



Desenvolvimento de competências e capacitação de colaboradores em Organizações Sociais

Ana Margarida Pinto



Desenvolvimento de competências e capacitação de colaboradores de Organizações Sociais

Ana Margarida Pinto

Dissertação
Mestrado em Gestão de Organizações Sociais

Trabalho efetuado sob a orientação de
Professora Doutora Helena Felgueira
Professora Doutora Ana Guia

DEDICATÓRIA

Esta dissertação é dedicada, em primeiro lugar, aos meus pais, cujos sacrifícios, amor incondicional e apoio inabalável sempre me deram forças para seguir em frente. Sem vocês, este sonho jamais se teria concretizado. Agradeço por me ensinarem o verdadeiro significado de determinação e resiliência, valores que me guiaram ao longo de toda esta jornada.

Ao meu irmão e à minha cunhada, que com a sua paciência, carinho e palavras de encorajamento me acompanharam nesta etapa. Saber que podia contar com vocês, fez toda a diferença.

Aos meus amigos Rafael, Neres e Diogo, que sempre estiveram presentes, não apenas nos momentos de celebração, mas também nos desafios que se cruzaram no meu caminho. A vossa amizade foi um pilar fundamental, e sou eternamente grata por partilharem comigo tantas risadas, conversas profundas e palavras de apoio.

Dinis, a minha alavanca nos momentos mais desafiantes. Foste inteiramente inalcançável com todo o apoio prestado, motivação e conselhos. Por seres uma inspiração, o meu sincero agradecimento.

Um agradecimento muito especial à Mariana, que está comigo desde o início da minha aventura académica. Por fazeres questão de estar presente em todos os momentos, por me ajudares sem nunca ter que pedir e por me ofereceres sempre um ombro amigo independentemente da situação, obrigada. És uma companheira incansável, que sempre acredita em mim, mesmo quando eu duvido. A tua presença constante, nos bons e maus momentos, foi essencial para que eu chegasse até aqui.

A todos vocês, dedico esta conquista com o coração cheio de gratidão e amor. Este é o nosso triunfo.

AGRADECIMENTOS

Com a minha maior consideração agradeço à Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Lamego, expresso a minha mais sincera gratidão por me acolher durante os anos de formação académica, tanto na licenciatura quanto no mestrado. Esta instituição não foi apenas um espaço de aprendizagem, mas um ambiente onde cresci como profissional e como pessoa.

Ao corpo docente, manifesto o meu profundo reconhecimento pelo conhecimento partilhado, pelo apoio constante e pela dedicação com que sempre conduziram o processo de ensino. Cada professor deixou um impacto positivo, contribuindo de forma significativa para a minha formação.

Agradeço também pela inspiração e motivação para superar desafios e buscar a excelência, qualidades que levarei comigo para além das paredes desta instituição.

Este trabalho é, em parte, um reflexo do compromisso e da qualidade da formação oferecida pela ESTGL.

RESUMO

O presente estudo foca-se na análise da importância do desenvolvimento de competências e da capacitação dos colaboradores nas organizações do Terceiro Setor, especificamente nas Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) no concelho de Amarante. A investigação procura perceber o investimento que estas organizações fazem para aumentar o capital intelectual dos seus colaboradores e como isso se traduz na eficácia operacional e no impacto social das atividades realizadas.

Adotando uma abordagem qualitativa e exploratória-descritiva, foi aplicado um questionário a gestores técnicos das IPSS, obtendo-se uma robusta taxa de resposta de 81,25% do universo acessível. Os resultados revelam um consenso absoluto (100% dos gestores) sobre o valor estratégico da formação, que é percebida como um contributo direto para a evolução profissional, a qualidade do serviço e a sustentabilidade institucional.

Embora a totalidade das organizações promova algum tipo de formação, a frequência é maioritariamente "Sempre que necessário". Esta reatividade sugere uma adaptação às limitações de tempo e recursos, que se confirmam como os principais obstáculos. A capacitação foca-se essencialmente nas "Técnicas específicas da área" e na "Comunicação e trabalho em equipa", mas evidencia uma baixa prioridade em competências críticas como "Inovação e tecnologia" e "Gestão e liderança", um défice que pode comprometer a resiliência a longo prazo.

Em síntese, o estudo demonstra que as IPSS em Amarante possuem uma cultura de gestão de recursos humanos estruturada e valorizam a capacitação como um fator-chave para a retenção de talentos e a melhoria do desempenho. Contudo, o desafio reside em converter o forte consenso na importância da formação em modelos de financiamento e oferta mais sustentáveis.

Palavras-chave: Organizações do Terceiro Setor; Desenvolvimento de Competências; Capacitação de Colaboradores; IPSS.

ABSTRACT

The present study focuses on analyzing the importance of competency development and employee training in Third Sector organizations, specifically in Private Social Solidarity Institutions (IPSS) in the municipality of Amarante. The research aims to understand the investment these organizations make to increase the intellectual capital of their employees and how this translates into operational effectiveness and the social impact of the activities carried out.

Adopting a qualitative and exploratory-descriptive approach, a questionnaire was applied to technical managers of the IPSS, obtaining a robust response rate of 81.25% of the accessible universe. The results reveal an absolute consensus (100% of managers) on the strategic value of training, which is perceived as a direct contribution to professional evolution, service quality, and institutional sustainability.

Although all organizations promote some type of training, the frequency is predominantly "Whenever necessary". This reactivity suggests an adaptation to the constraints of time and resources, which are confirmed as the main obstacles. Training essentially focuses on "Technical skills specific to the area" (100%) and "Communication and teamwork" (76.9%), but shows a low priority in critical competencies such as "Innovation and technology" (23.1%) and "Management and leadership" (30.8%), a deficit that may compromise long-term resilience.

In summary, the study demonstrates that IPSS in Amarante have a structured human resource management culture and value training as a key factor for talent retention and performance improvement. However, the challenge lies in converting the strong consensus on the importance of training into more sustainable funding and provision models.

Keywords: Third Sector Organizations; Competency Development; Employee Training; IPSS.

ÍNDICE GERAL

ÍNDICE DE FIGURAS.....	viii
LISTA DE SIGLAS / ABREVIATURAS.....	ix
INTRODUÇÃO	10
Enquadramento	10
Objetivos da investigação	13
Abordagem metodológica.....	15
Estrutura da dissertação.....	17
1. REVISÃO DE LITERATURA.....	19
1.1 – Contextualização do campo em análise	19
1.1.1 – Terceiro Setor.....	19
1.1.2 – Importância do terceiro setor	22
1.1.3 – Envolvente demográfica das organizações em estudo	24
1.2 – Competências e capacitação	26
1.2.1 – Definição de competências	26
1.2.2 – Capacitação e a sua importância	29
1.3 – Importância do desenvolvimento de competências nas organizações.....	31
1.3.1 – Desafios enfrentados pelas organizações sociais	31
1.3.2 – Métodos de capacitação.....	32
1.3.3 – Benefícios e constrangimentos da capacitação.....	34
2. METODOLOGIA	36
2.1 – Metodologia e Métodos Utilizados.....	36
2.2 População e Amostra	38
2.3 – TÉCNICAS DE RECOLHA DE DADOS.....	41
2.4 – Técnicas de Análise de Dados	42
3. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS/RESULTADOS	43
4. CONSIDERAÇÕES FINAIS/CONCLUSÃO	62
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	67
APÊNDICES.....	71
Apêndice 1 – Questionário aplicado aos gestores das IPSS	71

ÍNDICE DE TABELAS / QUADROS

Tabela 1- Benefícios e Constrangimentos da Capacitação na Opinião de Diferentes Autores	34
Tabela 2 - Visões dos Autores sobre Metodologia e Métodos de Investigação	37
Tabela 4 - Visões dos Autores sobre População, Amostra e Amostragem	39
Tabela 5 - Suma dos dados obtidos.....	61

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Nível de escolaridade dos inquiridos	45
Figura 2 - Área de formação dos inquiridos	45
Figura 3 - Anos de serviço no setor social	46
Figura 4 - Tempo de atividade da organização	47
Figura 5 - Número de colaboradores incluindo voluntários	47
Figura 6 - Número de utentes da organização.....	48
Figura 7 - Formação promovida pela organização.....	49
Figura 8 - Regularidade das formações	50
Figura 9 - Competências trabalhadas nas formações fornecidas pelas organizações	51
Figura 10 - Planos formais de capacitação das organizações	52
Figura 11 - Acompanhamento e feedback do desempenho dos colaboradores.....	53
Figura 12 - Contribuição na evolução profissional	54
Figura 13 - Impacto existente na qualidade do serviço reflexo de formação.....	54
Figura 14 - Investimento em formação a contribuição para a sustentabilidade da organização	55
Figura 15 - Estilo de liderança na promoção à capacitação dos colaboradores	56
Figura 16 - Reconhecimento do bom desempenho	57
Figura 17 - Relação entre valorização e permanência dos colaboradores	58
Figura 18 - Obstáculos à formação contínua.....	59
Figura 19 - Estratégias a implementar para melhorar o desenvolvimento de competências.....	60

LISTA DE SIGLAS / ABREVIATURAS

IPSS – Instituição Particular de Solidariedade Social

CRP – Constituição da República Portuguesa

CASES – Cooperativa António Sérgio para a Economia Social

INE – Instituto Nacional de Estatística

CIM – Comunidade Intermunicipal

PRR – Plano de Recuperação e Resiliência

PDM – Plano Diretor Municipal

INTRODUÇÃO

Enquadramento

ESPECIFICAÇÃO DO TEMA

O tema em estudo abordará o “Desenvolvimento de Competências e Capacitação dos Colaboradores em Organizações Sociais”. A investigação procura perceber se as organizações de cariz social concedem a devida importância à formação dos seus colaboradores e se coloca em prática algum tipo de ação para a sua execução.

DELIMITAÇÃO DA ABORDAGEM

A abordagem deste estudo centrar-se-á no desenvolvimento de competências e capacitação dos colaboradores em organizações sociais localizadas no concelho de Amarante. A investigação será desenvolvida em organizações sem fins lucrativos e de cariz privado que atuam em diversas áreas de intervenção social.

A escolha do concelho de Amarante como foco do presente estudo, deveu-se maioritariamente pela forte presença de organizações sociais que desempenham no seu quotidiano um papel crucial na comunidade Amarantina. A diversidade de problemáticas sociais que o concelho enfrenta, também se demonstrou como um fator de escolha, pelo que proporciona um contexto desafiador e representativo de realidades vividas em várias localidades. Assim, podemos referir que esta investigação poderá fornecer valiosas informações a cidades que apresentam características semelhantes a Amarante (Câmara Municipal de Amarante, 2024).

A seleção das organizações participantes será realizada de forma estratégica, procurando representar uma amostra diversificada. Isto garantirá uma visão abrangente das práticas de desenvolvimento de competências em diferentes contextos organizacionais dentro do terceiro setor.

É importante destacar que o desenvolvimento de competências e capacitação dos colaboradores não apenas beneficia individualmente os membros da equipa, mas também estrutura de melhor forma a organização.

Conceitos que devem ser indispensáveis à realização do estudo, serão o “desenvolvimento de competências”, “capacitação de colaboradores”, “organizações do terceiro setor” e “ambientes desafiadores”.

JUSTIFICAÇÃO E RELEVÂNCIA

No contexto das organizações sociais, que engloba organizações sem fins lucrativos e organizações de cariz privado, o desenvolvimento de competências e capacitação de colaboradores desempenha um papel crucial na eficácia e no impacto das atividades realizadas por essas entidades. Com frequência, essas organizações operam em ambientes desafiadores, abrangendo questões sociais complexas e com número de recursos limitados. Assim sendo, é fundamental que os seus colaboradores possuam as competências necessárias para enfrentar tais desafios e realizar o trabalho de maneira eficaz e eficiente.

Face à situação económica atual, torna-se essencial para as organizações sociais aumentar a sua visibilidade e procurar um nível mais elevado de sustentabilidade. Assim, os colaboradores necessitam de desenvolver competências cognitivas e relacionais mais avançadas para que seja possível adaptarem-se melhor às mudanças organizacionais impostas pelos gestores, e exigidas pelas constantes mudanças do mercado. Para tal, é imprescindível que as organizações invistam na qualificação dos seus profissionais, por forma a ser possível alcançar um nível de qualidade mais avançado no ceio da organização (Silva, 2022).

Segundo Antunes (2010), citado por Silva (2022), qualidade é “*o grau de satisfação de necessidades ou expectativas expressas, geralmente implícitas ou obrigatórias, dados por um conjunto de elementos diferenciadores intrínsecos*”, ou seja, relativamente às organizações sociais espera-se que os seus serviços sejam executados com qualidade e que os seus colaboradores sejam obtentores das competências necessárias para exercerem as suas funções.

A capacitação dos colaboradores, de acordo com Antunes (2010), citado por Silva (2022), pode incluir um conjunto de atividades que apresentam como objetivo a aquisição de habilidades práticas, conhecimentos, comportamentos e atitudes, que em virtude do desenvolvimento laboral necessário se mostram necessárias.

Segundo Chiavenato (2015), citado por Silva (2022), a formação profissional pode ser de cariz institucional ou não, e procura formar os indivíduos para atuar como profissionais

na área. No mercado de trabalho é extremamente relevante a formação e as competências adquiridas pelos profissionais que procuram emprego ou que já se encontram empregados, de maneira a que quanto mais elevada for a formação alcançada, melhor será o desempenho e a eficácia na prestação da mão de obra.

Por vezes, verifica-se a falta de mão de obra qualificada para atuar nas organizações, obrigando, assim, de certa forma, as empresas a fornecer formação/especialização adequada às funções que serão exercidas pelos colaboradores. Esta ação de formação oferecida pela organização irá beneficiar, num todo, o próprio colaborador, que se encontra desatualizado, bem como a organização (Silva, 2022).

No presente, a formação profissional mostra-se como um elemento estratégico de gestão das organizações, uma vez que influencia diretamente o desempenho do recurso mais importante numa organização, os colaboradores. Pode ainda referir-se que existe uma ligação direta entre o desempenho profissional dos colaboradores e a formação dos mesmos. Posto isto, deve ser primordial investir na formação dos colaboradores, para que assim seja possível aumentar a qualidade dos serviços oferecidos. Ao promover a formação dos profissionais, é fundamental investir tanto na parte laboral quanto nas relações interpessoais, na capacidade de agir de forma assertiva, ou imprevisível e na capacidade de comunicação, numa forma de “*saber estar*” e “*saber ser*” (Silva,2022).

Investir no desenvolvimento profissional dos colaboradores pode aumentar a sua produtividade e satisfação no trabalho. Colaboradores satisfeitos tendem a permanecer na organização por mais tempo, o que reduz a rotatividade de pessoal e os custos associados à substituição de funcionários (Silva, 2022).

Em suma, o desenvolvimento de competências e a capacitação dos colaboradores é fundamental para o sucesso e impacto das organizações do terceiro setor, permitindo-lhes abordar de forma mais eficaz as complexas questões sociais que enfrentam e melhorar a sua eficiência. A escolha deste tema surge com a motivação de perceber o investimento que as organizações procuram fazer para proporcionar um crescente e continuo aumento do intelecto dos seus colaboradores, tendo em conta que isto se mostra como uma ação benéfica para ambas as partes.

Considera-se este estudo como sendo relevante uma vez que irá fornecer valiosas informações que poderão beneficiar tanto organizações locais como aquelas que apresentam características semelhantes.

APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA DE INVESTIGAÇÃO

No contexto das organizações do terceiro setor, o desenvolvimento contínuo de competências dos colaboradores desempenha um papel fundamental na eficácia e sustentabilidade das atividades realizadas. Diante da natureza dinâmica e desafiadora dos problemas sociais que enfrentam, é essencial que essas organizações possuam estratégias eficazes para promover o constante aprimoramento das competências da sua equipa.

O problema central desta dissertação foca-se na procura de estratégias viáveis e eficazes que as organizações do terceiro setor possam implementar para progredir no desenvolvimento contínuo de competências entre colaboradores. Esta questão de investigação é de extrema importância, uma vez que aborda diretamente a capacidade das organizações do terceiro setor de aumentar o seu impacto social e operacional por meio do investimento no crescimento e na capacitação da sua equipa.

Ao explorar esta questão, procura-se identificar e analisar diferentes abordagens, programas e práticas que têm sido adotadas por organizações do terceiro setor em todo o mundo. Além disso, procura compreender os desafios e oportunidades enfrentados por essas organizações na implementação de estratégias de desenvolvimento de competências, bem como os resultados e impactos dessas iniciativas.

Objetivos da investigação

Como objetivo geral primordial, pode ser referida a análise da importância do desenvolvimento de competências e da capacitação dos colaboradores nas organizações do terceiro setor, tendo em conta as suas práticas e influências na eficácia operacional, e o impacto social das atividades realizadas por essas entidades.

Ainda como objetivo geral, será realizada uma investigação em torno dos métodos e das estratégias utilizados pelas organizações do terceiro setor para o desenvolvimento de

competências e capacitação dos seus colaboradores, identificando boas práticas e os desafios enfrentados, bem como as percepções dos colaboradores sobre esses processos.

Por último, cabe a compreensão das diferenças existentes entre a importância dada e o investimento real efetuado no aumento de competências dos colaboradores em organizações sociais, de cariz IPSS.

Para o primeiro objetivo geral “análise da importância do desenvolvimento de competências e da capacitação dos colaboradores nas organizações do terceiro setor, tendo em conta as suas práticas, a influência na eficácia operacional, e o impacto social das atividades realizadas por essas entidades” podemos especificar três objetivos específicos:

1. Explorar a relação entre o desenvolvimento de competências e a eficácia operacional nas organizações do terceiro setor;

2. Investigar o impacto do desenvolvimento de competências relativamente à concretização dos objetivos das organizações de terceiro setor;

3. Identificar os benefícios individuais e coletivos do desenvolvimento de competências para os colaboradores das organizações de terceiro setor.

Relativamente ao segundo objetivo geral “investigar os métodos e estratégias utilizados pelas organizações do terceiro setor no desenvolvimento de competências e capacitação dos seus colaboradores, identificando boas práticas, desafios enfrentados e as percepções dos colaboradores sobre esses processos”, podem ser evidenciados três objetivos específicos:

1. Investigar os métodos e estratégias de capacitação utilizados pelas organizações;

2. Avaliar a eficácia dos diferentes métodos de capacitação implementados nas organizações do terceiro setor;

3. Identificar os desafios e barreiras enfrentados pelas organizações do terceiro setor na implementação de programas de desenvolvimento de competências.

Quanto ao último objetivo geral “compreensão das diferenças existentes entre a importância dada e o investimento efetuado no aumento de competências dos colaboradores nas IPSS” podemos encarar três objetivos específicos:

1. Analisar comparativamente a percepção dos gestores sobre a importância do desenvolvimento de competências nas organizações;
2. Avaliar comparativamente os níveis de investimento em programas de capacitação e desenvolvimento de competências nas organizações;
3. Comparar os métodos e recursos utilizados para o desenvolvimento de competências nas organizações.

Abordagem metodológica

A metodologia adotada nesta investigação visa garantir uma compreensão aprofundada do fenómeno em estudo, privilegiando uma perspetiva qualitativa e exploratória-descritiva.

Segundo Coutinho (2014), a investigação qualitativa permite compreender os significados atribuídos pelos indivíduos às suas experiências, oferecendo uma abordagem mais interpretativa e contextualizada da realidade social. Assim, esta escolha metodológica possibilita o conhecimento das percepções, práticas e desafios vividos pelos gestores das organizações do terceiro setor, no contexto específico do concelho de Amarante.

De acordo com Gil (2008), os estudos de natureza exploratória têm como principal finalidade proporcionar uma visão geral sobre determinado fenómeno, facilitando a formulação de hipóteses ou a identificação de variáveis relevantes para análises futuras. Já a vertente descritiva permite caracterizar com detalhe as práticas e percepções existentes, contribuindo para a compreensão da realidade estudada (Creswell, 2013).

Assim, a presente investigação seguirá um desenho de estudo de caso múltiplo, dada a sua adequação ao estudo aprofundado de contextos organizacionais distintos, mas comparáveis. Conforme Yin (2018), o estudo de caso é particularmente adequado quando o investigador procura compreender fenómenos contemporâneos dentro do seu contexto real. A análise de diferentes organizações permitirá identificar padrões comuns e divergentes nas práticas de

capacitação e desenvolvimento de competências, assegurando maior autenticidade e vigor às conclusões.

A população-alvo deste estudo é composta por organizações sociais sem fins lucrativos sediadas no concelho de Amarante, designadamente Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS). A amostra, incluirá organizações que aceitem participar voluntariamente na investigação e que se enquadrem nos critérios definidos: atuação em áreas sociais, relevância local e disponibilidade de dirigentes para participar no questionário.

Relativamente aos instrumentos de recolha de dados, será desenvolvida através de questionários direcionados aos gestores técnicos das organizações. Os questionários serão aplicados, de modo a recolher informações sobre políticas, estratégias e práticas de capacitação, bem como perceções sobre os desafios e impactos do desenvolvimento de competências nas suas equipas.

Os dados recolhidos serão tratados através de análise de conteúdo, com base nas orientações de Bardin (2016). Esta técnica permitirá identificar categorias temáticas relacionadas com o desenvolvimento de competências, práticas de capacitação, desafios organizacionais e perceções dos participantes. O processo de análise será conduzido em três fases — pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados — visando uma interpretação rigorosa e fundamentada das informações obtidas.

No que se refere às questões éticas, todos os participantes serão devidamente informados sobre os objetivos do estudo, garantindo-se o seu consentimento informado. Serão igualmente assegurados o anonimato e a confidencialidade dos dados recolhidos, de acordo com as boas práticas de investigação em Ciências Sociais (Brito, 2018).

Em síntese, esta abordagem metodológica permitirá compreender de forma aprofundada as práticas de capacitação e desenvolvimento de competências nas organizações do terceiro setor, identificando as suas implicações para a eficácia e sustentabilidade destas entidades no contexto local.

Estrutura da dissertação

A presente dissertação tem início numa introdução superficial de toda a obra a tratar, onde é estabelecido o enquadramento do tema, a justificação e relevância do estudo, a apresentação do problema de investigação, a definição dos objetivos e a abordagem metodológica adotada.

De seguida, o corpo principal, encontra-se dividido em cinco capítulos.

O primeiro “Contextualização do campo em análise”, dedica-se à Revisão de Literatura e à contextualização do ambiente em que o estudo se insere. Inclui a explanação do conceito de Terceiro Setor, abordando a sua definição e evolução histórica. Segue-se a análise da Importância do Terceiro Setor, destacando o seu papel na economia e na coesão social em Portugal. O capítulo conclui com a envolvente demográfica das organizações em estudo, que se foca nas características sociais e demográficas do concelho de Amarante que influenciam a atuação das IPSS.

O segundo capítulo apresenta as competências e capacitação dos colaboradores, avança para a exploração dos conceitos centrais do tema de investigação. Inicia-se com a Definição de competências, apresentando as diversas perspetivas e a evolução do conceito no contexto de gestão de recursos humanos. Em seguida, a capacitação e a sua importância, onde define o processo de capacitação e sublinha o seu papel estratégico para o desenvolvimento organizacional e a adaptação às mudanças do mercado.

“Importância do desenvolvimento de competências nas organizações”, este capítulo aprofunda a relevância da capacitação especificamente no contexto do Terceiro Setor. Inicia-se pela descrição dos desafios enfrentados pelas organizações sociais, como a limitação de recursos financeiros e a gestão de equipas mistas. Continua com a descrição dos principais métodos de capacitação que podem ser adotados pelas entidades. Por fim, a secção benefícios e constrangimentos da capacitação estabelece um balanço entre as vantagens e os obstáculos práticos da formação contínua.

A metodologia apresenta a descrição pormenorizada do processo de investigação. O subcapítulo “Metodologia e Métodos Utilizados” justifica a escolha pela abordagem qualitativa e exploratória. De seguida, detalha o universo em estudo

e o tipo de amostragem utilizado. As “Técnicas de Recolha de Dados” especificam o questionário como instrumento de recolha, e as “Técnicas de Análise de Dados” descrevem como os dados serão processados.

O quinto capítulo inicia com a caracterização das organizações em estudo, apresentando o perfil sociodemográfico dos inquiridos e as características institucionais das IPSS. A “Descrição e análise dos dados recolhidos” apresenta os resultados obtidos através dos questionários aplicados às IPSS. O capítulo culmina com a interpretação e discussão de resultados, onde os dados são cruzados com a revisão de literatura, permitindo responder ao problema e aos objetivos da investigação.

A presente conclusão termina com as “Considerações finais”, que resume as principais descobertas, contribuições e limitações do estudo. Seguem-se as Referências Bibliográficas, os Apêndices, e os Anexos.

1. REVISÃO DE LITERATURA

1.1 - Contextualização do campo em análise

1.1.1 - Terceiro Setor

No decorrer dos últimos 20 anos, a utilização do termo Terceiro Setor tem sofrido um aumento significativo, tanto em discursos políticos como na comunidade técnico-científica. Este setor pode ser caracterizado pela sua não pertença à Esfera do Estado, que envolve o Primeiro Setor, ou à iniciativa privada lucrativa, associada ao Segundo Setor. Este setor encontra-se em crescente, em países como França, Espanha, Itália, Suécia, Bélgica, Portugal e Canadá (Rapaz, 2015).

A designação de Terceiro Setor surge no ano de 1979, apresentada por J. Delors e J. Gaudin, em França. Desde esse momento, foram desenvolvidas várias abordagens teóricas e conceptuais face ao ocorrido (Rapaz, 2015).

O crescimento do Terceiro Setor é notável em várias sociedades, sendo este composto por uma diversidade de atores sociais, que, apesar disso, enfrentam desafios na sua visibilidade histórica e institucional. Um défice de reconhecimento que resulta numa falta de uniformização global do conceito e da sua função redutora e limitada à esfera dos restantes setores (Rapaz, 2015).

Desde o seu surgimento, diversas abordagens teóricas e conceptuais têm sido desenvolvidas para enquadrar o Terceiro Setor. Não obstante o seu crescimento, o setor confronta-se com desafios persistentes em termos de visibilidade histórica e institucional, resultando num défice de reconhecimento. Esta falta de uniformização do conceito reduz e limita a sua função à esfera de atuação residual dos restantes setores (Rapaz, 2015).

A partir dos anos 70, o conceito de economia social tem sido redescoberto e ampliado, acompanhando o surgimento de movimentos sociais e a consagração do Terceiro Setor como um espaço que engloba diferentes nomenclaturas e abordagens (Rapaz, 2015). O renovado interesse pelo setor, desde o final da década de 70, decorre diretamente da crise generalizada do Estado-Providência e do conseqüente enfraquecimento das formas tradicionais de solidariedade social (familiar e comunitária) (Reto, 2017).

Nos últimos 40 anos, tem havido um crescimento exponencial do Terceiro Setor, impulsionado pela multiplicação e diversificação das suas funções, métodos de intervenção social, maior atenção por parte da comunidade científica e envolvimento das forças políticas. Este aumento reflete-se ainda nas mudanças estruturais no contexto social e económico global, especialmente em períodos de crise económica e contestação social (Rapaz, 2015).

Luís Reto (2017) confronta explicitamente as duas grandes abordagens existentes:

- A perspetiva restrita (Economia Social), que confinaria o setor às organizações de interesse mútuo e auto-suficientes.
- A perspetiva alargada (Terceiro Setor), que integra tanto as organizações de interesse mútuo (como as cooperativas) quanto as de interesse público (focadas na ação e coesão social, como as IPSS, mesmo que dependentes de apoios externos).

Reito (2017) defende que a designação mais apropriada é Terceiro Setor, em detrimento da mais restritiva Economia Social no contexto português. Afirma que a identidade do setor não deve ser imposta por critérios regulamentares rígidos, mas sim pelos seus objetivos sociais, sendo organizações que existem "*de, para e com as pessoas*". Uma delimitação restritiva resultaria em efeitos contrários aos desejados, podendo afastar as organizações de interesse mútuo das finalidades sociais e, ao mesmo tempo, manter as organizações de interesse público acomodadas à dependência estatal. A designação abrangente visa, por isso, uma junção que incite as organizações de interesse público a procurar a autonomia e as de interesse mútuo a não negligenciar os valores sociais.

Quanto ao contributo do Terceiro Setor para a economia nacional, e apesar das significativas dificuldades em obter dados económicos completos, a análise aponta para uma **relevância económica no mercado de trabalho**. O setor demonstra ser um "*empregador por excelência*", apresentando uma evolução no número de trabalhadores superior à taxa de emprego geral da economia portuguesa. As estimativas indicam que as Cooperativas e IPSS (incluindo Misericórdias e

Mutualidades) empregam, no total, cerca de **100.000 pessoas**, para além do vasto corpo de voluntários que sublinha a sua importância cívica (Reto, 2017).

A nível europeu, este é alvo de estudo e reflete três fronteiras: o Setor Público, representado pelo Estado e respetiva administração; o Setor Privado, caracterizado pela iniciativa empresarial com fins lucrativos; e o Terceiro Setor, distinto pela heterogeneidade interna e sem fins lucrativos (Rapaz, 2015).

O desenvolvimento deste setor tem sido acompanhado por processos de renovação, nos quais a preservação dos valores originais do setor se interliga com a inovação organizacional e práticas de gestão atualizadas. Este facto torna-se evidente pela adoção de métodos que priorizam o bem público, promovem a participação dos stakeholders e medem resultados com foco na eficácia e eficiência (Rapaz, 2015).

No contexto português, pode verificar-se um aumento de cooperativas, associações e organizações de escala global, bem como uma diversificação nas áreas de atuação junto dos cidadãos. Estes avanços realçam o papel central do Terceiro Setor na promoção de soluções face a problemas sociais, tendo como destaque o desenvolvimento sustentável e a integração social (Rapaz, 2015).

O Terceiro Setor é composto pelas diversas atividades da sociedade civil, sendo estas organizadas de forma legal e formal, abrangendo associações de negócios, profissionais, mutualidades e organizações religiosas. Este setor caracteriza-se pelo seu caráter privado e pelo objetivo de servir a comunidade, em vez de visar o lucro (Correia, 2020).

De acordo com Kim (2011), as organizações do Terceiro Setor surgem frequentemente como uma resposta a problemas sociais, enquanto o Estado só atua quando essas respostas se mostram insuficientes. Posteriormente, em 2016, Kim desenvolveu duas novas teorias:

- Teoria da heterogeneidade: Salaria a partilha de recursos entre o Estado e as organizações, argumentando que estas existem para satisfazer necessidades que nem o Estado nem o mercado conseguem atender.

- Teoria do capital social: Defende que as redes de relacionamento cívico são precursoras destas organizações, refletindo a tendência das comunidades para se apoiarem mutuamente (Correia, 2020).

Nos últimos anos, o conceito de Inovação Social tem ganho relevância no seio das organizações do Terceiro Setor. A Inovação Social refere-se à combinação e configuração de práticas sociais, mediadas por novos contextos e implementadas por redes de atores, com o objetivo de resolver ou atender a diversos problemas. Este conceito pode ser abordado de duas formas: uma que foca nos processos sociais, contextuais e económicos que promovem mudanças sociais; e outra que se centra nos resultados, como novos produtos, características ou métodos de produção (Correia, 2020).

Assim, o Terceiro Setor destaca-se como uma esfera fundamental para responder às necessidades sociais, promovendo a inovação e gerando impacto coletivo em diversas áreas (Correia, 2020).

1.1.2 – Importância do terceiro setor

O Terceiro Setor em Portugal destaca-se como uma das áreas mais relevantes na promoção do bem-estar social, sobretudo no contexto do desenvolvimento de competências e capacitação dos colaboradores em organizações sociais. Este setor tem raízes históricas significativas, sendo profundamente influenciado pelo processo de democratização do país em 1974. A implementação da democracia trouxe alterações nas políticas de proteção social e assegurou direitos básicos, como a liberdade de expressão, o que impulsionou a constituição de entidades do Terceiro Setor pela sociedade civil (Rapaz, 2015).

A Constituição da República Portuguesa (CRP) desempenhou um papel central na institucionalização do setor. A versão de 1976 formalizou a existência de três setores económicos: público, privado e cooperativo. Alterações posteriores, em 1989 e 1997, expandiram a definição do setor cooperativo, incorporando dimensões sociais e solidárias, como as Mutualidades. Atualmente, o artigo 82.º da CRP consagra o Setor Cooperativo e Social como parte integrante do sistema económico nacional (Rapaz, 2015).

O Terceiro Setor português é marcado pela diversidade de formas jurídicas, modelos de gestão e estruturas organizacionais. As suas atividades variam desde ações sociais até desporto, cultura e investigação científica. Esta heterogeneidade é, por vezes, apontada como um desafio para a definição e delimitação clara do setor. Segundo Ricardo (2007), trata-se de um setor "extremamente heterogéneo quanto a formas jurídicas, modelos de gestão, estruturas de governação, esquemas de cooperação, estruturas de recursos humanos e planos de ação" (Rapaz, 2015).

Entre as instituições que estudam e promovem o setor, destaca-se a Cooperativa António Sérgio para a Economia Social (CASES), que atua como interlocutora junto de órgãos de soberania e entidades internacionais. A CASES, em parceria com o Instituto Nacional de Estatística (INE), produziu a Conta Satélite da Economia Social, um estudo abrangente que analisou o setor com base nos dados de 2010, fornecendo insights valiosos para a compreensão da sua estrutura e dinâmica (Rapaz, 2015).

Em 2010, o Terceiro Setor em Portugal era composto por 55.383 organizações, das quais metade estavam relacionadas com áreas de desporto, cultura e recreio. As congregações e os cultos representavam 14%, enquanto as organizações de ação social tinham menor expressão relativa, mas desempenhavam um papel crucial na sociedade (Rapaz, 2015).

No que diz respeito ao emprego remunerado, a ação social absorvia cerca de 48,6% do total, seguida pelas atividades de congregação e culto (15,8%), investigação e ensino (10,5%) e desporto, recreio e cultura (5,4%). Estes números demonstram a centralidade das atividades sociais no setor (Rapaz, 2015).

Com o decorrer do tempo, o Terceiro Setor tem ganho destaque como solução para diversos problemas sociais do quotidiano. Conjuntamente com o Estado e a crescente procura no mercado, as organizações desenvolvem estratégias de ação social, tanto de forma individual como colaborativa entre elas, para fazer frente às necessidades da população. Quando o Estado desenvolve estratégias que não correm como o esperado, é o Terceiro Setor que assume a responsabilidade de resolver as lacunas sociais resultantes (Brito, Tavares & Soares, 2018).

As entidades do Terceiro Setor possuem características singulares e desempenham um papel crucial na sociedade atual. Além de estabelecerem laços de solidariedade, incentivam o voluntariado, contribuindo significativamente para a construção de uma nova realidade social. Estas organizações enfrentam de forma positiva os problemas sociais e as exigências políticas do Estado, desempenhando um papel essencial no apoio a estas iniciativas (Brito, Tavares & Soares, 2018).

Segundo Rosa (2012), citado por Brito, Tavares & Soares (2018), cabe ao Estado incentivar a criação e atuação destas entidades, a fim de garantir o respeito aos princípios fundamentais do regime jurídico da administração, como a legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

Embora o Terceiro Setor não vise o lucro especulativo nem detenha poder político, assume uma grande responsabilidade social. Através de estratégias e parcerias com o Estado, bem como de uma participação ativa no mercado, estas entidades realizam trabalhos eficientes e eficazes, capazes de transformar significativamente realidades sociais mediante uma gestão competente (Brito, Tavares & Soares, 2018).

A estrutura do Terceiro Setor português evidencia o seu papel fundamental na geração de emprego e no impacto económico. Este setor não apenas promove a coesão social, mas também oferece um ambiente propício ao desenvolvimento de competências e capacitação dos colaboradores. Organizações do setor, como cooperativas, associações e mutualidades, têm investido em práticas de gestão e formação orientadas para a inovação social, respondendo às necessidades da sociedade de forma adaptada e eficaz (Rapaz, 2015).

Ao analisar a relevância do setor no contexto das organizações sociais, torna-se claro que a promoção de competências dos seus recursos humanos é essencial para enfrentar desafios financeiros e operacionais. Capacitar colaboradores para lidar com esta complexidade heterogénea é um passo crucial para a sustentabilidade e o crescimento do Terceiro Setor em Portugal (Rapaz, 2015).

1.1.3 - Envolvente demográfica das organizações em estudo

Amarante, localizada no distrito do Porto, junto às margens do rio Tâmega, é uma cidade com uma população estimada em cerca de 56 mil habitantes. Esta

diversidade demográfica, que inclui uma combinação significativa de jovens, adultos e idosos, tem um impacto direto nas dinâmicas das organizações sociais locais. A diversidade etária é crucial para a definição dos serviços sociais existentes, pois exige a adaptação das intervenções às necessidades específicas de cada faixa etária. A presença de uma população jovem pode indicar uma maior disponibilidade de mão de obra, especialmente para áreas como apoio à infância e educação, enquanto o aumento da população idosa sublinha a necessidade de serviços voltados para cuidados de saúde e apoio a idosos, áreas que exigem competências específicas por parte dos colaboradores das organizações sociais (Comunidade Intermunicipal do Tâmega e Sousa, 2022).

A análise do nível de escolaridade da população de Amarante revela uma diversidade de qualificações, o que pode afetar a preparação dos habitantes para o mercado de trabalho, particularmente nas áreas de cuidados de saúde, educação infantil e apoio a idosos. A variação nas qualificações sugere a necessidade de programas de capacitação contínua, de forma a garantir que os colaboradores das organizações sociais possuam as competências necessárias para responder eficazmente às exigências locais. Este panorama reforça a importância de investimentos em formação profissional, garantindo que a força de trabalho esteja adequadamente preparada para enfrentar os desafios da cidade (Seródio & Meireles, 2023).

O Plano de Desenvolvimento Social de Amarante 2024/2028 sublinha a necessidade de alinhar as estratégias municipais com práticas de desenvolvimento sustentável e coesão social. A revisão do Plano Diretor Municipal (PDM) reforça essa visão, ao integrar princípios de solidariedade intergeracional e ordenamento territorial que favoreçam a inclusão social. Estes documentos destacam ainda a importância de investimentos em recursos humanos qualificados e em infraestruturas adequadas aos desafios demográficos (Seródio & Meireles, 2023).

As organizações sociais de Amarante beneficiam também de iniciativas estratégicas promovidas pela CIM Tâmega e Sousa, como o acesso a financiamentos do Plano de Recuperação e Resiliência (PRR) e do programa Portugal 2030. Estas parcerias reforçam a capacidade das organizações em desenvolver competências nos seus colaboradores, além de contribuir para a resolução das lacunas

identificadas no mercado de trabalho (Serôdio & Meireles, 2023). Além disso, a CIM tem promovido workshops sobre igualdade de gênero e não discriminação, abordando temas essenciais para a inclusão social em diversos setores, como saúde, educação e ação social, o que também contribui para o desenvolvimento das competências dos colaboradores das organizações sociais de Amarante (Comunidade Intermunicipal do Tâmega e Sousa, 2022).

Portanto, o contexto demográfico de Amarante, com a sua diversidade etária e variações no nível de escolaridade, cria tanto desafios como oportunidades para as organizações sociais locais. Compreender as características da população e investir na qualificação dos trabalhadores são passos fundamentais para garantir a eficácia e sustentabilidade dessas instituições a longo prazo, especialmente nas áreas prioritárias de saúde, educação infantil e apoio aos idosos (Serôdio & Meireles, 2023)

1.2 - Competências e capacitação

1.2.1 - Definição de competências

O conceito de competência deriva do latim *competentia* (de *competere* – "chegar ao mesmo ponto") e está em constante construção. Le Boterf (2003) define competência como um "saber agir responsável", envolvendo a mobilização, integração e aplicação de conhecimentos e habilidades em contextos específicos. Modelos teóricos como o de Cheetham e Chivers (1998) integram dimensões cognitivas, funcionais, comportamentais, éticas e políticas, bem como metacompetências, como comunicação e resolução de problemas, e transcompetências, como aprendizagem contínua e criatividade.

Corrêa (2015) reforça que as competências dependem da transformação de inputs (características individuais) em outputs (ações desenvolvidas), gerando resultados observáveis e alinhados com os objetivos estratégicos das organizações. Assim, a gestão de competências requer uma abordagem integradora, que combina capacitação técnica, desenvolvimento interpessoal e estratégias organizacionais, promovendo impactos concretos e transformadores no contexto social e institucional.

O conceito de competência evoluiu significativamente ao longo do tempo, especialmente após o ano 2000, destacando-se como um tema central nas áreas de gestão de pessoas e desenvolvimento organizacional. Inicialmente, este conceito foi desenvolvido com base nas ideias de McClelland (1973) e Boyatzis (1982), que o associaram a comportamentos e características observáveis que conduzem ao sucesso profissional. Nesta fase inicial, as competências eram consideradas como qualidades universais, aplicáveis de forma genérica a qualquer indivíduo, independentemente do contexto (Munhê, 2009).

Com o tempo, o conceito foi sendo analisado de forma mais complexa, com a introdução de escalas que mediam diferentes níveis de desempenho. Contudo, nesta segunda fase, ainda não havia uma ligação clara entre as competências e os objetivos estratégicos das organizações. Apenas numa terceira fase, as competências passaram a ser alinhadas com as metas organizacionais e integradas nas práticas de gestão de recursos humanos, como recrutamento, promoção e formação (Munhê, 2009).

No contexto atual, competência é definida como um conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes e valores que habilitam o indivíduo a agir de forma eficaz no seu contexto profissional, resolvendo problemas e alcançando desempenhos elevados (Câmara, Guerra & Rodrigues, 2007). De acordo com Ceitil (2010), as competências representam resultados observáveis no desempenho, ou seja, ações concretas que refletem a capacidade de um indivíduo no trabalho, permitindo avaliações objetivas e consistentes.

A competência pode ser entendida a partir de diferentes abordagens. Alguns autores consideram-na como um conjunto de qualificações adquiridas ao longo do tempo, enquanto outros a associam aos resultados concretos de uma função desempenhada, enfatizando o desempenho efetivo (Carbone et al., 2011). Esta dualidade permite interpretar a competência tanto como o potencial do indivíduo – expresso nos seus conhecimentos, habilidades e atitudes – como os resultados práticos obtidos no contexto profissional.

Ceitil (2010) propõe quatro perspectivas para compreender as competências: (1) como atribuições, ou seja, atributos externos ao indivíduo; (2) como

qualificações, representando os atributos adquiridos; (3) como traços ou características pessoais; e (4) como comportamentos ou ações, refletindo resultados observáveis no desempenho. Este enquadramento evidencia a competência como um processo contínuo de adaptação e desenvolvimento, alinhado às necessidades organizacionais.

A evolução histórica das profissões também influencia o conceito de competência. Tocqueville (1833) e Scitovsky (1966) sublinham que a democratização do acesso à educação e a especialização crescente trouxeram desafios na valorização das competências individuais. Paralelamente, a expansão do mercado profissional acentuou a necessidade de qualificação técnica e interpessoal, essenciais para organizações orientadas à transformação comunitária (Melo & Paiva, 2008).

No âmbito das organizações, a competência é vista como um conjunto de qualidades profissionais que combinam conhecimentos técnicos e comportamentos interpessoais, necessários para resolver problemas e estimular o desempenho superior. Chiavenato (2003) destaca a gestão por competências como um modelo orientado para a identificação de perfis profissionais que aumentem a produtividade e a adaptação ao negócio, proporcionando vantagens competitivas.

No terceiro setor, as competências assumem uma relevância particular devido ao impacto direto das ações individuais na eficácia das missões sociais. Zarifian (2001) refere a necessidade de alinhar as práticas de gestão de recursos humanos, como recrutamento e formação, aos interesses estratégicos das organizações e dos seus colaboradores.

Brandão e Guimarães (2001) encaram a gestão de competências como um sistema organizacional integrado, alinhado às estratégias empresariais e orientado para atrair e desenvolver competências essenciais. No entanto, alertam para os riscos de que esta abordagem se torne um mecanismo de controlo social ou de manutenção de poder. Dutra (2004) complementa, apontando desafios como a identificação precisa das competências necessárias e a implementação de políticas que equilibrem expectativas individuais e organizacionais.

1.2.2 – Capacitação e a sua importância

A capacitação tem-se destacado como um elemento essencial para o desenvolvimento de competências dos colaboradores em diversos contextos organizacionais. Trata-se de um processo que não apenas fortalece competências técnicas e comportamentais, mas também contribui para o alcance dos objetivos organizacionais e para a adaptação às exigências de um mercado em constante transformação (Lagarto, 2007).

Conceitualmente, a capacitação pode ser entendida como um conjunto de práticas educativas que visam ao desenvolvimento de conhecimentos, competências e atitudes necessárias para a realização de tarefas específicas no ambiente de trabalho. Segundo Lagarto (2007), o investimento em capacitação é fundamental para a formação continuada dos colaboradores, promovendo a qualificação profissional e o aumento da produtividade. Além disso, a capacitação possibilita que as organizações acompanhem as inovações tecnológicas e se mantenham competitivas.

No contexto das organizações sociais, a capacitação assume um papel ainda mais relevante. Estas organizações enfrentam desafios específicos relacionados à mobilização de recursos, ao envolvimento das comunidades atendidas e à promoção de impactos sociais significativos. Nesse sentido, capacitar os colaboradores para desenvolver competências individuais e coletivas é essencial para a promoção da eficácia e do impacto positivo das atividades realizadas. Souza (2005) sublinha que a metodologia de capacitação massiva pode ser uma alternativa eficaz para estas organizações, pois permite potencializar a geração de emprego e rendimento, ao mesmo tempo que fortalece as bases comunitárias e organizacionais.

Outro ponto importante é a contribuição da capacitação para a gestão das constantes mudanças organizacionais. As exigências do mercado requerem maior flexibilidade e capacidade de adaptação por parte dos colaboradores. Lagarto (2007) observa que as organizações que investem em capacitação não apenas preparam os seus funcionários para lidar com as transformações, mas também criam um ambiente de aprendizagem contínua, fomentando a inovação e o aperfeiçoamento das práticas institucionais.

Ademais, a capacitação tem impactos de longo prazo sobre o sucesso organizacional. Ao promover o desenvolvimento profissional dos colaboradores, contribui para a retenção de talentos e para a construção de equipes mais envolvidas e comprometidas. Também favorece a criação de uma cultura organizacional focada na qualidade e na melhoria contínua (Lagarto, 2007).

Os benefícios da capacitação não se limitam ao ambiente interno das organizações. No caso das organizações sociais, esses processos também impactam as comunidades atendidas, promovendo maior eficiência no uso dos recursos e resultados mais expressivos em termos de inclusão e desenvolvimento social. Souza (2005) enfatiza que a capacitação se apresenta como uma ferramenta indispensável para a promoção do bem-estar coletivo e do progresso sustentável.

Além dos aspectos já mencionados, a capacitação também desempenha um papel crucial no desenvolvimento de lideranças. A formação de líderes competentes é essencial para a implementação de estratégias organizacionais bem-sucedidas. Lagarto (2007) destaca que líderes que passam por programas de capacitação são mais propensos a tomar decisões eficazes e a promover uma cultura de colaboração e inovação dentro das organizações.

Outro fator relevante é a utilização de tecnologias no processo de capacitação. A educação à distância e o uso de plataformas digitais permitem que a aprendizagem seja mais acessível e personalizada, atendendo às necessidades específicas de cada colaborador. Lagarto (2007) argumenta que estas ferramentas não apenas aumentam o alcance dos programas de capacitação, mas também promovem uma experiência de aprendizagem mais dinâmica e envolvente.

Em síntese, a capacitação é um elemento central para o desenvolvimento de competências e para a promoção de melhorias nos diversos contextos organizacionais. Tanto nas empresas privadas como nas organizações sociais, contribui para o fortalecimento das equipes, a adaptação às mudanças e o alcance de resultados mais consistentes e duradouros. A sua relevância transcende o ambiente corporativo, impactando positivamente o desenvolvimento social e econômico das comunidades envolvidas.

1.3 – Importância do desenvolvimento de competências nas organizações

1.3.1 – Desafios enfrentados pelas organizações sociais

As organizações sociais desempenham um papel crucial na promoção de bem-estar e desenvolvimento comunitário, mas enfrentam desafios complexos no seu quotidiano. Entre os principais obstáculos destaca-se a limitação de recursos financeiros, que muitas vezes compromete a continuidade e eficácia das atividades realizadas. A sustentabilidade financeira destas organizações depende significativamente da sua capacidade de diversificar fontes de receita, reduzir a dependência de doações e melhorar a eficiência dos seus processos internos (Salamon & Anheier, 1997).

Outro desafio significativo é a gestão de equipas compostas, muitas vezes, por voluntários. Embora o trabalho voluntário seja uma força essencial para estas organizações, a variabilidade no nível de compromisso e competências dos voluntários pode criar dificuldades na execução consistente de tarefas. A necessidade de investir na formação e retenção desses voluntários é uma realidade que exige estratégias claras e adaptáveis para garantir a continuidade das operações (Batti, 2014).

A maximização da utilização de recursos limitados é igualmente uma prioridade. Numa realidade em que o tempo, os materiais e o conhecimento técnico são escassos, as organizações sociais precisam de garantir a eficiência em cada nível de operação. A implementação de sistemas de gestão de recursos que promovam transparência e responsabilidade pode ajudar a superar essas limitações, permitindo o uso mais eficaz dos recursos disponíveis. Kaplan (2001) sublinha que tais estratégias são essenciais para assegurar a eficácia operacional e alinhar os objetivos institucionais com as expectativas das comunidades servidas.

A avaliação e medição de impacto constituem outro pilar crítico para estas organizações. Demonstrar eficácia não só melhora a confiança dos financiadores e partes interessadas, como também facilita a definição de objetivos estratégicos claros. Ebrahim e Rangan (2014) destacam a importância de criar métricas específicas que permitam avaliar a amplitude e profundidade do impacto social gerado, reforçando o papel das organizações sociais como agentes de mudança.

Além disso, as mudanças constantes no ambiente externo exigem que as organizações sociais estejam em permanente processo de adaptação e inovação. A

formação contínua de colaboradores, incluindo líderes e gestores, é essencial para garantir a resiliência organizacional. Segundo Conley e Williams (2011), a capacidade de aprender e adaptar-se rapidamente às novas condições é determinante para que estas organizações mantenham a sua relevância e eficácia a longo prazo.

A dependência de doações e de fundos governamentais ou privados também apresenta desafios únicos, especialmente em cenários de instabilidade econômica. Em períodos de recessão, as contribuições diminuem significativamente, colocando em risco a sustentabilidade das atividades desenvolvidas. Para enfrentar esse desafio, é crucial que as organizações implementem modelos de financiamento híbridos, combinando fontes tradicionais com estratégias inovadoras, como a geração de receitas próprias através de atividades empreendedoras (Salamon & Anheier, 1997).

Por fim, a eficácia na gestão dos recursos humanos é uma área que requer atenção constante. Lideranças competentes são fundamentais para motivar as equipes e garantir a implementação bem-sucedida das estratégias organizacionais. A formação de líderes capazes de alinhar a visão institucional às necessidades operacionais é essencial para enfrentar os desafios do setor e manter a motivação no ambiente de trabalho (Batti, 2014).

1.3.2 – Métodos de capacitação

As organizações sociais enfrentam uma ampla gama de desafios no seu cotidiano, sendo a gestão de recursos limitados um dos mais críticos. Este problema é exacerbado pela dependência de fontes externas de financiamento, como doações e subsídios governamentais, que muitas vezes são insuficientes para atender às necessidades crescentes da população-alvo. Além disso, a natureza imprevisível dessas fontes de financiamento coloca as organizações em um estado de incerteza constante, dificultando o planejamento a longo prazo. Salamon e Anheier (1996) apontam que a sustentabilidade financeira de muitas organizações do terceiro setor é ameaçada pela sua vulnerabilidade às oscilações na economia e pelas exigências de prestação de contas, que frequentemente desviam recursos e atenção de suas atividades principais (Salamon & Anheier, 1996).

Adicionalmente, a eficácia e a eficiência operacional constituem preocupações centrais para alcançar os objetivos definidos e maximizar o impacto das atividades realizadas. A falta de indicadores claros e sistemas de avaliação de impacto representa uma barreira significativa para muitas organizações sociais. Drucker (1990) argumenta que a eficácia deve ser medida pelo impacto que as atividades têm na comunidade, enquanto a eficiência está relacionada à capacidade de utilizar recursos limitados da forma mais produtiva possível. No entanto, implementar essas práticas requer conhecimentos em gestão e tecnologias que muitas organizações ainda não possuem. Hudson observa que a ausência de competências de gestão avançadas e a falta de acesso a ferramentas tecnológicas adequadas limitam a capacidade de inovar e melhorar processos internos (Hudson, 2009).

Outro fator crítico é a constante adaptação às mudanças no ambiente externo. As organizações sociais enfrentam desafios resultantes de alterações nas necessidades das comunidades que atendem, nas políticas públicas e nas condições económicas. Para lidar com essas mudanças, é essencial desenvolver competências em planeamento estratégico, advocacia e comunicação eficaz. Organizações sociais bem-sucedidas são aquelas que conseguem equilibrar a resposta a desafios imediatos com o investimento em capacidades de longo prazo. Essa abordagem é indispensável para a manutenção da relevância e do impacto social num contexto dinâmico e exigente (Ebrahim, 2005).

Por fim, o ciclo de escassez de recursos perpetua desafios adicionais, como a limitação na capacidade de atrair e reter profissionais qualificados. Muitas organizações enfrentam uma concorrência significativa do setor privado por talentos, o que aumenta a dificuldade de construir equipas altamente capacitadas. Além disso, a falta de recursos para investir em formação contínua e desenvolvimento de competências entre os colaboradores agrava ainda mais o problema. Estudos revelam que investir no desenvolvimento de capacidades internas pode gerar benefícios substanciais a longo prazo, mas esse tipo de investimento é frequentemente negligenciado devido à prioridade dada às operações diárias (Anheier, 2005).

1.3.3 – Benefícios e constrangimentos da capacitação

A capacitação é um pilar fundamental para o fortalecimento das organizações sociais, contribuindo diretamente para o desenvolvimento de competências essenciais entre os colaboradores. Este investimento em formação tem como benefício central a melhoria da eficácia organizacional, ao preparar os profissionais para lidarem com os desafios específicos do setor. Segundo Drucker (1990), a capacitação permite alinhar as competências individuais aos objetivos organizacionais, aumentando a eficiência na execução das tarefas e promovendo um impacto social mais profundo. Este alinhamento é essencial para que as organizações maximizem o uso de recursos limitados e garantam a sustentabilidade das suas operações (Drucker, 1990).

Outro benefício significativo é a retenção de talentos. A formação contínua é frequentemente associada a níveis mais elevados de satisfação entre os colaboradores, que percebem o investimento em capacitação como um sinal de valorização do seu papel dentro da organização. Estudos de Brudney (2010) indicam que iniciativas de formação ajudam a reduzir a rotatividade, especialmente em setores onde os salários não são competitivos. Esta retenção de talentos traduz-se em maior estabilidade para a organização, reduzindo custos associados à contratação e formação de novos profissionais (Brudney, 2010).

Adicionalmente, a capacitação promove a inovação organizacional. Ao proporcionar acesso a novas metodologias, ferramentas e conhecimentos, as organizações tornam-se mais adaptáveis às mudanças do ambiente externo. De acordo com Hudson (2009), a formação regular de colaboradores é uma estratégia eficaz para fomentar a criatividade e a capacidade de resolver problemas de forma inovadora, algo crítico para organizações sociais que enfrentam constantemente desafios complexos e dinâmicos (Hudson, 2009).

Tabela 1- Benefícios e Constrangimentos da Capacitação na Opinião de Diferentes Autores

Autor(es)	Benefícios	Constrangimentos
Drucker (1990)	Melhoria da eficácia organizacional ao alinhar competências individuais com objetivos organizacionais.	A falta de avaliação contínua pode comprometer a eficácia das iniciativas de capacitação.

Brudney (2010)	Redução da rotatividade e aumento da retenção de talentos devido ao investimento em formação contínua.	Recursos limitados nas organizações dificultam o acesso a formações de alta qualidade.
Hudson (2009)	Promoção da inovação organizacional ao incentivar criatividade e resolução de problemas.	A falta de tempo e a sobrecarga operacional impedem a participação efetiva dos colaboradores em formações.
Ebrahim (2005)	Desenvolvimento de capacidades para enfrentar desafios de longo prazo, melhorando a sustentabilidade.	Foco excessivo em resultados imediatos leva ao descuido na capacitação e no desenvolvimento interno.
Salamon e Anheier (1996)	Fortalecimento organizacional por meio de competências estratégicas mais alinhadas às necessidades do setor.	Prioridade dada às operações diárias impede investimentos em capacitação estratégica e de longo prazo.
Anheier (2005)	Capacitações inclusivas podem mitigar resistências internas à mudança, promovendo maior aceitação.	Resistência de colaboradores às mudanças tecnológicas ou operacionais, devido ao medo ou falta de confiança.

Nota: Elaboração Própria

2. METODOLOGIA

2.1 – Metodologia e Métodos Utilizados

A metodologia e os métodos de investigação são o caminho escolhido pelo autor para alcançar o conhecimento científico, representando um conjunto de procedimentos e instrumentos para alcançar os objetivos da investigação. Assim sendo, a metodologia eleita visa clarificar e valorizar os princípios e estratégias mais adequados para a investigação (Coutinho, 2014).

Existem três tipos de perspectivas quanto à metodologia, sendo a quantitativa, qualitativa e orientada. Deve ser referido que as mais utilizadas pelo Serviço Social são a perspectiva quantitativa e a perspectiva qualitativa, sendo a perspectiva orientada mais utilizada pelas ciências da educação e psicologia (Coutinho, 2014).

O estudo sobre o “Desenvolvimento de competências e capacitação dos colaboradores em organizações sociais” carecerá de uma investigação inicial de tipologia descritiva, enquanto se procura alargar o conhecimento respetivamente ao tema em questão. Segundo Gil (2008), uma pesquisa descritiva apresenta como objetivo a descrição das características existentes numa determinada população ou fenómeno, no estabelecimento de relações entre variáveis. Neste método utilizam-se técnicas padronizadas na coleta de dados, para identificar a existência de relações entre as variáveis para determinar a natureza da relação, fazendo com que haja uma aproximação de métodos para com a pesquisa descritiva.

A pesquisa descritiva também será utilizada no desenvolvimento da dissertação, pelo que, segundo Gil (2008), apresentam como principal objetivo a identificação de fatores que determinem a ocorrência de fenómenos na procura do conhecimento da realidade e na explicação do porquê de certo dado.

A abordagem a desenvolver, será de cariz qualitativo. Esta escolha metodológica permite uma compreensão aprofundada das estratégias de desenvolvimento de competências em organizações do terceiro setor, bem como das perceções e experiências dos colaboradores envolvidos.

A perspetiva qualitativa visa a investigação de ideias, e significados de ações e interações sociais dos intervenientes na situação. Esta baseia-se no método indutivo, uma

vez que o investigador tem em vista descobrir a intenção e o propósito da ação (Coutinho, 2014).

Segundo Campos e Saidel as abordagens qualitativas, adota-se a representatividade de interesse intrínseco, focando-se na capacidade do participante em fornecer informações aprofundadas e significados relativos ao tema, mais do que na sua quantidade. Esta distinção justifica o facto de o tamanho amostral ser tendencialmente menor em estudos qualitativos, não devido a um lapso metodológico, mas sim porque as suas aspirações se concentram na profundidade analítica em vez da magnitude numérica (Campos & Saidel, 2022).

Em estudos de cariz quantitativo e com representatividade numérica, os resultados alcançados permitem a generalização estatística para toda a população. Em oposição, dada a natureza interpretativa da pesquisa qualitativa, onde a procura é pela essência e singularidades, a preocupação não reside na generalização, mas sim na Transferibilidade dos dados. A transferibilidade tem o poder de aplicar os resultados a contextos ou situações que considerem similares. Para tal, a construção da amostra qualitativa deve ser rigorosa e a descrição dos fenómenos em contexto deve ser robusta e aprofundada, assentando-se na qualificação dos participantes para o estudo em detrimento do seu número (Campos & Saidel, 2022).

A correta e fiável seleção dos participantes da amostra, em qualquer metodologia, exige um profundo conhecimento teórico e uma postura ética do investigador, garantindo a validade dos dados coligidos e evitando vieses que possam levar a conclusões erróneas (Campos & Saidel, 2022).

Tabela 2 - Visões dos Autores sobre Metodologia e Métodos de Investigação

Autor	Visão sobre Metodologia	Perspetiva / Tipo de Método
Coutinho (2014)	Metodologia como conjunto de procedimentos instrumentos que orientam o caminho do investigador.	Três perspetivas: quantitativa, qualitativa orientada (sendo as primeiras

		mais usadas no Serviço Social).
Gil (2008)	A pesquisa descritiva tem como objetivo descrever características de populações ou fenômenos.	Diferenciam representatividade: numérica (quantitativa) vs. interesse intrínseco (qualitativa).
Campos & Saidel (2022)	Reforçam que a abordagem qualitativa foca significados e profundidade analítica, em oposição à generalização estatística.	Diferenciam representatividade: numérica (quantitativa) vs. interesse intrínseco (qualitativa).
Silvestre (2007)	Define população como conjunto de elementos com menos uma característica comum. Metodologia exige precisão conceitual.	Amostragem como processo racional e representativo.

Nota: Elaboração Própria

2.2 População e Amostra

Usualmente, em pesquisas sociais, é comum enfrentar universos de grande dimensão de elementos, pelo que é impossível considerá-los na sua totalidade. Assim, é necessário que o autor trabalhe apenas com uma amostra, uma pequena parte que irá representar o universo em estudo (Gil, 2008).

Relativamente à população, Gil (2008), considera que a mesma será um conjunto constituído por elementos que partilham características semelhantes.

Para Silvestre (2007), uma população poderá ser definida como o conjunto populacional a estudar que apresente pelo menos uma característica em comum, esta

deve encontrar-se bem conhecida e definida. Por sua vez, a amostra será uma pequena fração dessa população, e deve representar a população num todo (Silvestre, 2007).

Quanto à amostra, Gil (2008), acredita que esta será um subconjunto da população utilizado para estabelecer ou estimar as características dessa mesma população. Uma amostra pode ter a dimensão pretendida pelo investigador, e procura-se que a mesma seja o máximo representativa do total populacional.

Por sua vez Campos e Saidel defendem que a população é entendida como o conjunto bem definido e completo que constitui o universo de estudo, podendo ser composto por indivíduos, objetos ou acontecimentos. Já a amostra, por sua vez, representa uma porção ou subconjunto desse universo, cuja função é ilustrar as suas propriedades. Os participantes da amostra são selecionados pela sua capacidade intrínseca de fornecer dados significativos e alinhados com os objetivos da investigação (Campos & Saidel, 2022).

O processo de amostragem consiste na seleção sistemática desta porção da população para a representar. No contexto da investigação, a noção de Representatividade é crucial, mas difere substancialmente consoante o paradigma adotado. Nas pesquisas quantitativas, procura-se a representatividade numérica, onde a seleção aleatória confere a todos os elementos da população uma probabilidade igual de serem incluídos, sendo o tamanho amostral frequentemente determinado por fórmulas estatísticas (Campos & Saidel, 2022).

Tabela 3 - Visões dos Autores sobre População, Amostra e Amostragem

Autor	Conceito de População	Conceito de Amostra
Gil (2008)	Conjunto de elementos características semelhantes.	Subconjunto usado para estimar características da população; deve ser representativa.

Silvestre (2007)	População: conjunto que partilha características comuns, bem definido.	Pequena fração da população, representativa do todo.
Campos & Sá (2022)	População: conjunto completo e definido (indivíduos, objetos acontecimentos).	Subconjunto que ilustra propriedades do universo; selecionado por capacidade de fornecer dados relevantes.

Nota: Elaboração Própria

O tipo de amostragem a utilizar será a amostra por conveniência, uma vez que as organizações foram selecionadas cuidadosamente para fornecerem dados que fossem realmente relevantes a este estudo. As organizações teriam assim de apresentar a característica comum do estatuto de IPSS.

A Amostragem por Conveniência, também conhecida como amostragem acidental ou por oportunidade, implica que o investigador inclua os participantes que estão disponíveis e são fáceis ou convenientes de abordar num dado momento. O método é simples: o investigador aborda qualquer membro disponível da população-alvo, solicita o consentimento e procede à investigação (Alvi, 2016).

As vantagens deste método incluem a economia de esforços e custos, bem como a rapidez na obtenção da amostra. Contudo, é altamente suscetível a vieses de amostragem e erros sistemáticos. A principal limitação é que a amostra escolhida por mera conveniência dificilmente representará a diversidade completa de categorias dentro da população mais ampla, o que compromete a validade externa do estudo. É importante notar que a amostragem por conveniência não é um método mutuamente exclusivo, podendo ser incorporada noutras técnicas não probabilísticas, como, por exemplo, na seleção dos elementos dentro das quotas definidas (Alvi, 2016).

A investigação incluirá organizações sociais localizadas no Município de Amarante, que aceitem participar no estudo em questão. Serão distribuídos questionários aos gestores das entidades que se encontram descritas na Lista de IPSS divulgada pela Carta Social de Amarante no ano de 2022. Segundo este, no concelho de Amarante, existem 16

instituições particulares de solidariedade social, assim encontram-se de parte, as organizações sociais privadas existentes no Município.

2.3 – TÉCNICAS DE RECOLHA DE DADOS

Como técnica de recolha de dados serão elaborados e distribuídos questionários aos colaboradores de uma amostra representativa de organizações do terceiro setor. Os questionários visam obter informações sobre as perceções dos colaboradores relativamente ao desenvolvimento de competências, identificando desafios, necessidades e preferências. A aplicação desta técnica de recolha de dados mostra-se como sendo vantajosa uma vez que permite alcançar inúmeros inquiridos ainda que em diferentes locais, garante o anonimato das respostas dos participantes, fornece flexibilidade para que o questionário possa ser preenchido no momento que consideram mais conveniente, e evita que os inquiridos sejam influenciados pelas opiniões ou intervenções do entrevistador (Gil, 2008).

Ainda assim, podem ser referidas algumas desvantagens como, a exclusão de quem não sabe ler ou escrever, impede o auxílio ao inquirido aquando não compreenda alguma questão, não permite conhecer as circunstâncias em que as respostas foram dadas, inclui um menor número de perguntas e pode gerar diferentes perspetivas referentes à mesma questão (Gil, 2008).

Um questionário pode ser definido como uma técnica de investigação que consiste num conjunto de perguntas submetidas a indivíduos visando recolher informações sobre os seus conhecimentos, crenças, ou valores. Será apresentado, aos inquiridos, por escrito, sendo estes autoaplicados (Gil, 2008).

Este método possibilitará obter informação significativa relativamente a algum fenómeno social através da interpretação das perguntas e respostas. Após a recolha de dados ou informação este carece de uma análise, devido ao carácter descritivo e pormenorizado dos mesmos (Alves et al., 2021).

Com a utilização desta técnica procura-se recolher dados e informações de modo a compreender os significados e sentidos que os inquiridos atribuam a determinadas questões. Permite ainda, obter conhecimento relativo às representações sociais presentes no pensamento dos entrevistados (Alves et al., 2021).

A utilização deste método procura a estimulação e cooperação dos profissionais, uma melhor análise da opinião daqueles que enfrentam diariamente a problemática, dar a possibilidade de respostas mais alongadas, exigir um menor tempo de elaboração, e sortir em comentários e esclarecimentos significativos (Chagas, s.d.).

Relativamente às questões colocadas em questionários, estas podem ser definidas como questões fechadas, questões abertas ou dependentes. Com as questões fechadas, procura-se que os inquiridos escolham, numa lista apresentada, uma alternativa. As alternativas concedidas são as mais comumente utilizadas, para proporcionar uma maior uniformidade nas respostas e posterior facilidade na análise das mesmas. Quanto às questões abertas, é pedido aos inquiridos que forneçam e desenvolvam as suas próprias respostas. As questões dependentes, verificam-se quando a resposta a uma certa questão necessita de algum acontecimento prévio (Gil, 2008).

O questionário a aplicar, irá conter questões de cariz fechado e aberto com o objetivo de desafiar as organizações a responder de forma mais arrojada, aquando necessário.

2.4 – Técnicas de Análise de Dados

Os dados quantitativos obtidos serão analisados utilizando técnicas de análise de conteúdo. Isso envolverá a identificação de padrões, temas e intuições relevantes relacionados às estratégias de desenvolvimento de competências.

Os dados serão inicialmente analisados a partir dos gráficos fornecidos pelo “Google Forms”, “software” que permitiu o desenvolvimento e colocação em prática do questionário. Este permitirá uma recolha de dados já organizados, para que assim seja possível interpretar os mesmos com mais facilidade e rapidez.

Posteriormente, os dados serão analisados a partir do cruzamento de dados face aos resultados obtidos de cada organização. Este passo irá permitir a possibilidade de comparação entre organizações.

Esta metodologia e conjunto de métodos permitirão uma análise abrangente e multifacetada das estratégias de desenvolvimento de competências em organizações do terceiro setor, proporcionando informações valiosas para a teoria e prática neste campo.

3. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS/RESULTADOS

A presente secção é dedicada à apresentação, análise e discussão dos dados recolhidos através do questionário, cumprindo os objetivos definidos na investigação. O instrumento de recolha foi concebido para ser distribuído aos gestores técnicos das organizações sociais, nomeadamente as Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) localizadas no concelho de Amarante.

Assim sendo, a população-alvo deste estudo é constituída pelas organizações sociais sem fins lucrativos sediadas no concelho de Amarante, especificamente as Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS). O universo acessível para a investigação foi o total de 16 IPSS descritas na Carta Social de Amarante.

A amostra focou-se nos gestores técnicos das organizações, selecionados pela sua capacidade de fornecer dados significativos e alinhados com os objetivos da investigação.

O questionário, enquanto técnica de recolha de dados autoaplicada e escrita, revelou-se vantajoso por permitir alcançar inquiridos em diferentes locais, garantindo o anonimato das respostas e fornecendo flexibilidade no momento do preenchimento. Composto por 26 questões de cariz aberto e fechado, o instrumento visou obter informações quantificáveis sobre políticas, estratégias e práticas de capacitação, bem como recolher dados descritivos e compreensivos sobre as perceções dos inquiridos.

Conforme delineado na metodologia, o universo de estudo abrangeu todas as 16 IPSS descritas na Carta Social de Amarante. Dos 16 questionários distribuídos, foram obtidas 13 respostas válidas, resultando numa robusta taxa de resposta de 81,25%.

$$\textit{Taxa de resposta} = \frac{\textit{número de respostas válidas}}{\textit{população acessível}} \times 100$$

$$\textit{Taxa de resposta} = \frac{13}{16} \times 100 = \mathbf{81,25\%}$$

Apesar de ser uma amostragem por conveniência e, portanto, as conclusões não serem generalizáveis estatisticamente para todas as IPSS, a elevada taxa de participação garante que a amostra por conveniência recolhida é altamente representativa do pequeno universo de IPSS em Amarante. Os dados obtidos são de natureza quantitativa e foram inicialmente processados através do *Google Forms*, que permitiu a sua organização em gráficos.

A análise e discussão que se seguem serão estruturadas em duas partes principais:

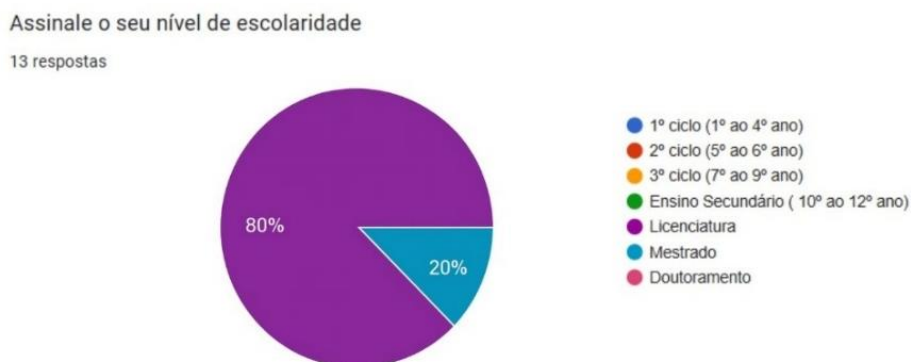
1. Caracterização da Amostra e das Organizações: Apresentação dos resultados relativos ao perfil sociodemográfico dos inquiridos e das características institucionais das IPSS.
2. Análise das Estratégias de Capacitação: Discussão das práticas de formação, *feedback* e da perceção dos gestores sobre o impacto e os desafios do desenvolvimento de competências.

O cruzamento e a interpretação destes dados permitirão satisfazer os objetivos da investigação, nomeadamente a compreensão das diferenças entre a importância atribuída à capacitação e o investimento real efetuado.

Caracterização dos participantes

Relativamente ao nível de escolaridade dos gestores técnicos inquiridos detém maioritariamente uma licenciatura, correspondendo esta fatia a 80% das respostas, e os restantes 20% a detém grau de mestre. Nenhum dos respondentes assinalou níveis de escolaridade inferiores. Esta elevada qualificação sugere que as organizações do Terceiro Setor em Amarante são geridas por profissionais com uma base teórica e académica sólida. Conforme referido na Revisão de Literatura, o mercado de trabalho valoriza a formação elevada e as competências adquiridas. Este dado é crucial para a tese, pois a alta qualificação dos gestores reforça a premissa de que a necessidade de capacitação contínua se foca não na aquisição de conhecimentos básicos, mas sim no desenvolvimento de competências avançadas e de adaptação às mudanças organizacionais.

Figura 1 - Nível de escolaridade dos inquiridos

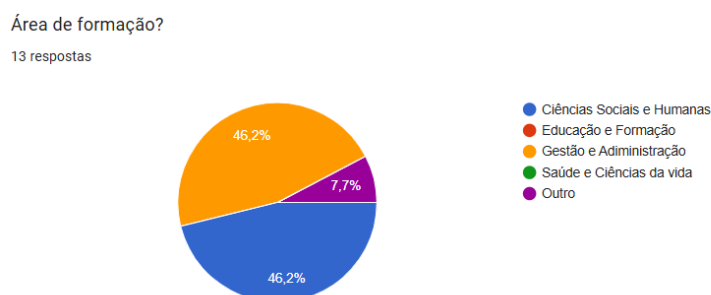


Nota: Adaptado de Google Forms

De acordo com Chieavenato (2015), e como referido anteriormente, a formação e competências profissionais adquiridas são um fator de extrema importância, de forma que quanto mais elevada esta for, melhor será o seu desempenho e a eficácia na prestação de serviço a que o profissional se dedica.

As áreas de formação registam um equilíbrio notável entre "Ciências Sociais e Humanas" e "Gestão e Administração", ambas com 46,2% das respostas. Este equilíbrio é altamente vantajoso para a gestão de organizações sociais. Por um lado, a formação em Ciências Sociais e Humanas alinha-se diretamente com a missão social das IPSS e a compreensão dos problemas sociais complexos. Por outro lado, a formação em Gestão e Administração dota os gestores das ferramentas necessárias para lidar com a limitação de recursos e a sustentabilidade financeira, que são desafios críticos do setor.

Figura 2 - Área de formação dos inquiridos



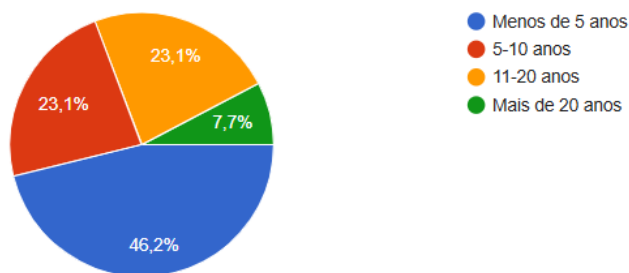
Nota: Adaptado de Google Forms

A experiência dos inquiridos no setor social mostra que a maior fatia (46,2%) tem "Menos de 5 anos" de serviço. Embora as faixas "5-10 anos" e "11-20 anos" partilhem 23,1% cada, esta concentração de quadros mais recentes sugere uma renovação da força de trabalho nas IPSS. Se, por um lado, a menor experiência pode requerer um maior investimento inicial em formação para compensar a falta de conhecimento prático, por outro lado, a entrada de novos profissionais está associada à abertura à inovação e à capacidade de adaptação às constantes mudanças do mercado e do ambiente social.

Figura 3 - Anos de serviço no setor social

Anos de serviço no setor social:

13 respostas



Nota: Adaptado de Google Forms

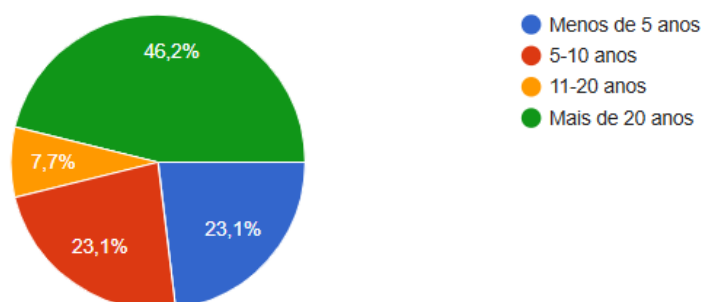
Caracterização das organizações

Quanto à longevidade das organizações, o gráfico demonstra uma coexistência de estabilidade e dinamismo. Quase metade das organizações inquiridas (46,2%) tem "Mais de 20 anos" de atividade. Esta elevada longevidade sublinha a resiliência organizacional e o papel histórico destas entidades na comunidade amarantina. Por outro lado, 23,1% têm "Menos de 5 anos" e outros 23,1% têm entre "5-10 anos". Esta presença significativa de organizações mais recentes indica um setor dinâmico e em crescimento, que responde às mudanças estruturais e à crise do Estado-Providência, tal como mencionado na Revisão de Literatura. A análise da capacitação terá de considerar esta dualidade: a necessidade de inovação nas entidades mais antigas e o imperativo de estruturação e qualificação nas entidades mais recentes.

Figura 4 - Tempo de atividade da organização

Tempo de atividade:

13 respostas



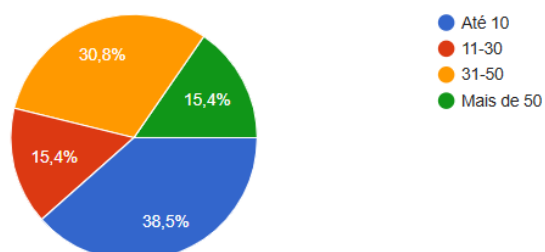
Nota: Adaptado de Google Forms

A dimensão das organizações é crucial para entender os desafios de gestão. As organizações inquiridas distribuem-se principalmente entre as micro/pequenas (até 10 colaboradores, com 38,5%) e as de média dimensão (31-50 colaboradores, com 30,8%). Apenas 15,4% das organizações têm "Mais de 50" colaboradores. O predomínio de organizações de pequena e média dimensão reforça a relevância do tema da dissertação: nestas entidades, a limitação de recursos e o desafio de gestão de equipas (muitas vezes com voluntários) são mais agudos. O desenvolvimento de competências não é um luxo, mas sim uma ação estratégica essencial para maximizar o impacto de um quadro de pessoal reduzido e garantir a eficácia e eficiência com recursos escassos.

Figura 5 - Número de colaboradores incluindo voluntários

Número de colaboradores (remunerados e voluntários)

13 respostas



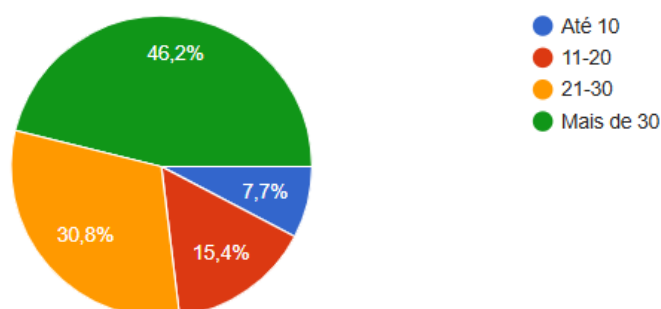
Nota: Adaptado de Google Forms

O gráfico do número de utentes revela que a maior parte das organizações (46,2%) apoia "Mais de 30" utentes, e 30,8% apoia entre "21-30" utentes. Apenas 7,7% atende até 10 utentes. Este dado demonstra que, apesar de muitas organizações serem de pequena ou média dimensão em termos de colaboradores (Gráfico 9), a sua capacidade de impacto é grande, abrangendo um número significativo de beneficiários. Este desequilíbrio entre o número limitado de recursos humanos e o elevado número de utentes reforça a argumentação da tese sobre a necessidade vital de investir na qualificação e eficiência dos profissionais. A capacitação permite que os colaboradores possuam as competências necessárias para realizar o trabalho de forma eficaz e eficiente, garantindo um serviço de qualidade para a comunidade.

Figura 6 - Número de utentes da organização

Número de utentes:

13 respostas



Nota: Adaptado de Google Forms

Desenvolvimento de competências e formação

De acordo com Silva (2022) e, tendo em conta que as organizações frequentemente enfrentam a escassez de pessoal com qualificações adequadas para determinadas funções, são muitas vezes forçadas a providenciar formação ou especialização específica aos seus colaboradores. Este investimento beneficia duplamente o trabalhador, que se atualiza e aprimora as suas competências, e a própria organização, que garante a mão de obra qualificada necessária para o desempenho das tarefas.

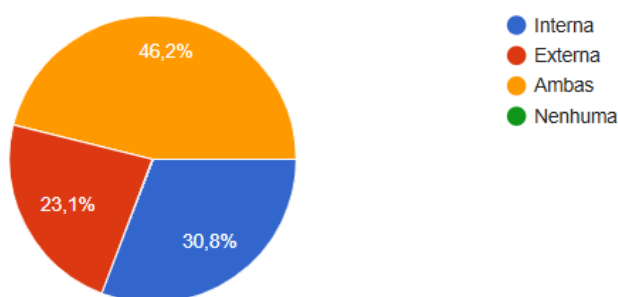
Quanto à promoção de formação o gráfico demonstra um compromisso total das organizações inquiridas com a capacitação dos seus colaboradores, uma vez que nenhuma respondeu promover "Nenhuma" formação (0%). A modalidade preferencial é a combinação de formação "Ambas" (Interna e Externa), escolhida por 46,2% dos respondentes. A formação exclusivamente "Interna" é a segunda opção (30,8%), seguida pela "Externa" (23,1%).

Este é um resultado extremamente positivo, pois contraria eventuais percepções de desinvestimento no setor e sublinha o papel estratégico que a formação assumiu na gestão das organizações¹. A prevalência da opção "Ambas" sugere que as IPSS procuram um modelo de capacitação adaptado e flexível. A formação interna é essencial para alinhar as competências às necessidades operacionais e à cultura institucional, enquanto a formação externa assegura a atualização técnica e o acesso às inovações externas, algo crítico para a resiliência organizacional. Este investimento reflete a noção de que a formação profissional é um elemento estratégico de gestão que influencia diretamente o desempenho do recurso mais importante: os colaboradores.

Figura 7 - Formação promovida pela organização

A organização promove formação?

13 respostas



Nota: Adaptado de Google Forms

Relativamente à frequência da capacitação, a forma mais comum é "Sempre que necessário", que representa a maioria das respostas (53,8%). A frequência

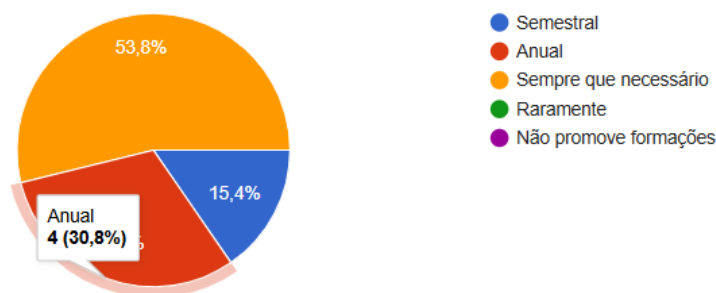
"Anual" é escolhida por 30,8%, e "Semestral" por 15,4%. A opção "Não promove formações" foi novamente nula.

A concentração na opção "Sempre que necessário" sugere que a formação é encarada, primariamente, como um processo reativo e adaptativo às exigências e desafios imediatos que surgem no quotidiano das organizações, em vez de um plano rígido. Embora a capacitação contínua seja fundamental, a ausência de um planeamento mais fixo (como o trimestral ou semestral) pode ser um reflexo dos constrangimentos de tempo e recursos limitados que estas organizações enfrentam. A sobrecarga operacional e a dificuldade em interromper as atividades diárias para participar em formações são obstáculos relevantes. Contudo, a alta percentagem de resposta nesta categoria reforça o papel da capacitação na preparação dos funcionários para lidar com as transformações e criar um ambiente de aprendizagem contínua.

Figura 8 - Regularidade das formações

Regularidade das formações:

13 respostas



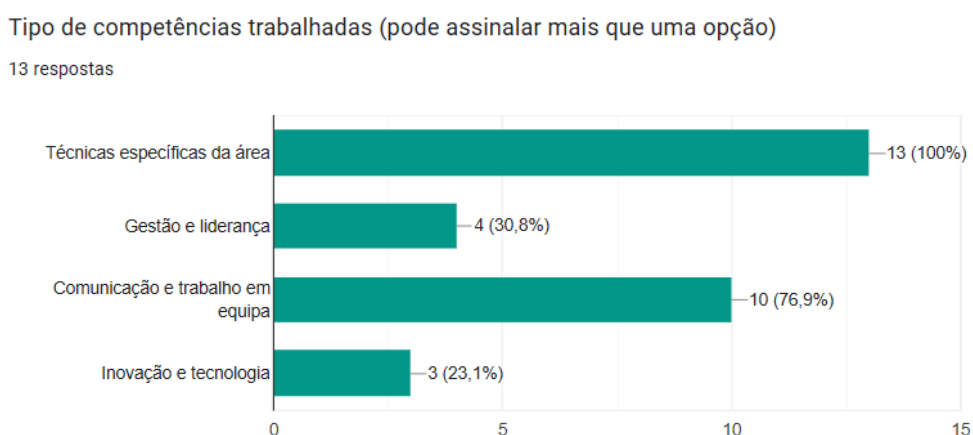
Nota: Adaptado de Google Forms

Por sua vez na resposta à questão sobre o tipo de competências trabalhadas nas organizações, é perceptível que existem competências priorizadas na estratégia de desenvolvimento das IPSS. A totalidade das organizações (100%) trabalha as "Técnicas específicas da área", o que é um resultado esperado, pois garante que os colaboradores possuem os conhecimentos necessários para a realização de tarefas específicas⁹.

A segunda competência mais trabalhada, de forma significativa, é a "Comunicação e trabalho em equipa" (76,9%). Esta prioridade nas relações interpessoais sublinha o reconhecimento de que, no Terceiro Setor, o investimento deve incidir tanto na parte laboral quanto nas relações interpessoais e na capacidade de comunicação, numa forma de "saber estar" e "saber ser".

Em contraste, as competências relacionadas com a "Gestão e liderança" são trabalhadas por apenas 30,8% das organizações, e a "Inovação e tecnologia" por apenas 23,1%. Estes valores mais baixos representam um ponto de fragilidade na estratégia de longo prazo. O setor social opera em ambientes desafiadores e com número de recursos limitados, pelo que o investimento em liderança competente é essencial para a implementação de estratégias bem-sucedidas. Da mesma forma, a negligência da Inovação e tecnologia pode comprometer a resiliência organizacional e a capacidade de adaptação às novas condições, dificultando a resolução de problemas de forma inovadora. Isto sugere uma possível miopia no desenvolvimento interno, onde o foco nas necessidades operacionais imediatas se sobrepõe ao investimento em capacidades essenciais para o longo prazo.

Figura 9 - Competências trabalhadas nas formações fornecidas pelas organizações



Nota: Adaptado de Google Forms

Desenvolvimento pessoal

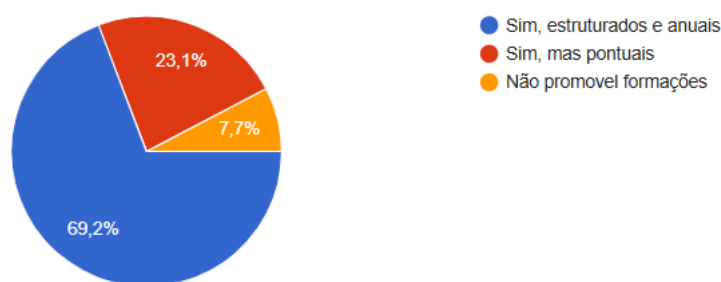
A maioria das organizações inquiridas demonstra uma abordagem proativa e estratégica face à formação. Uma percentagem significativa de 69,2% afirma possuir planos de capacitação estruturados e anuais. Contudo, 23,1% indica que os planos são pontuais, e 7,7% declara não promover formalmente ações de formação.

A prevalência de planos formais e anuais é um indicador de boas práticas, sugerindo que a maioria das IPSS procura alinhar as competências individuais aos objetivos organizacionais, promovendo a qualificação e o aumento da produtividade. No entanto, a percentagem de organizações que promove formações de forma pontual ou que não promove (totalizando cerca de 30%) sugere que uma parte do setor pode ainda enfrentar dificuldades em dedicar recursos ao planeamento estratégico de longo prazo, muitas vezes devido à prioridade dada às operações diárias e aos constrangimentos financeiros, um desafio comum no Terceiro Setor.

Figura 10 - Planos formais de capacitação das organizações

A organização tem planos formais de capacitação?

13 respostas



Nota: Adaptado de Google Forms

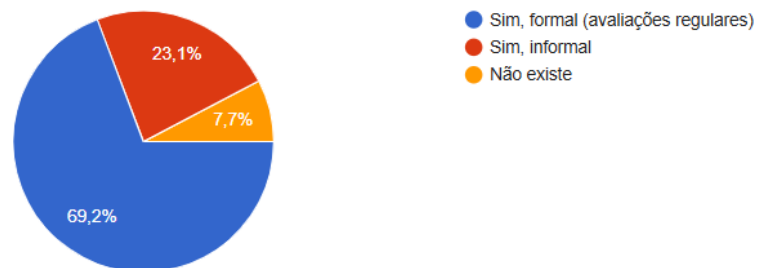
O acompanhamento do desempenho e o *feedback* são maioritariamente formalizados, com 69,2% das organizações a indicarem que o fazem de forma formal através de avaliações regulares. Os processos informais representam 23,1%, e em 7,7% dos casos o acompanhamento não existe.

O facto de mais de dois terços das IPSS utilizarem processos formais e regulares para a avaliação e *feedback* é uma evidência de gestão de recursos humanos estruturada. Este *feedback* é essencial para a eficácia da capacitação, pois permite ajustar as estratégias de formação e medir o impacto das ações nos resultados organizacionais. Nas organizações onde o processo é informal ou inexistente, a falta de monitorização dos resultados compromete a capacidade de justificar o investimento em formação e de identificar as áreas que necessitam de melhoria.

Figura 11 - Acompanhamento e feedback do desempenho dos colaboradores

Existe acompanhamento e feedback do desempenho?

13 respostas



Nota: Adaptado de Google Forms

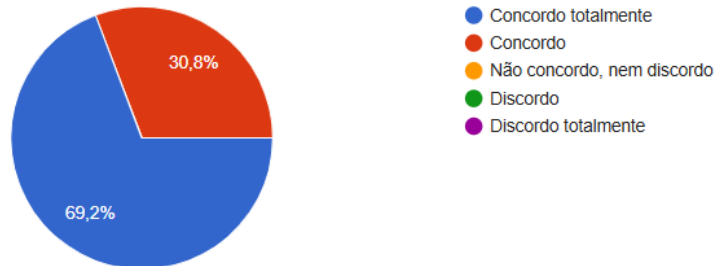
Existe um consenso total entre os gestores sobre o valor da formação para o indivíduo. A totalidade dos inquiridos (100%) concorda ou concorda totalmente que a formação contribui para a evolução profissional, com 69,2% a manifestar concordância total.

Este consenso reflete a percepção de que o investimento em capacitação funciona como um fator de valorização e de aumento da satisfação do colaborador. Esta convicção é crucial para o setor, pois colaboradores satisfeitos tendem a permanecer na organização por mais tempo, o que, por sua vez, reduz a rotatividade de pessoal e os custos associados à substituição de funcionários. A concordância unânime alinha-se com a premissa de que a formação é essencial para a retenção de talentos.

Figura 12 - Contribuição na evolução profissional

A formação contribui para a evolução profissional?

13 respostas



Nota: Adaptado de Google Forms

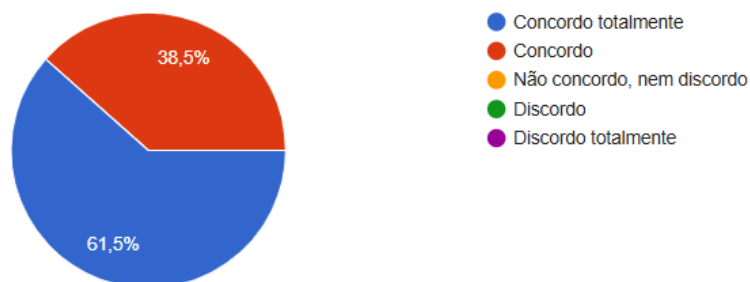
O impacto da formação na qualidade do serviço é também percebido de forma unânime pelos gestores inquiridos, com 100% a concordarem ou concordarem totalmente com esta afirmação.

Esta concordância é de extrema importância, pois liga o investimento em recursos humanos diretamente à missão central das IPSS: a prestação de serviços de qualidade e a maximização do impacto social. A percepção de que a capacitação resulta em serviços de maior qualidade e eficácia é o principal argumento para justificar a alocação de recursos, permitindo que as organizações enfrentem os problemas sociais de forma mais eficiente.

Figura 13 - Impacto existente na qualidade do serviço reflexo de formação

Existe impacto da formação na qualidade do serviço?

13 respostas



Nota: Adaptado de Google Forms

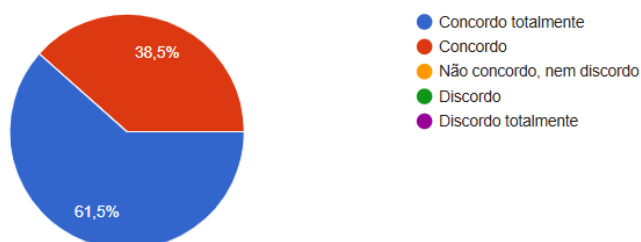
Mais uma vez, o consenso é total. A totalidade dos gestores (100%) concorda ou concorda totalmente que o investimento em formação contribui para a sustentabilidade da instituição.

Este dado é fundamentalmente estratégico. Numa realidade de recursos limitados, o reconhecimento unânime de que a capacitação é um investimento para a sustentabilidade (e não uma despesa) demonstra que os gestores percebem a formação como uma ferramenta para melhorar a eficiência dos processos internos e aumentar a resiliência organizacional. Este entendimento estratégico do investimento é vital para que as IPSS possam enfrentar os desafios financeiros e operacionais a longo prazo.

Figura 14 - Investimento em formação a contribuição para a sustentabilidade da organização

O investimento em formação contribui para a sustentabilidade da instituição?

13 respostas



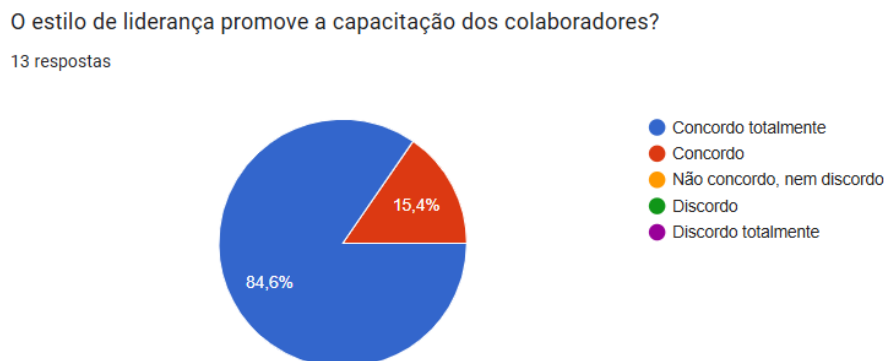
Nota: Adaptado de Google Forms

Perceção da liderança e da valorização profissional

“O estilo de liderança promove a capacitação dos colaboradores?”, o consenso sobre esta questão é quase absoluto. Uma esmagadora maioria de 84,6% dos inquiridos "Concorda totalmente" que o estilo de liderança da organização promove ativamente a capacitação dos colaboradores, sendo o restante 15,4% a apenas "Concordar". Não houve qualquer registo de neutralidade ou discordância. Esta perceção unânime é um indicador extremamente positivo. Sugere que as organizações em Amarante, além de promoverem a formação (como visto em análises anteriores), têm líderes que apoiam e incentivam o desenvolvimento profissional. A formação de líderes competentes é essencial para o sucesso das

estratégias organizacionais e para a criação de uma cultura de colaboração e inovação dentro das IPSS, o que é fundamental para enfrentar os desafios do setor.

Figura 15 - Estilo de liderança na promoção à capacitação dos colaboradores



Nota: Adaptado de Google Forms

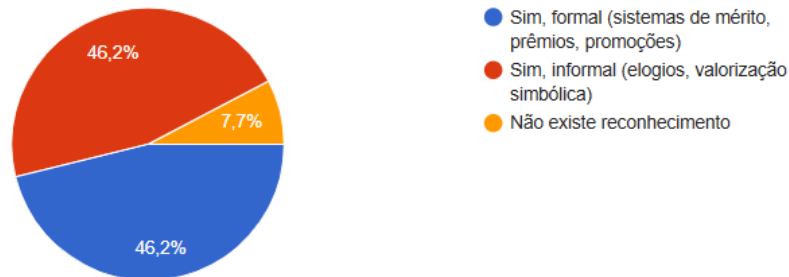
O reconhecimento do bom desempenho na amostra das IPSS está dividido de forma equilibrada entre o formato "Sim, formal" (sistemas de mérito, prémios, promoções) e o formato "Sim, informal" (elogios, valorização simbólica), ambos com 46,2% das respostas. Apenas 7,7% dos inquiridos indica que "Não existe reconhecimento". Esta distribuição sugere que a grande maioria das organizações utiliza quer mecanismos estruturados, quer o reconhecimento quotidiano. O reconhecimento formal é crucial, pois alinha a visão institucional às necessidades operacionais e motiva as equipas de forma tangível. Contudo, o reconhecimento informal é igualmente vital para o ambiente de trabalho, fortalecendo as relações interpessoais e contribuindo para a satisfação dos colaboradores. A presença destes mecanismos de reconhecimento é fundamental, uma vez que a capacidade de motivar as equipas é essencial para a implementação bem-sucedida das estratégias organizacionais.

Para Silva (2022), e como já mencionado, a formação profissional influencia diretamente o desempenho dos colaboradores. Existindo uma relação direta entre o desempenho profissional e a formação dos mesmos na prestação de serviços de qualidade.

Figura 16 - Reconhecimento do bom desempenho

Existe reconhecimento do bom desempenho?

13 respostas



Nota: Adaptado de Google Forms

De acordo com Silva (2022), o investimento no desenvolvimento profissional dos colaboradores pode aumentar a sua produtividade e a sua satisfação no trabalho, fazendo com que os mesmos optem por permanecer na organização por mais tempo, reduzindo a rotatividade de pessoal e os custos associados à mesma.

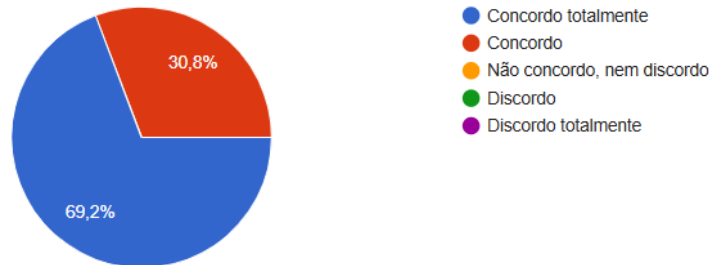
Mais uma vez, o consenso é total e inequívoco. A totalidade dos gestores (100%) concorda (com 69,2% a "Concordar totalmente") que existe uma relação direta entre a valorização e a permanência (retenção) dos colaboradores. Esta percepção é totalmente apoiada pela Revisão de Literatura. A valorização profissional, que se manifesta através da formação e do reconhecimento, é um fator de retenção de talentos. Colaboradores que se sentem valorizados tendem a permanecer na organização por mais tempo, o que, por sua vez, reduz a rotatividade de pessoal e os custos substanciais associados à substituição e integração de novos funcionários. Este dado fornece um argumento poderoso para a tese, ao ligar o investimento em desenvolvimento de competências (valorização) à sustentabilidade e estabilidade das organizações sociais.

De acordo com Brudney (2010), a formação dos colaboradores apresenta uma ligação direta com a redução da rotatividade de pessoal. Pelo que quanto maior for o nível de formação fornecida pela organização mais fácil será a retenção de talentos, resultando numa maior estabilidade para a organização e reduzindo custos associados à rotatividade de profissionais.

Figura 17 - Relação entre valorização e permanência dos colaboradores

Há relação entre valorização e permanência dos colaboradores?

13 respostas



Nota: Adaptado de Google Forms

Reflexão final

A análise dos obstáculos à formação contínua é fundamental para a compreensão dos desafios operacionais das IPSS e para a formulação de recomendações. Os resultados apontam para uma divisão clara entre os principais entraves, sendo que a "Falta de recursos financeiros" e a "Falta de oferta adequada" lideram as preocupações, ambas com 30,8% das respostas. Seguem-se a "Falta de tempo/gestão de horários" (23,1%) e a "Desmotivação dos colaboradores" (15,4%).

De acordo com Kaplan (2001) escassez de recursos, sejam eles tempo, materiais ou económicos, torna a maximização da sua utilização uma prioridade absoluta para as organizações sociais. Para garantir a eficiência operacional, essas entidades devem implementar sistemas de gestão de recursos que promovam a transparência e a responsabilização. Tais estratégias são cruciais para superar limitações, assegurando que os objetivos institucionais estejam alinhados com as necessidades da comunidade e que os recursos disponíveis sejam utilizados da forma mais eficaz possível.

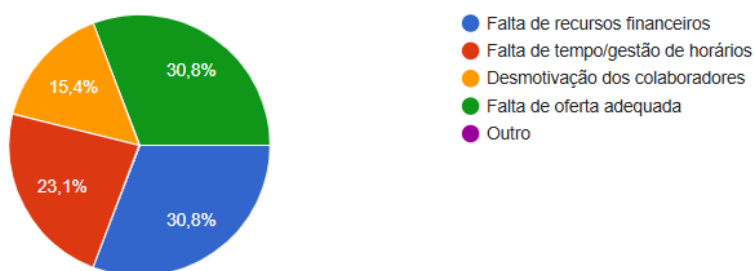
Estes resultados confirmam os constrangimentos previstos na literatura. A escassez de recursos financeiros é um obstáculo central no Terceiro Setor, que, devido à sua dependência de doações e subsídios, tem orçamentos limitados para investir em formação. Este foco financeiro é agravado pela Falta de oferta adequada, sugerindo que, mesmo quando os recursos estão disponíveis, a formação externa

pode não estar alinhada com as necessidades muito específicas das organizações sociais em Amarante. A falta de tempo e o desafio da gestão de horários são igualmente relevantes, dado que, em equipas reduzidas, é difícil interromper as operações diárias para permitir a participação em formações, o que prejudica o planeamento estratégico. Finalmente, a desmotivação dos colaboradores (15,4%) é um risco que pode ser mitigado por abordagens de formação mais inclusivas e centradas nas necessidades dos participantes.

Figura 18 - Obstáculos à formação contínua

Obstáculos à formação contínua:

13 respostas



Nota: Adaptado de Google Forms

Em resposta aos obstáculos identificados, os gestores propõem um leque diversificado de estratégias, refletindo uma visão multifacetada para o futuro da capacitação. A estratégia mais votada é a "Parcerias com entidades de ensino e investigação", com 30,8% das respostas.

As restantes três opções - "Maior investimento em formação contínua", "Criação de planos de carreira" e "Adoção de sistemas de mentoring e coaching" - reúnem um consenso significativo e estão empatadas com 23,1% cada.

O destaque dado à "Parcerias com entidades de ensino e investigação" é uma resposta direta ao obstáculo da falta de oferta adequada. Estas parcerias permitiriam desenvolver formações mais alinhadas com as necessidades reais das IPSS e com as especificidades do contexto local, garantindo que o investimento se traduz em competências aplicáveis.

O reconhecimento da necessidade de "Maior investimento em formação contínua" reforça o entendimento de que a limitação de recursos financeiros é o maior entrave, apesar de o investimento ser percebido como vital para a sustentabilidade. A valorização de "Planos de carreira" e de sistemas de "mentoring e coaching" aponta para a importância da retenção de talentos e do desenvolvimento de lideranças, reconhecendo que o desenvolvimento profissional não se limita à sala de aula, mas exige acompanhamento e um caminho claro para a evolução dentro da organização.

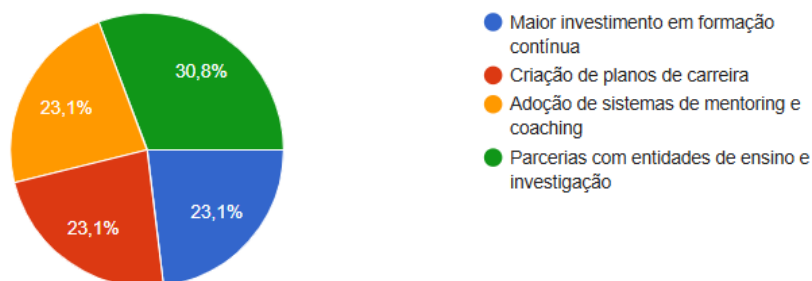
Drucker (1990), defende que o desenvolvimento de competências é crucial para fortalecer as organizações sociais. Investir em capacitação é fundamental para melhorar a eficácia organizacional, pois equipa os profissionais para enfrentarem os desafios particulares do setor.

Conforme o autor, a formação garante o alinhamento das competências individuais com os objetivos da organização, promovendo a eficiência e intensificando o impacto social. Essa sincronia é vital para que as entidades utilizem os seus recursos limitados de forma otimizada e preservem a sua sustentabilidade.

Figura 19 - Estratégias a implementar para melhorar o desenvolvimento de competências

Estratégias a implementar para melhorar o desenvolvimento de competências:

13 respostas



Nota: Adaptado de Google Forms

Em suma, a reflexão final dos gestores de Amarante sugere que a melhoria da capacitação passa por uma ação integrada: garantir o financiamento, estruturar a oferta através de parcerias e valorizar o colaborador com perspectivas de carreira e apoio individualizado.

Relativamente à última questão, “sugestão para otimizar a capacitação dos recursos humanos”, sendo esta de cariz aberto, não foi obtido qualquer tipo de resposta.

Tabela 4 - Suma dos dados obtidos

Tema	Gestores	Análise e discussão de dados
Valorização da Formação	Consenso Absoluto: A formação é vital para a evolução profissional, a qualidade do serviço e a sustentabilidade da instituição.	A formação é um ativo estratégico, não um custo, e é crucial para reter talentos e melhorar o impacto social.
Prioridades na Capacitação	A prioridade a formações sobre Técnicas Específicas e Comunicação/Trabalho em Equipa.	Existe um défice em competências de Inovação e Tecnologia e Gestão e Liderança.
Obstáculos	Os maiores entraves são a Falta de Recursos Financeiros e a Falta de Oferta Adequada.	O desafio é converter a intenção em prática sustentável. A solução mais apontada é fazer Parcerias com Entidades de Ensino/Investigação para criar ofertas mais ajustadas.

Nota: Elaboração Própria

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS/CONCLUSÃO

O presente estudo, focado na análise do desenvolvimento de competências e da capacitação dos colaboradores em Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) no concelho de Amarante, permitiu satisfazer os objetivos propostos e fornecer um quadro detalhado das práticas e percepções no setor. A investigação, de cariz exploratório-descritivo, atingiu uma taxa de resposta de 81,25% junto do universo acessível de IPSS, conferindo solidez aos resultados apresentados.

A primeira conclusão fundamental é o consenso absoluto sobre o valor estratégico da capacitação. A totalidade dos gestores concorda que a formação contribui para a evolução profissional, a qualidade do serviço e, crucialmente, para a sustentabilidade da instituição. Esta percepção é vital, pois demonstra que, no Terceiro Setor, o investimento em formação é encarado como um ativo estratégico e não apenas como um custo operacional.

No que tange às práticas, a totalidade das organizações inquiridas promove algum tipo de formação, sendo o modelo híbrido (interno e externo) o mais usual. A capacitação é, maioritariamente, ativada "Sempre que necessário", refletindo um processo reativo e adaptativo às necessidades operacionais e à gestão das limitações de tempo e recursos.

A análise do tipo de competências trabalhadas revelou a prioridade absoluta nas "Técnicas específicas da área" (100%) e, de forma significativa, nas competências de "Comunicação e trabalho em equipa" (76,9%). Este destaque dado às competências interpessoais sublinha a consciência de que, no setor social, o "saber estar" e o "saber ser" são tão vitais quanto o conhecimento técnico para a eficácia da intervenção.

Apesar da elevada qualificação académica dos gestores (80% com Mestrado), registou-se uma baixa prioridade em áreas críticas como "Inovação e tecnologia" (23,1%) e "Gestão e liderança" (30,8%). Este défice pode comprometer a resiliência organizacional e a capacidade de adaptação às mudanças, limitando a busca por modelos de financiamento híbridos e a medição de impacto.

O estudo demonstrou uma forte coerência entre a importância percebida e a formalização do investimento. A maioria das IPSS possui planos formais de

capacitação (69,2%) e processos de acompanhamento e *feedback* formais (69,2%). Esta formalização, aliada ao consenso total de que o estilo de liderança promove a capacitação (84,6% concordam totalmente), indica que a maioria das organizações em Amarante possui uma cultura de gestão de recursos humanos proativa e estruturada. Este ambiente de valorização é crucial, pois o consenso total dos gestores (100%) sobre a relação entre valorização e permanência dos colaboradores valida a tese de que o investimento em formação funciona como um fator de retenção de talentos.

Apesar dos benefícios, a capacitação enfrenta diversos constrangimentos que limitam a sua implementação eficaz. Um dos principais entraves é a escassez de recursos financeiros. Muitas organizações sociais, devido à sua dependência de doações e subsídios, não possuem orçamento suficiente para investir em formação. Esta limitação financeira é frequentemente agravada por uma percepção equivocada de que os fundos devem ser alocados exclusivamente para programas, em detrimento do desenvolvimento interno. Ebrahim (2005) argumenta que este enfoque excessivo em resultados imediatos compromete a capacidade das organizações de desenvolverem competências essenciais para o longo prazo.

Além disso, a falta de tempo e de disponibilidade dos colaboradores representa outro desafio relevante. Em organizações com equipas reduzidas, muitas vezes é difícil interromper as operações diárias para participar em formações. Este constrangimento é particularmente evidente em entidades onde o foco operacional imediato se sobrepõe ao planeamento estratégico. Estudos de Salamon e Anheier (1996) destacam que essa falta de priorização da capacitação prejudica o desempenho geral e perpetua uma cultura de reatividade, em vez de proatividade.

Outro obstáculo é a resistência à mudança por parte dos colaboradores. Mesmo com oportunidades de formação disponíveis, algumas pessoas demonstram relutância em adquirir novas competências, devido ao receio de não conseguirem acompanhar as mudanças tecnológicas ou operacionais. Segundo Anheier (2005), esta resistência pode ser mitigada com abordagens de formação mais inclusivas e centradas nas necessidades dos participantes, mas isso requer recursos adicionais e estratégias de gestão específicas.

Por fim, a falta de avaliação e monitorização das iniciativas de capacitação é um problema recorrente. Muitas organizações sociais não dispõem de sistemas adequados para medir o impacto da formação nos resultados organizacionais. Esta ausência de métricas torna difícil justificar o investimento e identificar áreas que necessitam de melhoria. Drucker (1990) ressalta que a capacitação só é eficaz quando acompanhada de processos de avaliação contínua, que permitam ajustar as estratégias de formação às realidades da organização.

Medidas a implementar por parte da IPSS

Face aos desafios e oportunidades identificados, as medidas implementáveis por parte das IPSS para um desenvolvimento ativo das organizações e dos seus colaboradores seriam:

- Implementação de Planos de Formação Estruturados e Anuais: Converter a prática reativa ("Sempre que necessário") em planos formais que incluam formação obrigatória anual para todos os colaboradores. Estes planos devem ser comunicados no início do ano, permitindo uma melhor gestão de horários e minimizando a sobrecarga operacional.
- Investimento em Competências de Longo Prazo: Alocar uma percentagem específica do orçamento de formação para o desenvolvimento de "Gestão e liderança" e "Inovação e tecnologia". A formação de líderes competentes é essencial para a sustentabilidade, e a integração de tecnologia melhora a eficiência dos processos internos.
- Adoção de Sistemas de *Mentoring* e Planos de Carreira: Para combater a desmotivação e reforçar a retenção de talentos, as organizações devem criar planos de carreira claros e implementar sistemas formais de *mentoring* e *coaching*, utilizando gestores mais experientes para guiar os colaboradores mais jovens, conforme sugerido pelos próprios inquiridos.
- Desenvolvimento de Parcerias Estratégicas: Priorizar as "Parcerias com entidades de ensino e investigação" (como Universidades ou Politécnicos) para cocriar ofertas de formação que sejam mais adequadas e alinhadas com as necessidades específicas do contexto local das IPSS.

Limitações e Contributos do Estudo

Limitações

A principal limitação metodológica reside na utilização da amostra por conveniência, resultante da adesão voluntária das organizações. Embora a taxa de resposta de 81,25% minimize o viés de não-resposta, as conclusões não são generalizáveis estatisticamente para todas as IPSS do país, mas sim para o contexto específico de Amarante. Adicionalmente, o estudo foca-se na perceção dos gestores técnicos, o que pode diferir das experiências dos colaboradores de base.

Contributos

O estudo oferece valiosos contributos teóricos e práticos:

- **Validação de Práticas:** Demonstra empiricamente que, em Portugal, as IPSS de pequena e média dimensão são maioritariamente geridas por profissionais altamente qualificados (Mestrado) e comprometidos com a formação.
- **Identificação de Desafios:** Confirma que a "Falta de recursos financeiros" e a "Falta de oferta adequada" são os principais obstáculos à formação contínua, um problema que é combatido com a estratégia mais votada: o investimento em "Parcerias com entidades de ensino e investigação".
- **Sugestões para a Prática:** As conclusões apontam para a necessidade de as organizações complementarem o foco técnico e interpessoal com o desenvolvimento de competências em liderança e inovação, essenciais para a sustentabilidade e a diferenciação no setor.

Sugestões para Investigação Futura

Para aprofundar o conhecimento neste campo, sugere-se a investigação futura nas seguintes áreas:

1. **Estudo Comparativo de Perceções:** Investigar as perceções dos colaboradores de base (não apenas dos gestores) sobre os planos de

formação e o estilo de liderança, para comparar com os dados obtidos e identificar possíveis discrepâncias.

2. Análise do Retorno do Investimento (ROI) em Formação: Desenvolver um estudo de caso aprofundado para quantificar o impacto económico e social do investimento em competências de "Inovação e Tecnologia" (23,1%) na resiliência e na diversificação de receitas das IPSS.
3. Metodologia e Amostra: Replicar o estudo utilizando uma amostragem probabilística noutros municípios com características demográficas semelhantes a Amarante (tal como mencionado na introdução), aumentando assim a generalização e a validade externa dos resultados para o contexto nacional.

Em conclusão, a investigação confirma que as IPSS em Amarante integram a capacitação como um imperativo ético e estratégico. O desafio futuro reside em converter o forte consenso na importância da formação em modelos de financiamento sustentáveis, garantindo que a alta qualificação dos seus quadros se traduza na inovação e na resiliência necessárias para enfrentar os problemas sociais complexos de forma cada vez mais eficaz.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alvi, M. H. (2016). *A Manual for Selecting Sampling Techniques in Research*. MPRA Paper No. 70218, University Library of Munich, Germany. https://mpra.ub.uni-muenchen.de/70218/1/MPRA_paper_70218.pdf

Alves, A. T. A. da R. B. A., Nascimento, A., Ulhôa, A., Batista, B., Capela, C., Venturine, C., Rodrigues, D., Moreira, E., Silva, F., Ribeiro, E., Demba, J., Lapa, L. D. P., Mota, M., & Silva, P. C. B. da. (2021). *Reflexões em torno de Metodologias de Investigação: técnicas de recolha de dados* (Vol. 2) <https://doi.org/10.34624/ka02-fq42>

Anheier, H. K. (2005). *Nonprofit organizations: Theory, management, policy*. Routledge.

Bardin, L. (2016). *Análise de Conteúdo* (4.^a ed.). Edições 70.

Batti, R. C. (2014). Challenges Facing Local NGOs in Resource Mobilization. *Humanities and Social Sciences*, 2(3), 57–64.

Bäckström, B. (2008). *Metodologia das Ciências Sociais Métodos Quantitativos*. Caderno de apoio. Universidade Aberta. https://repositorioaberto.uab.pt/bitstream/10400.2/9499/1/MetodologiaCienciasSociais_Caderno_Apoio.pdf

Brito, M. (2018). Importância do Terceiro Setor como alternativa de gestão no aparato social. *Revista Multidisciplinar de Psicologia*, 12(42), 422–435.

Brito, M., Tavares, M. & Soares, R. (2018). Importância do Terceiro Setor como alternativa de Gestão no aparato social. *Rev. Mult. Psic.*, 12(42), 422–435. <https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/1337/1924>

Brudney, J. L. (2010). *Designing and managing volunteer programs*. Jossey-Bass.

Câmara Municipal de Amarante. (2024). *Carta Social do Município de Amarante 2023-2027*. Câmara Municipal de Amarante. <https://www.cm-amarante.pt/wp-content/uploads/2024/07/Carta-Social-2023-2027.pdf>

Campos, C. J. G., & Saidel, M. G. B. (2022). Amostragem em investigações qualitativas: Conceitos e aplicações ao campo da saúde. *Revista Pesquisa Qualitativa*, 10(25), 404–424. <https://doi.org/10.33361/RPQ.2022.v.10.n.25.545>

Chagas, A. (s.d.). *O questionário na pesquisa científica*. (Manuscrito não publicado).

Comunidade Intermunicipal do Tâmega e Sousa. (2022). *Plano Intermunicipal para Igualdade e a Não Discriminação do Tâmega e Sousa*.

Conley, H. A., & Williams, M. (2011). *Organizational Resilience: Developing Skills for a Rapidly Changing World*. Oxford Press.

Correia, B. (2020). *O financiamento do terceiro Setor em Portugal*. [Dissertação de Mestrado, Lisbon School of Economics & Management]. Repositório Institucional da ULisboa.

Corrêa, G. (2015). Definição e Desenvolvimento de Competências: um paradigma no processo estratégico. *Ver. CEPE*, 39(67), 103–116. <https://pdfs.semanticscholar.org/073a/36d1869221651c03e82530e3edea9e177c4e.pdf>

Coutinho, C. (2014). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e Prática* (2.^a ed.). Almedina.

Creswell, J. W. (2013). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches* (3rd ed.). SAGE Publications.

Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative Inquiry & Research Design: Choosing Among Five Approaches* (4th ed.). SAGE Publications.

Denzin, N. K. (2017). *The Research Act: A Theoretical Introduction to Sociological Methods*. Routledge.

Drucker, P. F. (1990). *Managing the non-profit organization: Practices and principles*. HarperCollins.

Ebrahim, A. (2005). Accountability myopia: Losing sight of organizational learning. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 34(1), 56–87. <https://doi.org/10.1177/0899764004269430>

Ebrahim, A., & Rangan, V. K. (2014). What Impact? A Framework for Measuring the Scale and Scope of Social Performance. *California Management Review*, 56(3), 118–141.

Gil, A. C. (2008). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social* (6.^a ed.). Atlas.

Hudson, M. (2009). *Managing without profit: Leadership, management and governance of third sector organizations*. Directory of Social Change.

Kaplan, R. S. (2001). Strategic Performance Measurement and Management in Nonprofit Organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 11(3), 353–370.

Lagarto, J. R. (2007). *Ensino a Distância e Formação Contínua: Uma análise prospectiva sobre a utilização do ensino a distância na formação profissional contínua de activos em Portugal*. (Trabalho de investigação não publicado). Repositório CORE.

Martins, R. D. T. (2019). *Antecedentes da partilha de conhecimento nas ONG portuguesas: a contribuição da cultura organizacional*. [Dissertação de Mestrado, Universidade de Lisboa]. Repositório ULisboa.

Melo, M. & Paiva, K. (2008). Competências, gestão de competências e profissões: perspetivas de pesquisa. *Rev. adm. contemp.*, 12(2).

Nogueira, J. (2007). O Terceiro Setor e a administração pública em Portugal. *Argumenta*, (7), 133–145.

Rapaz, T. (2015). *O terceiro setor necessita de (uma) estratégia? O caso português*. [Dissertação de Mestrado, ISCTE-IUL]. Repositório ISCTE.

Reto, L. (2017). *O TERCEIRO SECTOR EM PORTUGAL: DELIMITAÇÃO, CARACTERIZAÇÃO E POTENCIALIDADES*. ResearchGate. https://www.researchgate.net/profile/Luis-Reto/publication/319434129_O_Terceiro_Sector_em_Portugal_Delimitacao_Caracterizacao_e_Potencialidades/links/59a9da0da6fdcce55a2fcd99/O-Terceiro-Sector-em-Portugal-Delimitacao-Characterizacao-e-Potencialidades.pdf

Salamon, L. M., & Anheier, H. K. (1996). *The emerging nonprofit sector: An overview*. Manchester University Press.

Salamon, L. M., & Anheier, H. K. (1997). *Defining the Nonprofit Sector: A Cross-national Analysis*. Johns Hopkins University Press.

Santos, C. (2018). *Estatística Descritiva: Manual de Auto-Aprendizagem*. Edições Sílabo.

Serôdio, R, Matias, S., Serra, A., Borges, R., Mano, C., Macedo, E. & Meireles, N. (2023). *Plano de Desenvolvimento Social do Município de Amarante (2024-2028)*. Município de Amarante.

Silva, J. (2022). *A capacitação de colaboradores como alavanca na produtividade organizacional: o estudo caso de uma empresa industrial em São Luís-MA*. [Trabalho de Conclusão de Curso, Unidade de Ensino Superior Bom Bosco]. Repositório UNDB. <http://repositorio.undb.edu.br/bitstream/areas/756/1/JUCILENE%20QUARESM A%20DE%20LEAMOS%20DA%20SILVA.pdf>

Silvestre, A. (2007). *Análise de Dados e Estatística Descritiva*. Escolar Editora.

Souza, A. S. (2005). *A Metodologia da Capacitação Massiva: uma alternativa à Geração de emprego e rendimento*. (Manuscrito não publicado).

USF. (2020). *Os Desafios da Formação Técnica em Nível Médio e o Sujeito Ético*. (Manuscrito não publicado).

Vesco, A. (2020). *Fundamentos do Terceiro Setor: Entidades sem Fins Lucrativos*. Editora UNC.

Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6th ed.). SAGE Publications.

APÊNDICES

Apêndice 1 – Questionário aplicado aos gestores das IPSS



Inquérito por Questionário

APRESENTAÇÃO DO QUESTIONÁRIO	
<p>O presente inquérito por questionário é aplicado no âmbito da Dissertação de Mestrado em Gestão de Organizações Sociais, da Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Lamego, do Instituto Politécnico de Viseu, com o tema “Desenvolvimento de Competências e Capacitação dos Colaboradores em Organizações Sociais”, cuja orientação está a cargo da Professora Doutora Ana Guia e da Doutora Helena Felgueira.</p> <p>Neste sentido, pedimos a sua imprescindível colaboração no preenchimento do mesmo e na resposta sincera às questões nele colocadas. Mais informamos que os dados recolhidos serão exclusivamente utilizados para fins científicos, não violando o anonimato dos respondentes e garantindo-se a confidencialidade das informações prestadas, em respeito pelo Regime Geral de Proteção de Dados Pessoais em vigor no território nacional.</p> <p>Ao aceitar responder a este questionário, reconhece ter sido informado sobre os objetivos do estudo, bem como sobre a natureza e o tratamento que irá ser aplicado aos dados recolhidos, estando informada/o de que a qualquer momento pode contactar a investigadora para solicitar a alteração ou supressão das informações prestadas (email de contacto: anamarigidapinto03@gmail.com)</p>	
1ª PARTE – DADOS SOCIOPROFISSIONAIS	
<p>1. Assinale a sua idade. (Assinale com um X)</p> <p>Menos de 30 anos <input type="checkbox"/></p> <p>31 - 40 anos <input type="checkbox"/></p> <p>41 - 50 anos <input type="checkbox"/></p> <p>51 ou mais anos <input type="checkbox"/></p>	
<p>2. Indique o seu género. (Assinale com um X)</p> <p>Masculino <input type="checkbox"/></p> <p>Feminino <input type="checkbox"/></p> <p>Prefero não responder <input type="checkbox"/></p>	
<p>3. Assinale o seu nível de escolaridade. (Assinale com X)</p> <p>1º ciclo (1º ao 4º ano) <input type="checkbox"/></p> <p>2º ciclo (5º ao 6º ano) <input type="checkbox"/></p> <p>3º ciclo (7º ao 9º ano) <input type="checkbox"/></p> <p>Ensino Secundário (10º ao 12º ano) <input type="checkbox"/></p> <p>Licenciatura <input type="checkbox"/></p> <p>Mestrado <input type="checkbox"/></p> <p>Doutoramento <input type="checkbox"/></p>	
<p>4. Área de Formação? (Assinale com X)</p> <p>Ciências Sociais e Humanas <input type="checkbox"/></p> <p>Educação e Formação <input type="checkbox"/></p> <p>Gestão e Administração <input type="checkbox"/></p> <p>Saúde e Ciências da Vida <input type="checkbox"/></p> <p>Outro: <input type="checkbox"/></p>	
<p>5. Anos de serviço no setor social:</p> <p>Menos de 5 anos <input type="checkbox"/></p> <p>5-10 anos <input type="checkbox"/></p> <p>11-20 anos <input type="checkbox"/></p> <p>Mais de 20 anos <input type="checkbox"/></p>	
<p>6. Qual a função que desempenha? (Assinale com X)</p> <p>Diretor(a) / Coordenador(a) <input type="checkbox"/></p> <p>Técnico/a Superior/a <input type="checkbox"/></p> <p>Gestor(a) de projetos <input type="checkbox"/></p> <p>Outro <input type="checkbox"/></p>	
<p>7. Tempo de serviço na organização:</p> <p>Menos de 1 ano <input type="checkbox"/></p> <p>1-5 anos <input type="checkbox"/></p> <p>6-10 anos <input type="checkbox"/></p> <p>Mais de 10 anos <input type="checkbox"/></p>	
Caracterização da Organização	
<p>1. Tempo de atividade:</p> <p>Menos de 5 anos <input type="checkbox"/></p> <p>5-10 anos <input type="checkbox"/></p> <p>11-20 anos <input type="checkbox"/></p> <p>Mais de 20 anos <input type="checkbox"/></p>	
<p>2. Número de colaboradores (remunerados e voluntários):</p> <p>Até 10 <input type="checkbox"/></p> <p>11-30 <input type="checkbox"/></p> <p>31-50 <input type="checkbox"/></p> <p>Mais de 50 <input type="checkbox"/></p>	

Área reservada a tratamento estatístico

3. Natureza Jurídica:		
IPSS		<input type="checkbox"/>
Associação		<input type="checkbox"/>
Fundação		<input type="checkbox"/>
Cooperativa		<input type="checkbox"/>
Outra:		<input type="checkbox"/>
4. Áreas de intervenção:		
Educação e juventude		<input type="checkbox"/>
Apoio social e comunitário		<input type="checkbox"/>
Saúde		<input type="checkbox"/>
Cultura e desporto		<input type="checkbox"/>
Outra:		<input type="checkbox"/>
5. Número de utentes:		
Até 10		<input type="checkbox"/>
11-20		<input type="checkbox"/>
21-30		<input type="checkbox"/>
Mais de 30		<input type="checkbox"/>
Desenvolvimento de competências e formação		
1. A organização promove formação:		
Interna		<input type="checkbox"/>
Externa		<input type="checkbox"/>
Ambas		<input type="checkbox"/>
Nenhuma		<input type="checkbox"/>
2. Regularidade das formações:		
Semestral		<input type="checkbox"/>
Anual		<input type="checkbox"/>
Sempre que necessário		<input type="checkbox"/>
Raramente		<input type="checkbox"/>
Não promove formações		<input type="checkbox"/>
3. Tipo de competências trabalhadas (pode assinalar mais do que uma)		
Técnicas específicas da área		<input type="checkbox"/>
Gestão e liderança		<input type="checkbox"/>
Comunicação e trabalho em equipa		<input type="checkbox"/>
Inovação e tecnologia		<input type="checkbox"/>
Desenvolvimento pessoal		
4. A organização tem planos formais de capacitação?		
Sim, estruturados e anuais		<input type="checkbox"/>
Sim, mas pontuais		<input type="checkbox"/>
Não promove formações		<input type="checkbox"/>
5. Existe acompanhamento e feedback do desempenho?		
Sim, formal (avaliações regulares)		<input type="checkbox"/>
Sim, informal		<input type="checkbox"/>
Não existe		<input type="checkbox"/>
6. A formação contribui para a evolução profissional?		
Concordo totalmente		<input type="checkbox"/>
Concordo		<input type="checkbox"/>
Não concordo, nem discordo		<input type="checkbox"/>
Discordo		<input type="checkbox"/>
Discordo totalmente		<input type="checkbox"/>
7. Existe impacto da formação na qualidade do serviço?		
Concordo totalmente		<input type="checkbox"/>
Concordo		<input type="checkbox"/>
Não concordo, nem discordo		<input type="checkbox"/>
Discordo		<input type="checkbox"/>
Discordo totalmente		<input type="checkbox"/>
8. O investimento em formação contribui para a sustentabilidade da instituição?		
Concordo totalmente		<input type="checkbox"/>
Concordo		<input type="checkbox"/>
Não concordo, nem discordo		<input type="checkbox"/>
Discordo		<input type="checkbox"/>
Discordo totalmente		<input type="checkbox"/>
Perceção da liderança e da valorização profissional		
1. O estilo de liderança promove a capacitação dos colaboradores?		
Concordo totalmente		<input type="checkbox"/>
Concordo		<input type="checkbox"/>
Não concordo, nem discordo		<input type="checkbox"/>
Discordo		<input type="checkbox"/>
Discordo totalmente		<input type="checkbox"/>
2. Existe reconhecimento do bom desempenho?		
Sim, formal (sistemas de mérito, prémios, promoções)		<input type="checkbox"/>
Sim, informal (elogios, valorização simbólica)		<input type="checkbox"/>

	Não existe reconhecimento	<input type="checkbox"/>
3. Há relação entre valorização e permanência dos colaboradores?		
	Concordo totalmente	<input type="checkbox"/>
	Concordo	<input type="checkbox"/>
	Não concordo, nem discordo	<input type="checkbox"/>
	Discordo	<input type="checkbox"/>
	Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>
Reflexão final		
1. Estratégias a implementar para melhorar o desenvolvimento de competências:		
	Maior investimento em formação contínua	<input type="checkbox"/>
	Criação de planos de carreira	<input type="checkbox"/>
	Adoção de sistemas de mentoring e coaching	<input type="checkbox"/>
	Parcerias com entidades de ensino e investigação	<input type="checkbox"/>
	Outra:	
2. Obstáculos à formação contínua:		
	Falta de recursos financeiros	<input type="checkbox"/>
	Falta de tempo/gestão de horários	<input type="checkbox"/>
	Desmotivação dos colaboradores	<input type="checkbox"/>
	Falta de oferta adequada	<input type="checkbox"/>
	Outro:	
3. Sugestão para otimizar a capacitação dos recursos humanos:		
	<input type="text"/>	