembro. *Diário da República*, n.º 251/2007, Série I. <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/decreto-lei/396-2007-628017>
- Ministérios do Trabalho e da Segurança Social, da Educação e da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior. (2009, 23 de julho). Portaria n.º 782/2009, de 23 de julho. *Diário da República*, n.º 141/2009, Série I. <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/portaria/782-2009-493227>
- Ministérios da Economia e Transição Digital, Educação e Trabalho, Solidariedade e Segurança Social. (2020, 24 de abril). Portaria n.º 102/2020, de 24 de abril. *Diário da República*, n.º 81/2020, Série I. <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/portaria/102-2020-132431979>
- Município de Viseu. (2022). *Relatório de diagnóstico do Município de Viseu*. Câmara Municipal de Viseu.
- Namorado, R. (2017). O que é a economia social? *CECES - Centro de Estudos Cooperativos e da Economia Social*, 3, 1–36.
- Nascimento, G. (2015). Formação: Uma estratégia de desenvolvimento organizacional e individual. Em *Gestão de recursos humanos para gestores*.
- Novais, M. (2017). *Tourism destination competitiveness: A supply and demand perspective*.
- OBESP. (2011). *A economia social: Conceito proposto pelo OBESP*. Observatório da Economia Social Portuguesa. [https://www.cases.pt/wp-content/uploads/OBESP\\_Conceito\\_de\\_Economia\\_social\\_09\\_DEZ\\_2011.pdf](https://www.cases.pt/wp-content/uploads/OBESP_Conceito_de_Economia_social_09_DEZ_2011.pdf)
- OCDE. (2019). *OECD skills strategy 2019: Skills to shape a better future*. OECD Publishing.
- OCDE. (2020). *Perspectives économiques de l'OCDE, rapport intermédiaire* (n.º 107). OCDE.
- OECD. (2019). *The future of work: Embracing the challenges of the future of education and training*. OECD Publishing.
- Oliveira, M., & Silva, J. (2018). *Políticas públicas e sistemas de qualificação: O caso da formação profissional em Portugal*. Almedina.
- Oliveira, P., & Santos, M. (2017). *Formação profissional: Desafios e tendências*. Edições Sílabo.
- Pardal, L., & Lopes, D. (2011). *Metodologia do inquérito por questionário: Uma abordagem quantitativa*. Universidade Aberta.
- Pereira, D., & Ramos, M. (2018). Educação e formação em contexto organizacional. *Holos*, 3, 456–471. <https://doi.org/10.15628/holos.2018.6757>
- Pereira, H. (2011). *Bases conceituais de um modelo de gestão para organizações baseadas no conhecimento*.
- PORDATA. (2023). *Indicadores demográficos por município e distrito*. Fundação Francisco Manuel dos Santos. <https://www.pordata.pt>

- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.
- Porter, M. E. (1990). *The competitive advantage of nations*. Free Press.
- Presidência da República. (2018, 14 de agosto). *Lei n.º 13.709, de 14 de agosto de 2018 (Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais – LGPD)*. <https://www.jusbrasil.com.br/topicos/28972165/lei-geral-de-protecao-de-dados-lgpd>
- Prodanov, C. C., & Freitas, E. C. (2013). *Metodologia do trabalho científico: Métodos e técnicas de pesquisa e do trabalho académico* (2ª ed.). Editora Feevale.
- Quintão, C. (2004). *Terceiro setor: Elementos para referência teórica e conceptual* (5). Universidade do Porto. <https://repositorio-aberto.up.pt/handle/10216/54377>
- Quintão, C. (2011). *O terceiro sector e a sua renovação em Portugal* (2). Universidade do Porto. <https://repositorio-aberto.up.pt/handle/10216/54358>
- Quivy, R., & Van Campenhoudt, L. (2008). *Manual de investigação em ciências sociais* (5ª ed.). Gradiva.
- Ramos, A., & Naranjo, J. (2014). *Metodologia da ciência: Perspetivas epistemológicas e éticas*. Edições Universitárias Lusófonas.
- Ramos, M. (2003). *Acção social na área do emprego e da formação profissional*. Universidade Aberta.
- Rauen, A. C. (2018). *Metodologia da pesquisa: Teoria e prática*. InterSaberes.
- Rego, A., Cunha, M. P., Gomes, J. F. S., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. (2008). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano*. Sílabo.
- Reis, M. (2003). *A economia social face às questões do emprego: A função reguladora do terceiro sector no domínio da política económica e social* [Tese de Doutoramento, Instituto Superior de Economia e Gestão]. Repositório do ISEG.
- Ribeiro, N. (2019). *Determinantes da competitividade do setor metalomecânico português* [Dissertação de Mestrado, Universidade Católica Portuguesa do Centro Regional de Viseu].
- Rocha, E. (2013). *Práticas de cooperação entre as organizações do terceiro setor e as empresas lucrativas* [Dissertação de Mestrado, Universidade do Minho].
- Roda, F. (2024). *O impacto da inovação na competitividade das empresas no concelho de Leiria* [Dissertação de Mestrado, Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Leiria].
- Rodrigues, M. (2016). *Desenvolvimento e atualização de competências: A formação como ferramenta de gestão estratégica de recursos humanos – Estudo de caso* [Dissertação de Mestrado, Escola Superior de Educação de Coimbra].
- Rodrigues, M. (2019). Desafios e inovações na formação profissional: Uma análise crítica. *Revista de Educação e Formação*, 21(3), 45–59.
- Ruano-Borbalan, J. (2003a). *A formação ao longo da vida: Perspetivas internacionais*. Instituto Piaget.
- Ruano-Borbalan, J. (2003b). *Gestão das organizações sociais: O caso da economia social*. Edições Sílabo.
- Salas, E., & Cannon-Bowers, J. A. (2001). The science of training: A decade of progress. *Annual Review of Psychology*, 52, 471–499. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.471>

- Salvatore, V. (2004). A racionalidade do 3º setor. In R. Terceiro Setor (Ed.), *Planeamento e gestão*. Senac.
- Santos, A. (2008). *Gestão estratégica: Conceitos, modelos e instrumentos*. Escolar Editora.
- Santos, H. (2006). *A formação profissional como estratégia de inserção social: O caso específico dos cursos EFA* [Monografia de Licenciatura, Universidade Fernando Pessoa do Porto].
- Silva, A. (2018). *Gestão estratégica da formação: Da conceção à avaliação*. Porto Editora.
- Silva, B. (2020). *O papel das instituições do terceiro setor na coesão social: Aplicação ao concelho de Arcos de Valdevez* [Dissertação de Mestrado, Universidade do Minho].
- Silveira, D. T., & Córdova, F. P. (2009). A construção do conhecimento científico: Da formulação do tema à apresentação dos resultados. In G. A. Rocha & M. C. P. Trevisan (Orgs.), *Metodologia da pesquisa aplicada à enfermagem e à saúde* (pp. 21–42). Yendis Editora.
- Silvestre, C. (2003). *Educação/formação de adultos como dimensão dinamizadora do sistema educativo/formativo*. Instituto Piaget.
- Silvia, S., Santos, N., Mota, J., & Martín, I. (2014). *Sustentabilidade das instituições particulares de solidariedade social em Portugal* (pp. 32–33, 39–41). <https://www.ideg.pt/wp-content/uploads/Sustentabilidade-das-Institui%C3%A7%C3%B5es-Particulares-de-Solidariedade-Social.pdf>
- Siudek, T., & Zawojka, A. (2014). Competitiveness in the economic concepts, theories and empirical research. *Acta Scientiarum Polonorum: Oeconomia*, 13, 91–108.
- Sonis, M. (2012). Innovation diffusion through Schumpeterian competition. In *Economic evolution and demographic change: Formal models in social sciences* (Vol. 6, pp. 395–396).
- Sousa, M. A., & Baptista, A. C. (2011). *Metodologia da investigação científica: Como fazer e apresentar um trabalho de investigação*. Edições Sílabo.
- Summit, P. (2021). *Compromisso social do Porto – Plano de ação do Pilar Europeu dos Direitos Sociais*. <https://www.2021portugal.eu/pt/cimeira-social-do-porto/>
- Teixeira, A. (2020). *O impacto da formação contínua no mercado de trabalho português*. Edições Alma.
- Tomás, M. (Coord.). (2001). *Terminologia de Formação Profissional*. CIME.
- Valente, J. (2018). A implementação de ferramentas de gestão estratégica da economia social: Um estudo sobre as organizações sociais do concelho de Castelo de Paiva. *Livro de Atas do III Congresso Ibero-Americano de Intervenção Social*, 205–224. <https://repositorio.ipv.pt/handle/10400.19/6127>
- Velada, R. (2007). *Avaliação da eficácia da formação profissional: Fatores que afetam a transferência da formação para o local de trabalho* [Dissertação de doutoramento, ISCTE].
- Vieira, M. (2011). As letras e o novo paradigma de ensino-aprendizagem: Da teoria à prática: Reflexões e contributo. *Revista I*, 41–60.
- Vieira, P. (2018). *Pensar a excelência nas organizações sociais* (1.ª ed.). Vida Económica.
- Vilelas, J. (2009). *Investigação: O processo de construção do conhecimento* (3.ª ed.). Sílabo.

## **ANEXOS**

## ANEXO A. E-mail enviado à equipa técnica das Organizações Sociais do distrito de Viseu



## ANEXO B. Inquérito por questionário

### Avaliação do Impacto da Formação Profissional na Competitividade nas Organizações Sociais

**B** *I* U ↺ ↻

Este questionário enquadra-se numa investigação intitulada "Importância da formação profissional para a competitividade das Organizações Sociais: um estudo comparativo entre as organizações no distrito de Viseu" realizado no âmbito do Mestrado em Gestão das Organizações Sociais do Instituto Politécnico de Viseu. O objetivo deste questionário, para além de constituir uma ferramenta essencial para esta Tese, é também o de permitir a recolha de dados sobre como a prática da Formação Profissional nas Organizações Sociais contribui para a competitividade das mesmas.

As respostas são confidenciais não existindo respostas certas ou erradas. Os dados recolhidos destinam-se exclusivamente para a investigação em curso. Para que seja possível obter resultados fidedignos e que representem a realidade, as respostas devem ser sinceras e rigorosas.

Agradeço desde já a sua disponibilidade e colaboração.

Após a secção 1 Continuar para a secção seguinte

Secção 2 de 3

#### I - Caracterização da Organização

Descrição (opcional)

1. Qual o cargo que desempenha na organização? \*

Texto de resposta curta

2. Há quantos anos a organização está em atividade? \*

- Menos de 1 ano
- Entre 1 a 5 anos
- Entre 5 a 10 anos
- Entre 10 a 20 anos
- Mais de 20 anos

3. Em que concelho a sua organização está inserida? \*

1. Armamar
2. Carregal do Sal
3. Castro Daire
4. Cinfães
5. Lamego
6. Mangualde
7. Moimenta da Beira
8. Mortágua
9. Nelas
10. Oliveira de Frades
11. Penalva do Castelo
12. Penedono
13. Resende
14. Santa Comba Dão
15. São João da Pesqueira
16. São Pedro Do Sul
17. Sátão
18. Semancelhe
19. Tabuaço
20. Tarouca
21. Tondela
22. Vila Nova De Paiva
23. Viseu
24. Vouzela

4. Qual o número de colaboradores (funcionários e voluntários) da sua organização? \*

- Menos de 10 colaboradores
- Entre 10 e 50 colaboradores
- Entre 50 a 250 colaboradores
- Mais de 250 colaboradores

5. Qual(is) a(s) valência(s) abrangidas pela sua organização? \*

- Creche
- Centros de atividades e capacitação para a inclusão (deficiência)
- Lar residencial (deficiência)
- Centro de dia
- Estrutura residencial para pessoas idosas
- Serviço de apoio domiciliário

6. A organização tem delineado um plano de formação profissional anual para os colaboradores? \*

- Sim
- Não

7. Ao longo dos últimos cinco anos, a organização realizou alguma ação de formação profissional? \*

- Sim
- Não

8. Porque razão é ministrada formação na sua organização? \*

- Motivos legais (cumprimento da legislação em vigor - 40 horas)
- Valorização dos colaboradores
- Aumento do potencial da Organização
- Melhoria da qualidade do serviço prestado
- Motivação dos colaboradores
- Outra opção...

9. Em que momento é definido o plano de formação a ministrar aos colaboradores? \*

- Antes da elaboração do orçamento anual
- Após a elaboração do orçamento anual
- Outra opção...

10. Quando é que a formação é ministrada? \*

- Durante as horas de trabalho
- Fora das horas de trabalho
- Combinação entre ambas

11. Quem são os formadores? \*

- Formadores externos à organização
- Formadores internos da organização
- Combinação de ambos

12. Os formadores são escolhidos por?

- Serem especialistas na área da formação a ministrar
- Serem especialistas em formação
- Outra opção...

13. Quem mede o impacto da formação? \*

- O formador
- O Coordenador Pedagógico responsável pela empresa de formação
- O departamento de Recursos Humanos
- O departamento a que o colaborador pertence

14. Quais os instrumentos, ferramentas e modelos que utiliza para medir o impacto da formação? \*

Texto de resposta curta

15. Quando é que é medido esse impacto? \*

- No final da ação
- Seis meses após a conclusão da ação
- Ao longo da formação (se esta tiver a duração superior a 3 meses)
- Outra opção...

16. Os resultados da avaliação de impacto, são discutidos com os colaboradores envolvidos? \*

- Sim
- Não

17. Se respondeu não na questão anterior, por favor, explicita a razão pela qual não o faz:

Texto de resposta longa

18. Indique os 3 aspetos mais positivos do sistema de avaliação do impacto da formação que utiliza.

Texto de resposta longa

19. Indique os 3 aspetos mais negativos do sistema de avaliação do impacto da formação que utiliza.