



Politécnico
de Viseu

Escola Superior
de Tecnologia
e Gestão de Lamego

Promover a Empregabilidade: Estratégias de Gestão de Recursos Humanos em Organizações Sociais de Fafe

Daniela Mendes Gonçalves



Politécnico
de Viseu

Escola Superior
de Tecnologia
e Gestão de Lamego

Promover a Empregabilidade: Estratégias de Gestão de Recursos Humanos nas Organizações Sociais de Fafe

Daniela Mendes Gonçalves

Monografia
Gestão de Organizações Sociais

Trabalho efetuado sob a orientação de
Professora Doutora Ana Guia .

DEDICATÓRIA

Ao meu querido avô,

Que partiu e deixou um vazio imenso,

Mas também a força e o exemplo que me guiou até aqui,

Sonhava ver a sua neta mestre e feliz,

e é com o coração cheio que cumpro esse sonho, por nós dois.

Cada página desta dissertação leva um pouco da sua presença,

Do seu orgulho silencioso e do amor que nunca se apaga.

Para sempre, com saudade e gratidão.

AGRADECIMENTOS

A realização desta dissertação representa o culminar de uma etapa importante do meu percurso académico e pessoal, que só foi possível graças ao apoio, incentivo e compreensão de várias pessoas, a quem manifesto o meu mais profundo agradecimento.

Em primeiro lugar, expresso a minha sincera gratidão à minha família, pelo amor incondicional, paciência e força transmitida ao longo deste processo. O vosso apoio foi o alicerce que me sustentou nos momentos de maior exigência e motivação para nunca desistir.

Aos meus amigos, agradeço pela presença constante, principalmente à minha amiga, Inês, pelas palavras de encorajamento e ajuda nesta etapa da minha vida. A vossa amizade foi essencial para manter o equilíbrio e a serenidade necessários para concluir este trabalho.

À minha orientadora, dirijo um especial reconhecimento pela orientação dedicada, pela disponibilidade e pelos valiosos contributos científicos e humanos que enriqueceram significativamente esta investigação. O seu acompanhamento atento e incentivo foram determinantes para o desenvolvimento deste estudo e para o meu crescimento académico.

A todos os que, de forma direta ou indireta, contribuíram para a concretização desta dissertação, deixo um sincero e sentido obrigada.

RESUMO

A presente investigação, intitulada “Promover a Empregabilidade: Estratégias de Gestão de Recursos Humanos nas Organizações Sociais de Fafe”, tem como principal objetivo analisar as práticas de Gestão de Recursos Humanos implementadas nas organizações sociais do concelho de Fafe, bem como compreender o seu contributo para a promoção da empregabilidade local. Num contexto marcado por rápidas transformações sociais, económicas e tecnológicas, a empregabilidade assume um papel determinante na inclusão social e no desenvolvimento sustentável das comunidades.

A pesquisa baseou-se numa abordagem quantitativa, através da aplicação de um questionário a colaboradores de diversas organizações sociais de Fafe, permitindo identificar perceções, estratégias e desafios associados à gestão de pessoas.

Os resultados obtidos revelam que as organizações sociais de Fafe procuram adotar práticas de Gestão de Recursos Humanos que valorizam o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores, embora persistem fragilidades relacionadas com a formação contínua e a progressão de carreira. Os colaboradores apresentam elevados níveis de comprometimento e motivação, embora identifiquem algumas lacunas na valorização das suas competências e no desenvolvimento de oportunidades de crescimento profissional. Observou-se ainda que práticas de gestão de recursos humanos bem estruturadas contribuem significativamente para a satisfação profissional e para a retenção de talentos, destacando a importância de estratégias adaptadas às características das gerações X e Y. Estes achados evidenciam que a promoção da empregabilidade depende não somente das políticas formais, mas também de um ambiente organizacional que incentive o desenvolvimento contínuo e o reconhecimento do contributo individual.

Conclui-se que o fortalecimento das estratégias de GRH nas organizações sociais é essencial para promover uma cultura de empregabilidade sustentável, favorecendo não só o crescimento institucional, mas também o desenvolvimento social e económico do concelho de Fafe.

Palavras-chave: empregabilidade; gestão de recursos humanos; organizações sociais; motivação.

ABSTRACT

The present study, entitled “Promoting Employability: Human Resource Management Strategies in Social Organizations of Fafe,” aims to analyze the human resource management practices implemented in social organizations in the municipality of Fafe, as well as to understand their contribution to promoting local employability. In a context marked by rapid social, economic, and technological transformations, employability plays a crucial role in social inclusion and the sustainable development of communities.

The research was based on a quantitative approach, using a questionnaire applied to employees from various social organizations in Fafe, allowing the identification of perceptions, strategies, and challenges related to people management.

The results reveal that social organizations in Fafe strive to adopt human resource management practices that value the personal and professional development of employees, although weaknesses persist regarding continuous training and career progression. Employees show high levels of commitment and motivation, while also identifying gaps in the recognition of their skills and the development of growth opportunities. Well-structured human resource management practices were also observed to contribute significantly to job satisfaction and talent retention, highlighting the importance of strategies tailored to the characteristics of Generation X and Y. These findings indicate that the promotion of employability depends not only on formal policies but also on an organizational environment that encourages continuous development and the recognition of individual contributions.

It is concluded that strengthening HRM strategies in social organizations is essential to promote a sustainable culture of employability, benefiting not only institutional growth but also the social and economic development of the municipality of Fafe.

Keywords: employability; human resource management; social organizations; motivation.

ÍNDICE GERAL

DEDICATÓRIA	ii
ÍNDICE DE FIGURAS	vii
LISTA DE ABREVIATURAS	ix
INTRODUÇÃO	10
1. REVISÃO DE LITERATURA	13
1.1. Economia Social	13
1.1.1. Conceito e Evolução da Economia Social	13
1.2. Gestão de Recursos Humanos em Organizações Sociais	15
1.2.1 Conceito e especificidades da Gestão de Recursos Humanos em Organizações Sem Fins Lucrativos	17
1.2.2 Principais desafios enfrentados pelas Organizações Sociais	19
1.2.3 O papel da liderança na Gestão de Recursos Humanos	21
1.3 Empregabilidade e Mercado de Trabalho	23
1.3.1 Conceito de empregabilidade: histórico e evolução	24
1.3.2. A relação entre a empregabilidade e desenvolvimento pessoal e profissional.....	28
2. METODOLOGIA	31
2.11. Caracterização do setor social de Fafe	33
2.1.1 Principais organizações sociais e as suas áreas de intervenção	35
2.1.2. Desafios locais no âmbito da empregabilidade.....	35
3. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS	38
4. CONSIDERAÇÕES FINAIS	60
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	63
APÊNDICES	70
APÊNDICE A.....	70
Questionário: Promoção da empregabilidade nas Organizações Sociais de Fafe	70
ANEXOS.....	76
ANEXO A	76
Organizações Sociais Participantes.....	76
ANEXO B	77
Dados Estatísticos Locais	77
Anexo C.....	78
Esclarecimento sobre apoio tecnológico na elaboração da dissertação	78

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Idade dos participantes.....	39
Figura 2 Género dos participantes do questionário.....	40
Figura 3 Habilitações académicas dos participantes do questionário	40
Figura 4 Anos de experiência profissional os participantes possuem na organização	41
Figura 5 Mudança de setor dos participantes do questionário	41
Figura 6 Perceção dos colaboradores quanto ao desenvolvimento pessoal promovido pelo trabalho.....	42
Figura 7 Perceção dos colaboradores quanto ao desenvolvimento profissional promovido pelo trabalho.....	43
Figura 8 Principais desafios enfrentados pelos colaboradores no trabalho diário	43
Figura 9 Fatores com maior impacto no desempenho profissional dos colaboradores	44
Figura 10 Perceção das oportunidades de progressão de carreira na organização	45
Figura 11 Grau de concordância com afirmações sobre oportunidades de desenvolvimento	46
Figura 12 Perceção de segurança e estabilidade no emprego	46
Figura 13 Ações de formação oferecidas aos colaboradores.....	47
Figura 14 Perceção do impacto da formação no desempenho profissional.....	47
Figura 15 Perceção dos colaboradores quanto ao ambiente de trabalho promovido pela liderança	48
Figura 16 Perceção do apoio recebido pela liderança	49
Figura 17 Perceção da flexibilidade e autonomia no trabalho.....	49
Figura 18 Perceção da estrutura da gestão de recursos humanos na organização	50
Figura 19 Perceção da eficácia da gestão de recursos humanos	50
Figura 20 Cargo da pessoa responsável pela Gestão de Recursos Humanos na organização	51
Figura 21 Existência de procedimentos definidos para recrutamento e seleção	51
Figura 22 Principais técnicas de recrutamento utilizadas pelas organizações sociais	52
Figura 23 Critérios adotados na seleção de candidatos.....	52

Figura 24	Perceção da inserção das organizações sociais na comunidade de Fafe	53
Figura 25	Principais desafios locais relacionados com a empregabilidade	53
Figura 26	Perceção da cooperação entre organizações sociais de Fafe	54
Figura 27	Modelo conceptual.....	58

LISTA DE ABREVIATURAS

APA-*American Psychological Association*

ASA-*Ave Social Angeles*

CASES-*Conselho Nacional para a Economia Social*

EEE-*Estratégia Europeia para o Emprego*

EFQM-*European Foundation for Quality Management*

ES-*Economia Social*

ESEF-*Escola Superior de Educação Fafe*

FFM-*Five-Factor Model*

GRH-*Gestão de Recursos Humanos*

IEFP-*Instituto do Emprego e Formação Profissiona*

IPES-*Índice Potencial Empreendedor Social*

IPSS-*Instituições Particulares de Solidariedade Social*

LBES-*Lei de Bases da Economia Social*

ODS-*Objetivos de Desenvolvimento Sustentável*

ONG-*Organização Não Governamental*

OS-*Organização Social*

RDM-*Teoria Da Mudança*

RH-*Recursos Humanos*

VAB-*Valor Acrescentado Bruto*

INTRODUÇÃO

Num contexto socioeconómico em constante transformação, marcado por rápidas mudanças tecnológicas, novas exigências do mercado de trabalho e instabilidade nas relações laborais, o conceito de empregabilidade assume uma relevância crescente. A empregabilidade não se limita à capacidade individual de obter e manter um emprego, mas envolve também as estratégias organizacionais que potenciam o desenvolvimento profissional contínuo, a adaptação às mudanças e o fortalecimento das competências dos colaboradores.

Nas organizações sociais, particularmente, este desafio adquire uma complexidade adicional: por um lado, estas entidades enfrentam restrições financeiras e estruturais, por outro lado, desempenham um papel central na coesão social e na inclusão laboral de grupos vulneráveis. Assim, a Gestão de Recursos Humanos (GRH) torna-se um elemento estratégico para a promoção da empregabilidade, assumindo funções que vão além da administração do pessoal, abrangendo a motivação, a formação, o empowerment e o desenvolvimento organizacional.

O concelho de Fafe apresenta uma realidade social diversificada, onde as organizações sem fins lucrativos desempenham um papel fundamental na dinamização da economia local e no apoio a comunidades em situação de fragilidade. Compreender as práticas de gestão e o modo como estas influenciam a empregabilidade dos colaboradores constitui, portanto, um contributo relevante tanto para a organização como para o setor social.

O objetivo geral deste estudo consiste em analisar de que forma as estratégias de Gestão de Recursos Humanos contribuem para a promoção da empregabilidade nas organizações sociais de Fafe.

Para orientar a investigação, definiram-se os seguintes objetivos específicos:

- a) identificar as práticas de Gestão de Recursos Humanos implementados nas organizações sociais de Fafe;
- b) avaliar a perceção dos colaboradores relativamente ao impacto dessas práticas na sua empregabilidade;
- c) compreender o papel da formação, motivação, empowerment e liderança no desenvolvimento;

d) propor recomendações para o reforço da empregabilidade no setor social.

Deste modo, formula-se a questão de partida que orienta o presente estudo, de que forma as estratégias de Gestão de Recursos Humanos contribuem para a promoção da empregabilidade nas organizações sociais de Fafe?

Este estudo procura colmatar a escassez de investigação empírica sobre a relação entre Gestão de Recursos Humanos e empregabilidade no setor social português, particularmente em contextos locais como o concelho de Fafe. Ao fazê-lo, pretende contribuir para o avanço do conhecimento académico, oferecendo evidências que permitam compreender melhor as dinâmicas organizacionais que influenciam o desenvolvimento profissional dos trabalhadores. Além disso, ao incidir sobre um setor marcado por restrições de recursos, este estudo fornece contributos práticos que podem apoiar a definição de estratégias de gestão mais eficazes e sustentáveis.

A presente investigação assenta numa abordagem quantitativa, utilizando como principal instrumento de recolha de dados um questionário dirigido aos colaboradores das organizações sociais do concelho de Fafe. O questionário foi concebido com base em dimensões teóricas ligadas à empregabilidade, motivação, satisfação profissional, empowerment e Gestão de Recursos Humanos. Os dados recolhidos foram tratados e analisados por meio de métodos estatísticos descritivos, com recursos a gráficos e tabelas que permitiram identificar tendências, perceções e relações entre variáveis. Esta metodologia possibilitou uma visão clara das práticas de GRH e do seu impacto na promoção da empregabilidade dentro do setor social.

A dissertação está organizada em cinco capítulos principais: Capítulo I- Enquadramento Teórico, apresenta a revisão da literatura sobre empregabilidade, gestão de recursos humanos, motivação, satisfação profissional e gerações no mercado de trabalho. Capítulo II- Metodologia, descreve o desenho da investigação, os instrumentos utilizados, o processo de recolha de dados e o universo do estudo. Capítulo III- Apresentação e Análise dos Resultados, expõe os resultados obtidos através do questionário, complementados com gráficos e interpretações. Capítulo IV- Discussão dos resultados, confronta os dados empíricos com o enquadramento teórico, analisando as implicações dos resultados para as organizações sociais de

Fafe e, por fim o Capítulo V- Conclusões e Recomendações sintetiza as principais conclusões do estudo e apresenta sugestões práticas e linhas de investigação futuras.

1. REVISÃO DE LITERATURA

1.1. Economia Social

1.1.1. Conceito e Evolução da Economia Social

A Economia Social (ES) é composta por entidades privadas, organizadas de forma democrática, com autonomia e independência do Estado, criadas por cidadãos para prestar serviços públicos e responder às necessidades dos seus membros. Estas entidades não detêm fins lucrativos e reinvestem os lucros em projetos sociais nas mais diversas áreas, como saúde, educação, cultura ou ambiente.

O setor inclui cooperativas, associações, mutualidades, fundações, IPSS e ONG, podendo ainda receber o estatuto de Utilidade Pública, desde que respeitem os princípios da ES definidos na Lei de Bases da Economia Social (Costa, 2023; CASES, s/d). Apesar de não terem fins lucrativos, algumas organizações podem desenvolver atividades comerciais desde que os excedentes sejam aplicados na missão social (Costa, 2023).

Historicamente, a ES surge como resposta às limitações do setor público e privado, especialmente em períodos de crise económica e exclusão social, quando comunidades se organizaram de forma cooperativa para satisfazer necessidades básicas (Bari, 2021). Em Portugal, destacam-se as misericórdias no século XV e, mais recentemente, o crescimento das IPSS e ONG no período pós-Revolução de 1974 (Costa, 2023).

Podem ser designadas por várias expressões, como terceiro setor ou organizações sem fins lucrativos, sendo “economia social” o termo mais utilizado em Portugal e na Europa. Em Portugal, a ES ganhou reconhecimento jurídico em 2013, com a criação de estruturas como a CASES e o Conselho Nacional para a Economia Social. Apesar de não terem fins lucrativos, estas organizações podem desenvolver atividades lucrativas, desde que os excedentes sejam aplicados na missão da entidade (Costa, 2023).

A ES representa, portanto, um modelo económico alternativo, centrado na solidariedade, coesão social e sustentabilidade, promovendo inclusão, desenvolvimento local e redução de desigualdades (Bari 2021; Carvalho, 2023). Segundo Franco (2005, citado por Costa, 2023), as organizações da ES devem reunir

cinco critérios: ausência de fins lucrativos, natureza privada, formalização organizacional, autonomia na gestão e mobilização de recursos voluntários.

A ES evoluiu de uma lógica assistencialista para uma atuação estratégica, capaz de gerar impactos sociais significativos e influenciar práticas de gestão, incluindo a gestão de recursos humanos.

A aprovação da LBES em 2013 conferiu reconhecimento jurídico e institucional ao setor, reforçando o seu papel na criação de emprego e desenvolvimento local (Costa, 2023). De acordo com dados da Conta Satélite da Economia Social, em 2016 existiam cerca de 72 mil entidades, responsáveis por 235 mil postos de trabalho, representando 3% do Valor Acrescentado Bruto nacional e 5,3% do emprego total (INE, 2019; Salmon et al., 2012, cit. por Costa, 2023).

Apesar do crescimento, a diferença entre VAB e emprego evidencia a natureza não lucrativa das organizações e a predominância de salários reduzidos (Salmon et al., 2012, cit. por Costa, 2023).

A relevância da ES em Portugal não se restringe à dimensão económica. Ela cria um ambiente propício à gestão de pessoas, formando o contexto ideal para analisar práticas de GRH e impacto na empregabilidade.

O setor enfrenta desafios estruturais e humanos: dependência de financiamento público, recursos limitados, dificuldade de atrair e reter profissionais qualificados e necessidade de adaptação a novas exigências sociais (Costa, 2023; Carvalho, 2023). Estes desafios tornam a gestão de recursos humanos e o desenvolvimento profissional elementos estratégicos, determinantes para a sustentabilidade e eficácia das organizações.

A literatura destaca que a profissionalização da gestão, alinhada com os princípios da ES, é essencial para promover motivação, formação e empowerment dos colaboradores, fortalecendo a empregabilidade (Parente, 2012, cit. por Costa, 2023; Bari, 2021; Carvalho, 2023).

A conjugação entre missão social, limitações estruturais e necessidade de inovação define o contexto das OS, mostrando que o investimento em capital humano não é apenas operacional, mas estratégico.

No concelho de Fafe, as OES desempenham um papel relevante na prestação de serviços sociais, no emprego e na inclusão de populações vulneráveis. As organizações locais caracterizam-se por estruturas reduzidas, forte dependência de financiamento público e orientação comunitária, tornando a gestão de pessoas e o desenvolvimento da empregabilidade uma prioridade estratégica (Câmara Municipal de Fafe, 2025).

Assim, no contexto desta investigação, a Economia Social em Fafe caracteriza-se por organizações que, apesar de desempenharem um papel fundamental na coesão social e no desenvolvimento local, enfrentam limitações orçamentais e estruturais que condicionam a sua atuação. Estes desafios reforçam a importância de analisar como as estratégias de GRH contribuem para a promoção da empregabilidade dos colaboradores (Câmara Municipal de Fafe, 2025).

1.2. Gestão de Recursos Humanos em Organizações Sociais

As organizações sociais enfrentam desafios constantes num ambiente competitivo e em transformação, onde a capacidade de adaptação e a resposta rápida se torna essencial. Nesse contexto, a gestão de recursos humanos (GRH) assume um papel estratégico, alinhando as necessidades organizacionais às dos trabalhadores, visando maximizar o desempenho e a qualidade dos serviços prestados (Deadrick & Stone, 2014).

Historicamente, como os trabalhadores são geridos passou por várias evoluções. Desde a abordagem clássica, que via os colaboradores como meros recursos produtivos (Deadrick & Stone, 2014), até às conceções mais modernas, que enfatizam a valorização do capital humano como um fator de vantagem competitiva sustentável (Aragón- Sánchez et al., 2003; Scheel et al., 2014). A transição da administração de pessoal para a gestão estratégica dos recursos humanos reflete essa mudança, conferindo maior importância à participação. Formação e motivação dos trabalhadores. (Bihim, 2009).

Nas organizações sociais, a gestão de recursos humanos enfrenta desafios específicos, como a necessidade de atrair e reter profissionais qualificados, garantindo a qualidade do serviço prestado aos utentes (Schuler & Jackson, 2014). Dessa forma, práticas eficazes de recrutamento, integração, formação e valorização

dos trabalhadores tornam-se fundamentais para a sustentabilidade e governabilidade dessas organizações (Costa, 2022).

A gestão de pessoas, quando integrada de forma estratégica, permite não apenas um melhor desempenho organizacional, mas também a criação de um ambiente de trabalho mais motivador e produtivo. Assim, compreender as diferentes abordagens e práticas de gestão de recursos humanos torna-se essencial para o fortalecimento das organizações sociais e para a consolidação do seu papel na economia social.

A autora Fonseca (2024) propôs a criação de um Índice Potencial Empreendedor Social (IPES), para identificar e estimular o empreendedorismo social, realçando a sua importância para a dinamização e sustentabilidade das organizações da economia social.

A gestão de recursos humanos (RH) nas organizações sociais assume um papel estratégico na promoção da eficácia, motivação e retenção de colaboradores, sendo determinante para a sustentabilidade das instituições com fins sociais. O setor enfrenta desafios específicos, como a escassez de pessoal qualificado, alta rotatividade de voluntários e dificuldades na oferta de salários competitivos, fatores que impactam diretamente a capacidade de execução das missões sociais (Santos, Sebastião, & Franqueira, 2022; Social Current, 2025).

Para enfrentar esses desafios, é necessário adotar práticas humanizadas e centradas nas pessoas, valorizando a inclusão, o desenvolvimento contínuo e a solidariedade dentro das organizações. Martinho, Bernardino e Meira (2024) destacam que estratégias de gestão inspiradoras, como programas de formação, mentoring, planos de carreira e reconhecimento de competências, fortalecem o capital humano e aumentam a motivação dos colaboradores, contribuindo para a sustentabilidade e o sucesso das organizações sociais.

Além disso, os gestores de RH desempenham papéis estratégicos essenciais, atuando como visionários, guardiões e consultores técnicos, garantindo que as práticas de recompensa e desenvolvimento estejam alinhadas com padrões éticos e objetivos organizacionais. Geradine e McWha-Hermann (2024) enfatizam que, especialmente em organizações internacionais, os profissionais de RH são responsáveis por promover condições de trabalho dignas, reforçando o compromisso

da organização com os princípios de justiça e equidade, em conformidade com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável(ODS), particularmente o ODS 8, reativo ao trabalho digno.

A integração de práticas interorganizacionais e a valorização de diferentes formas de capital- social, humano, cultural, identitário e psicológico permitem uma abordagem holística para o desenvolvimento da empregabilidade dentro das organizações sociais (Pham, 2024). Programas que incentivem a participação ativa dos colaboradores, tanto em atividades internas quanto em voluntariado externo, contribuem para o fortalecimento de competências técnicas e sociais, promovendo ambientes de trabalho mais inclusivos e sustentáveis.

Dessa forma, a gestão estratégica de recursos humanos nas organizações sociais não se limita à administração operacional, mas envolve a criação de políticas que promovam desenvolvimento profissional, motivação, bem-estar e integração social. Esta abordagem contribui não apenas para a satisfação e retenção dos colaboradores, como também para a melhoria contínua da missão social da organização (Martinho et al., 2024; Santos et al., 2022; Geradine & McWha-Hermann, Social Current, 2025; Pham, 2024).

1.2.1 Conceito e especificidades da Gestão de Recursos Humanos em Organizações Sem Fins Lucrativos

A gestão de recursos humanos (GRH) em organizações sem fins lucrativos assume um papel central devido à importância das pessoas na concretização das missões e estratégias sociais. Nessas organizações, o capital humano não se limita às competências técnicas, mas também inclui recursos intangíveis, como competências interpessoais, contactos e reputação, essenciais para o sucesso organizacional (Bernardino, et. al., 2020)

Essas organizações enfrentam desafios únicos na GRH, como: heterogeneidade da força de trabalho, coexistência de colaboradores remuneradas, voluntários e dirigentes com diferentes experiências e vínculos contratuais exige uma gestão complexa; natureza híbrida e múltiplos objetivos, a diversidade de propósitos organizacionais demanda competências variadas, muitas vezes difíceis de encontrar num único perfil; sustentabilidade e motivação, devido a orçamentos limitados,

estas organizações utilizam estímulos não financeiros, como o alinhamento com a missão social, para atrair e reter talentos, uma vez que os salários podem ser menos competitivos.

A gestão de RH em organizações sem fins lucrativos deve englobar processos como recrutamento, seleção, retenção e desenvolvimento de colaboradores. Esses processos são fundamentais para criar equipas alinhadas com os valores e objetivos institucionais, superar conflitos internos e fomentar ambientes colaborativos e inovadores (Bernardino et. al., 2020)

A gestão e o desenvolvimento de recursos humanos (GDRH) são centrais para as organizações de economia social (OES), representando o maior custo e ativo dessas instituições (Akingbola, 2006; Pynes, 2009). Essas organizações enfrentam desafios específicos, como a dificuldade de substituir trabalhadores devido à natureza dos serviços prestados, que demandam habilidades insubstituíveis por automatismos (Pynes, 2009). Ademais, os colaboradores são atraídos por motivações intrínsecas, como a crença na missão e valores organizacionais (Parente, 2014).

A GDRH nas Organizações de Economia Social (OES) destaca-se por práticas voltadas para a integração funcional, mas enfrenta limitações relacionadas à profissionalização e aos recursos financeiros escassos (Dias, 2014; Parente, 2011). Apesar da valorização intrínseca associada à missão organizacional, geram insatisfação (Parente, 2011). Além disso, a dependência do setor de diretrizes estatais e a precariedade contratual comprometem a retenção de talentos. (Marcos, 2016).

Para superar esses desafios, as OES devem alinhar a estratégia organizacional com a gestão de RH, promovendo práticas que valorizem os trabalhadores e maximizem o capital humano (Akingbola, 2006; Ridder & McCandless, 2010). Isso inclui a atração de profissionais alinhados à missão, desenvolvimento contínuo e oferta de recompensas intrínsecas, como autonomia e reconhecimento (Parente, 2014). Investir na profissionalização da GDRH é essencial para garantir a sustentabilidade e o sucesso das OES (Dias, 2014; Bernardino & Santos, 2020).

Neves e Bogas (2021) salientam que, apesar dos avanços na profissionalização, muitas organizações sociais ainda gerem pessoas de forma intuitiva e com poucos

recursos, sendo crucial alinhar objetivos sociais com valorização e motivação dos colaboradores.

Os processos de GRH nas OES incluem: recrutamento e seleção, atração de profissionais alinhados à missão e valores da organização; integração e desenvolvimento, programas de formação, mentoring e planos de carreira que fortalecem competências técnicas e sociais; valorização e retenção, oferta de recompensas intrínsecas, reconhecimento de competências e promoção de um ambiente de trabalho motivador; avaliação e melhoria contínua, acompanhamento de desempenho e adaptação das práticas de GRH às necessidades da organização e colaboradores.

Estas práticas permitem, criar equipas coesas e alinhadas com a missão social, promovendo sustentabilidade e qualidade nos serviços prestados (Martinho et al., 2024; Santos et al., 2022; Geradine & McWha-Hermann, 2024).

1.2.2 Principais desafios enfrentados pelas Organizações Sociais

A gestão e a liderança são essenciais para o sucesso das OES. Drucker (2006) enfatiza que estas instituições têm o dever de alocar recursos escassos de forma eficiente, garantindo resultados sem desperdícios. Além disso, destaca que o impacto destas organizações reside em mudanças humanas, como comportamento, saúde, esperança e competência. Para alcançar resultados sustentáveis, é crucial definir metas específicas e desafiadoras.

Segundo Chatzel (2004, citado em Baron & Armstrong, 2007), as organizações refletem o pensamento e a ação humana, sendo capital humano a base da sua vantagem competitiva. Em Portugal, autores como Leiria (2006) sublinham que o equilíbrio entre visão, estratégia e práticas de gestão de recursos humanos promove uma orientação homogénea e eficaz. Já Azevedo (2010) defende que o valor das OES está principalmente no fator humano, destacando a importância de competências técnicas, estratégicas e relacionais para a prestação de serviços.

Segundo Parente (citado em Azevedo, 2010), as OES muitas vezes falham em aplicar internamente os seus princípios, enquanto Azevedo (2010) alerta para a necessidade de estratégias sustentáveis a médio e longo prazo. O autor identifica

razões de eficiência e equidade como pilares para a existência dessas organizações e reforça a relevância de mecanismos de avaliação do desempenho.

Nogueira (2014) analisa uma tendência crescente de aproximação das OES ao contexto empresarial, promovendo a profissionalização da gestão. No entanto, alerta para a importância de equilibrar profissionalismo e humanismo, características distintas do terceiro setor. Silva (2014) destaca a necessidade de adaptação constante das OES à conjuntura económica e a inclusão de profissionais com conhecimentos de gestão para garantir a sua viabilidade.

A adoção da Teoria da Mudança (TDM) é apontada como uma ferramenta estratégica para avaliar e aumentar o impacto social das OES, promovendo um mindset inovador e diferenciado entre empreendedores e financiadores.

As Organizações de Economia Social enfrentam uma série de desafios que impactam diretamente o seu desempenho. Conforme a European Foundation for Quality Management (EFQM), a implementação do Modelo de Excelência é uma das respostas para superar essas dificuldades. Esse modelo baseia-se em conceitos como liderança, gestão de recursos humanos, gestão financeira, financiamento, estratégia, comunicação interna e externa, e melhoria de equipamento e instalações. (Baltazar & Santos, 2020).

Outros autores identificam desafios adicionais. Por exemplo, Martins (2008), salienta a necessidade de: legitimidade, eficácia, sustentabilidade, colaboração, cumprimento de exigências rigorosas por parte das entidades reguladoras e patrocinadores e responder às expectativas crescentes de utentes e as suas famílias.

Salmon (1997) reforça a importância de modernizar as organizações de Economia Social, tornando-as mais proativas, ágeis, inovadoras, sustentáveis e qualificadas, características essenciais para as organizações do século XXI.

No contexto local, as Redes Sociais Municipais enfrentam desafios adicionais devido ao agravamento de problemas sociais e à limitação de recursos. Para fazer face a essas dificuldades, é fundamental que estas redes repensem as suas estratégias a médio prazo, adaptando-se a um panorama em constante mudança (Baltazar & Santos, 2020).

Neves e Bogas (2021) referem que apesar dos avanços na profissionalização da gestão de recursos humanos em Portugal, as organizações sociais continuam a enfrentar desafios específicos que dificultam a implementação plena de boas práticas. Neves e Bogas (2021) mencionam que, nas organizações do setor social, persistem constrangimentos relacionados com a escassez de recursos financeiros, a elevada dependência de financiamento público, a gestão de equipas mistas (remuneradas e voluntárias) e a dificuldade em atrair e reter profissionais qualificados. Além disso, destacam-se obstáculos como a inexistência de políticas de RH formalizadas, a fraca cultura de avaliação de desempenho e o reduzido investimento em formação e desenvolvimento, fatores que limitam a eficácia e a sustentabilidade destas entidades.

A gestão de recursos humanos nas organizações sociais em Portugal, apresentam desafios específicos, conforme evidenciado por Bernardino e Freitas Santos (2020). Por meio de um estudo exploratório, os autores identificam que a valorização das práticas de gestão de recursos humanos varia significativamente em função das características das organizações e dos seus líderes. Enquanto algumas entidades priorizam a gestão de colaboradores remunerados, outras concentram-se na gestão de voluntários. Esta diversidade é influenciada por fatores como a formação académica dos gestores, a natureza do empreendedorismo social e o ambiente competitivo em que as organizações operam. É de acrescentar a necessidade de adaptar as práticas de gestão às especificidades de cada organização, promovendo uma abordagem mais eficaz e alinhada com os seus objetivos sociais.

Estes desafios justificam a análise das OES em Fafe, onde a investigação visa compreender como estas organizações lidam com limitações de recursos e especificidades locais, identificando estratégias de GRH para promover empregabilidade e sustentabilidade institucional.

1.2.3 O papel da liderança na Gestão de Recursos Humanos

A literatura mais recente evidencia que o papel da liderança na GRH é determinante não apenas para a motivação e desempenho, mas também para competências, compromisso organizacional e redução da rotatividade. Motsoeneng, Schultz e

Lessing (2024) mostra que estilos de liderança, especialmente o transformacional, predizem competências centrais da GRH, como capacidade estratégica, ativismo central e gestão de mudança. Sing e Tarkar (2023) evidenciam que a liderança ética no contexto da GRH diminui significativamente a intenção de rotatividade entre colaboradores pós-pandemia. No setor retal, Frazer e Hewitt (2025) avaliam a “maturidade de liderança transformacional” e identificam que o envolvimento da GRH no desenvolvimento de liderança é crucial para enfrentar transformações tecnológicas.

Outros estudos recentes reforçam estes resultados. Cahyadi et al. (2022) investigam estilos de liderança *como servant, shared e empowering*, conjugados com práticas de GRH de alta participação, melhoram o desempenho individual. Em contexto universitário administrativo, Salahat e Katalu (2023) confirmam estes efeitos, enquanto Iqbal et al. (2023) destacam que práticas de GRH combinadas com partilha de conhecimento melhoram a qualidade dos recursos humanos.

No quadro teórico clássico, Sousa (2022) apresenta diversas perspetivas sobre a liderança organizacional, destacando autores fundamentais neste domínio. Para Vries et al. (1997), a liderança envolve características comuns entre os líderes, como inteligência, autocontrole, energia, consciência, abertura a experiências, domínio, conhecimento sobre tarefas, sociabilidade e estabilidade emocional. Segundo Pinchot (1996), a liderança tradicional baseada no comando e controlo tornou-se obsoleta, pois limitava a inovação e desumanizava os colaboradores. Já Kotter (2008) defende que a principal função do líder é promover mudanças, atuando na definição de estratégias, na comunicação organizacional e na motivação dos colaboradores.

Stoner e Freeman (1994) classificam a liderança em duas teorias: a estruturalista, que enfatiza a flexibilidade e resistência à frustração, e a contingencial, que destaca a adaptação às circunstâncias específicas.

Maximiano (2000) completa esta visão ao considerar a liderança como uma função essencial para o desempenho organizacional, sendo fundamental para a gestão de equipas. De igual modo, Guimarães (2002) sublinha a importância da influência e da comunicação no processo de liderança, argumentando que o alinhamento entre as

necessidades da organização e dos indivíduos é essencial para o desenvolvimento organizacional. Muchinsky (2004) acrescenta que a liderança eficaz gera confiança, aceitação e compromisso por parte dos colaboradores.

A importância da comunicação para o exercício da liderança é amplamente reconhecida. Bligh e Hess (2007) estimam que líderes dedicam entre 70% e 90% do tempo à comunicação, sendo este um fator determinante para a proximidade e fortalecimento das relações dentro da organização (Burke et al., 2007). West et al., (2014) reforçam a relevância da liderança no desempenho organizacional, sugerindo abordagens colaborativas como as mais eficazes para alcançar objetivos estratégicos. Kotter (2008), sintetiza que liderar envolve a criação de uma visão comum, motivação para ação e superação de desafios. Contudo, Schermerhorn et al. (2011) enfatizam que a liderança é a capacidade de influenciar indivíduos para atingir metas, independentemente da posição hierárquica formal.

No contexto das organizações sociais, a liderança assume um papel central na gestão de recursos humanos, uma vez que estas entidades equilibram objetivos de impacto social com desafios estruturais, como limitações de recursos, exigências emocionais e forte dependência dos recursos humanos. Neves e Bogas (2021) reforçam a importância de líderes com competências sociais e éticas, capazes de conciliar a gestão de pessoas com as especificidades do terceiro setor. Assim, a liderança eficaz envolve; comunicação clara e constante (Bligh & Hess, 2007); capacidade de alinhar necessidades organizacionais e individuais (Guimarães, 2002; Muchinsky, 2004); promoção de mudanças e definição de estratégias (Kotter, 2008) e criação de ambientes colaborativos e motivadores (West et al., 2014).

Nas OES, os líderes não apenas coordenam equipes, mas são guardiões da missão e dos valores sociais da instituição, garantindo que a GRH para o bem-estar, motivação e desenvolvimento dos colaboradores (Neves & Bogas, 2021).

1.3 Empregabilidade e Mercado de Trabalho

A empregabilidade e o mercado de trabalho são temas centrais nas discussões sobre políticas de emprego e desenvolvimento profissional. A empregabilidade refere-se à capacidade de um indivíduo obter e manter um emprego, bem como à sua adaptabilidade às mudanças e exigências do mercado de trabalho. Este conceito tem

evoluído ao longo do tempo, acompanhando as transformações económicas e sociais que influenciam a dinâmica laboral.

No contexto atual, marcado por rápidas mudanças tecnológicas e económicas, a empregabilidade não se limita apenas às qualificações formais, mas também engloba competências como adaptabilidade, resiliência e capacidade de aprendizagem contínua. As políticas ativas de emprego têm procurado reforçar estas competências, visando aumentar a capacidade dos indivíduos para se integrarem e progredirem no mercado de trabalho. No entanto, é importante adotar uma abordagem crítica relativamente a estas políticas. Segundo, Garcia (2022), é necessário um quadro alternativo para analisar o sucesso na ativação para o emprego, focado não apenas obtenção de trabalho a qualquer custo, mas no aumento da habilidade e liberdade das pessoas para refletirem, visualizarem e concretizarem a vida pessoal e profissional a que aspiram. Esta perspetiva enfatiza a importância de políticas que promovem a capacitação e o desenvolvimento de carreira, indo além da simples inserção no mercado de trabalho.

Para garantir a empregabilidade sustentável, as organizações sociais devem adotar práticas interorganizacionais e estratégias de gestão de recursos humanos que promovam a aprendizagem contínua e a integração de colaboradores. Courchesne (2025) aponta que a integração entre organizações facilita a troca de experiências e recursos, fortalecendo competências essenciais e redes de apoio. A integração de diferentes tipos de capital no planeamento organizacional, conforme Pham (2024), permite uma abordagem holística, combinando desenvolvimento técnico, apoio social e bem-estar psicológico, promovendo um ambiente favorável à empregabilidade sustentável.

1.3.1 Conceito de empregabilidade: histórico e evolução

O conceito de trabalho, inicialmente indistinto de outras atividades produtivas, evoluiu ao longo dos três séculos, ganhando centralidade no século XX como emprego remunerado articulado a quadros jurídicos (Costa & Melo, 1999; Bettencourt, 2014). A transição para a sociedade de plena empregabilidade nos anos 1980 trouxe controvérsias, com críticas ao discurso neoliberal associado à ideia de empregabilidade (Helal & Cavalcanti, 2013; Hespanha & Maros, 2000). Inicialmente vinculada a pessoa desempregada, a empregabilidade passou a incluir todos os

ativos, integrando dimensões contextuais e pessoais (McQuaid & Lindsay, 2005; Martini et al., 2017).

A empregabilidade não depende apenas das competências técnicas individuais, mas também de fatores sociais e organizacionais que potenciam o desenvolvimento profissional. O conceito de capital social tem-se revelado essencial para compreender como redes de relacionamentos, apoio mútuo e troca de informações influenciam a empregabilidade. Letnar e Sirok (2025) destacam que, embora o capital social seja um recurso-chave, ele é frequentemente subexplorado nos modelos de empregabilidade. Além do capital social, a empregabilidade é influenciada por diversos tipos de capital, incluindo capital humano, cultural, identitário e psicológico. Pham (2024) evidencia que indivíduos que desenvolvem esses capitais apresentam maior adaptabilidade e resiliência no mercado de trabalho. Para as organizações sociais, políticas que integram formação técnica, mentorias, redes de apoio e programas de bem-estar psicológico podem contribuir significativamente para a promoção da empregabilidade sustentável.

A noção de empregabilidade sustentável, associada à qualidade do emprego e ao envelhecimento bem-sucedido no trabalho, tem ganhado relevância (Zacher, 2015, citado por Le Blanc et al., 2017). A abordagem capacitante, inspirada na teoria de Amartya Sen, defende que o emprego deve permitir a liberdade real de escolha e a valorização do trabalho pelo indivíduo (Bonvin & Farvaque, 2005; Van der Klink, 2016). Em complemento, as meta-competências de carreira desempenham um papel crucial no desenvolvimento de carreiras, equilibrando necessidades pessoais e oportunidades externas. Estas incluem atributos de empregabilidade, como autogestão, resiliência e proatividade, e características de personalidade, como autoestima e inteligência emocional (Potgiester, 2014).

Em Portugal, a transição para a época pós-industrial trouxe novas tensões entre o mercado de trabalho e o Estado Social, levando à reconfiguração das políticas de emprego desde os anos 1980 (Hausermann & Palier, 2008). Essas tensões incluem o desemprego massivo, a precarização do trabalho e a feminização da força de trabalho, enquanto as respostas políticas destacam a recalibração das políticas de emprego, incluindo estratégias de flexisegurança para equilibrar flexibilidade e segurança no mercado de trabalho.

As políticas de emprego evoluíram em três gerações (Bettencourt, 2014). As primeiras geraram proteção social contra o desemprego, enquanto as de segunda e terceira geração, consideradas ativas, visam fomentar a economia e promover a empregabilidade por meio da qualificação e reconversão profissional. Este tipo de política emergiu na Suécia nos anos 1950 e, mais tarde, ampliou-se com a Estratégia Europeia para o Emprego (EEE), estabelecida em 1997, embora o seu impacto tenha sido limitado devido à diversidade entre os Estados-membros (Mailand, 2008).

A Estratégia Europa 2020 propôs metas ambiciosas, como alcançar 75% de empregabilidade na faixa etária de 20 a 64 anos, e introduziu políticas como a promoção da igualdade de género e a aprendizagem ao longo da vida (Comissão Europeia, 2010). Durante a crise económico-financeira de 2012, a União Europeia lançou medidas adicionais, como incentivos fiscais para a criação de empregos e apoio a setores emergentes, como a economia verde e as tecnologias da informação.

Em Portugal, as políticas ativas de emprego foram influenciadas pelas OCDE e pela UE, particularmente após a EEE de 1997 (Valadas, 2013). Contudo, a intervenção da “Troika” (2011-2015) restringiu os recursos públicos, prejudicando serviços e medidas de empregabilidade, como estágios e apoio ao empreendedorismo (Hespanha & Caleiras, 2017).

As políticas de empregabilidade abrangem intervenções que visam não apenas a obtenção de um emprego, mas também a realização profissional, com foco em aconselhamento de carreira e capacitação ao longo da vida. Apesar da relevância dessas abordagens, apenas 24% dos europeus recorreram a serviços de consultoria de carreira, destacando a falta de acesso como uma barreira significativa, especialmente em países como Portugal (European Commission, 2014).

A empregabilidade é influenciada por características individuais e fatores externos, como sociais, institucionais e económicos. Fugate, Kinicki e Ashforth (2004) definem a empregabilidade disposicional como uma forma de adaptação ativa, permitindo aos indivíduos identificar oportunidades e manter mobilidade profissional.

Pesquisadores como Siebert, Kraimer e Crant (2001) destacaram a importância da proatividade, mostrando que pessoas proativas tendem a ter comportamentos positivos, como planeamento de carreira e inovação. Fugate e Kinicki (2008)

identificaram a necessidade de estudar a empregabilidade devido à volatilidade do mercado de trabalho e à necessidade de clarificar o conceito, que envolvem tanto fatores internos como externos.

Esses autores propuseram um modelo de empregabilidade disposicional com cinco dimensões principais: abertura às mudanças no trabalho, envolve flexibilidade e aprendizagem contínua; resiliência, relacionada à capacidade de lidar com mudanças e desafios; proatividade, que se refere à busca ativa de informações relevantes para o ambiente de trabalho; motivação na carreira, fundamentada no controle motivacional e orientação para a aprendizagem e Identidade profissional, que fornece uma direção baseada em experiências, objetivos e aspirações.

McCrae (1990) definem traços como dimensões de diferenças individuais que refletem padrões consistentes de pensamentos, sentimentos e ações.

O modelo dos cinco fatores da personalidade (*Five- Factor Model -FFM*), proposto por McCrae e Costa, organiza hierarquicamente a estrutura da personalidade em cinco fatores globais que agrupam traços mais específicos (Barros, 1997). Esses fatores- Extroversão, Amabilidade, Conscienciosidade, Neuroticismo e Abertura à Experiência – influenciam diretamente o comportamento e fornecem explicações indiretas para ela (McCrae & Costa, 1995).

Os fatores são avaliados conforme as suas características principais: Neuroticíssimo: mede a adaptação emocional contra instabilidade emocional, identificando tendências à descompensação e ao coping inadequado (Lima & Simões, 2000); extroversão: avalia a intensidade das interações interpessoais, nível de atividade e capacidade de expressar alegria (Lima & Simões, 2000); abertura à Experiência: mede a proatividade na exploração do novo e tolerância ao não familiar (Lima & Simões, 2000); conscienciosidade: avalia a organização, persistência e motivação para atingir objetivos (Lima e Simões, 2000). O modelo tem ampla aplicação em Psicologia, sendo útil em áreas como seleção profissional e aconselhamento de carreira.

O processo de recrutamento e seleção de profissionais é essencial para as organizações e é influenciado por fatores internos e externos. Fatores externos, como a oferta e demanda no mercado de trabalho, taxas de desemprego, ambiente

legal e político, e a imagem organizacional, impactam significativamente o processo (Rahman & Islam, 2012; Kukreja, 2013). Fatores internos, por sua vez, envolvem a política interna de recrutamento, o uso de agências externas, custos associados e o crescimento da organização (Abdullah et al., 2013; Kukreja, 2013).

As agências externas oferecem benefícios como acesso a um maior leque de candidatos e rapidez no processo, mas apresentam desafios, como custos elevados e desconhecimento da cultura organizacional (Preddy, 2018; Grawatsch, 2016). Além disso, compreender os fatores que influenciam os candidatos é crucial. Características demográficas, como gênero e idade, influenciam as preferências dos candidatos. (*International Labour Organization*, 2017; Cho et al., 2013). Estudos mostram que fatores como remuneração, reputação organizacional e oportunidades de desenvolvimento são determinantes nas decisões dos candidatos (Banks et al., 2016; Hays, 2020). A pandemia de Covid-19 intensificou a importância de elementos como trabalho remoto e flexibilidade de horários (Hays, 2020; Altaf et al., 2020). Por outro lado, motivos como salário abaixo das expectativas, desinteresse pelo projeto e condições contratuais insatisfatórias levaram à recusa de ofertas de emprego (Hays, 2020). Assim, compreender esses fatores permite às organizações alinhar as suas estratégias de recrutamento com as expectativas dos candidatos, tornando o processo mais eficiente.

1.3.2. A relação entre a empregabilidade e desenvolvimento pessoal e profissional

A relação entre empregabilidade e o desempenho profissional e pessoal tem sido amplamente discutida na literatura, evidenciando a importância de uma abordagem integrada que considere não apenas as competências técnicas, mas também as chamadas “soft skills” e a capacidade de adaptação dos indivíduos às dinâmicas do mercado de trabalho.

A empregabilidade é frequentemente definida como a capacidade de um indivíduo obter e manter um emprego, bem como de se adaptar às mudanças no ambiente laboral. No entanto, este conceito tem evoluído para abranger uma perspectiva mais holística, que inclui o desenvolvimento contínuo de competências e a capacidade de gerir a própria carreira de forma proativa. Lopes (2021) destaca que a compreensão

do conceito de empregabilidade é fundamental para identificar os principais fatores associados ao desenvolvimento pessoal e profissional dos recém-licenciados.

Neste contexto, as “soft skills” emergem como componentes cruciais da empregabilidade. Competências como comunicação eficaz, trabalho em equipa, resolução de problemas e adaptabilidade são cada vez mais valorizadas pelos empregadores. (“À procura do primeiro emprego? Um guia para jovens profissionais”) Silva et al. (2020) referem que a confiança, trabalho em equipa, a automotivação, e relacionamento interpessoal e as competências de comunicação estão entre as “soft skills” com maior impacto na empregabilidade e adaptabilidade no contexto laboral. Além das competências individuais, as políticas de empregabilidade desempenham um papel significativo no desenvolvimento profissional e pessoal.

Garcia (2022) propõe um quadro alternativo para analisar o sucesso na ativação para o emprego, enfatizando o aumento da habilidade e liberdade das pessoas para refletirem, visualizarem e concretizarem a vida pessoal e profissional a que aspiram. Esta abordagem sugere que as políticas de emprego devem ir além da mera inserção no mercado de trabalho, promovendo a capacitação e o desenvolvimento de carreira dos indivíduos.

A transição do ensino superior para o mercado de trabalho é o período crítico para o desenvolvimento da empregabilidade. Durante esta fase, os indivíduos são incentivados a envolver-se em experiências que promovam o desenvolvimento de competências relevantes para o mercado de trabalho. Fraga (2012) observa que, para além da remuneração e do desenvolvimento pessoal, os estudantes envolvem-se em trabalhos part-time remunerados para adquirir experiência profissional e desenvolver competências relacionadas com o trabalho, aumentando assim a sua empregabilidade.

A motivação também desempenha um papel crucial na relação entre empregabilidade e desenvolvimento pessoal e profissional, exigindo uma abordagem. (Lopes, 2021; Silva et al., 2020; Garcia, 2022). Por outro lado, a motivação pode levar a um desempenho rotineiro, sem acrescentar valor à organização ou ao próprio desenvolvimento do indivíduo.

A promoção da empregabilidade também depende do desenvolvimento contínuo das capacidades de trabalho e da motivação profissional. Gürbüz (2024) evidencia que trabalhadores que têm oportunidades de desenvolver capacidades específicas apresentam melhores resultados de trabalho e maior satisfação profissional. Nas organizações sociais, implementar programas que incentivam a formação contínua e o crescimento profissional pode aumentar a motivação e a retenção dos colaboradores.

O voluntariado é outro fator relevante para o desenvolvimento de competências. Biermann (2025) descreve como diferentes formas de voluntariado relacionados com a ocupação profissional podem fortalecer competências transferíveis e o capital social. Incentivar os colaboradores a participarem em atividades de voluntariado dentro ou fora das organizações sociais podem promover não só competências técnicas, mas também habilidades de comunicação, liderança e trabalho em equipa.

Em suma, a empregabilidade está intrinsecamente ligada ao desenvolvimento profissional e pessoal, exigindo uma abordagem que considere tanto as competências técnicas quanto as “soft skills”, a motivação individual e as políticas de apoio e desenvolvimento de carreira. Promover a empregabilidade não se resume à inserção no mercado de trabalho, mas envolve capacitar as pessoas para gerirem ativamente as suas trajetórias profissionais, alinhando-as com as suas aspirações pessoais e com exigências do mercado de trabalho em constante evolução.

2. METODOLOGIA

A metodologia constituiu um elemento central em qualquer investigação científica, na medida em que permite explicitar o percurso seguido pelo investigador e legitimar os resultados obtidos. No presente estudo, cujo objetivo é compreender e analisar as estratégias de gestão de recursos humanos implementadas pelas organizações sociais do concelho de Fafe e a sua contribuição para a promoção da empregabilidade, foi dotada uma abordagem quantitativa, sustentada por um questionário estruturado aplicado a uma amostra de participantes.

A investigação seguiu um desenho quantitativo, dado que esta possibilita mensurar e analisar dados numéricos, permitindo identificar padrões e relações estatisticamente significativos entre variáveis (Creswell & Poth, 2018). Trata-se de um estudo exploratório- descritivo, uma vez que procura simultaneamente gerar maior familiaridade com uma realidade pouco estudada detalhadamente no conselho de Fafe e descrever de forma sistemática as práticas em curso no setor social local (Gil, 2019).

O conselho de Fafe apresenta uma forte presença de organizações sociais, incluindo Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS), associações e cooperativas, que assumem um papel relevante na coesão social e na empregabilidade. Neste contexto, foi considerada adequada à adoção de um estudo de caso quantitativo, que, segundo Yin (2018), é uma estratégia metodológica visando analisar fenómenos no contexto real e obter dados comparáveis entre várias entidades.

A população alvo deste estudo corresponde às organizações sociais do concelho de Fafe. Contudo, pela impossibilidade de incluir todas as entidades, optou-se por uma amostragem intencional, que segundo Gil (2019) é apropriada quando o investigador seleciona os participantes conforme os critérios de relevância para os objetivos de estudo. Assim, foram incluídas instituições representativas de diferentes áreas de intervenção, como a Cruz Vermelha Portuguesa Delegação de Fafe, a CERCIFAF e a Coopfafé. Optou-se por uma recolha de forma “online” para ampliar e manter a confidencialidade dos participantes, a participação foi voluntária, garantindo o anonimato das respostas, conforme as boas práticas éticas preconizadas por Gil (2019). Os participantes foram selecionados entre dirigentes, técnicos de recursos humanos e colaboradores com funções estratégicas,

totalizando 73 entrevistados, dos quais 38 pessoas se mostraram disponíveis a realizar o questionário.

A recolha de dados foi realizada por meio de um questionário estruturado, composto por perguntas fechadas que permitem quantificar percepções, práticas e opiniões sobre a gestão de recursos humanos e a promoção da empregabilidade. Esta abordagem possibilitou a análise estatística dos dados, assegurando rigor e objetividade na interpretação dos resultados (Flick, 2018).

As variáveis representam os elementos fundamentais da investigação, permitindo analisar relações entre fatores que influenciam os resultados obtidos. No presente estudo, distinguem-se três tipos de variáveis: variáveis independentes são fatores que podem influenciar ou explicar os resultados da investigação (Creswell & Poth, 2018; Gil, 2019). Incluem práticas de gestão de recursos humanos, formação, empowerment, partilha de conhecimento (Iqbal et al., 2023; Cahyadi et al., 2022); variáveis dependentes onde os resultados ou efeitos que se pretende analisar são influenciados pelas variáveis independentes (Creswell & Poth, 2018; Flick, 2018). Incluem motivação profissional (West et al., 2014), satisfação profissional (Silva et al., 2020; Gürbüz, 2024), comprometimento organizacional (Neves & Bogas, 2021) e empregabilidade (Garcia, 2022; Lopes, 2021); variáveis sociodemográficas fornecem informações sobre o perfil dos participantes e permitem analisar diferenças entre grupos. Incluem idade, sexo, escolaridade e função na organização.

A composição da amostra apresenta limitações inerentes, nomeadamente o predomínio de participantes do sexo masculino e a concentração em organizações específicas do concelho de Fafe, o que condiciona a generalização dos resultados.

Os dados recolhidos foram tratados utilizando estatísticas descritivas e inferenciais, de modo a identificar tendências, correlações e diferenças significativas entre grupos. A análise permitiu relacionar os resultados obtidos com os objetivos definidos e com o quadro teórico do estudo, garantindo uma interpretação consistente e fundamentada (Bardin, 2016).

O estudo respeitou os princípios éticos das ciências sociais, tal como preconizado pela *American Psychological Association* (2020). Todos os participantes foram previamente informados sobre os objetivos e procedimentos da investigação e

assinaram um consentimento informado. Foi assegurado o anonimato e confidencialidade dos dados recolhidos, bem como a sua utilização exclusiva para fins académicos. Conforme a APA (2020), o respeito pela integridade científica, pela proteção dos participantes e pela transparência metodológica é essencial em todas as fases da investigação.

2.11. Caracterização do setor social de Fafe

O setor social em Fafe tem desempenhado um papel crucial no apoio à comunidade local, oferecendo uma variedade de serviços essenciais que promovem o bem-estar e a coesão social. As Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) no concelho têm como objetivos centrais o apoio a crianças e jovens, suporte às famílias, proteção dos cidadãos na velhice e invalidez, promoção da saúde, educação e formação profissional, bem como a resolução de problemas habitacionais (Câmara Municipal de Fafe, s.d.).

Fafe apresenta uma rede ativa de organizações sociais, incluindo Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS), associações culturais, desportivas e educativas, que desempenham um papel fundamental na promoção da coesão social e no apoio às comunidades locais.

No âmbito dos programas municipais, destaca-se o Programa Ser Solidário, que visa apoiar os jovens que não concluíram o 12.º ano de escolaridade ou não ingressaram no ensino superior, com especial foco em agregados familiares carenciados. Os participantes desenvolvem atividades sociais durante 20 horas semanais, recebendo uma bolsa mensal. A edição de 2023/2024 contou com a participação de cinco jovens em várias instituições do concelho (Câmara Municipal de Fafe, 2023).

Outra iniciativa relevante é a campanha Vales de Natal, promovida em parceria com a Associação Empresarial de Fafe, Cabeceiras de Basto e Celorico de Basto, que oferece vales no valor de 30 euros a famílias em situação de vulnerabilidade económica, para utilização em estabelecimentos comerciais locais, esta iniciativa decorreu nos meses de dezembro de 2023 e janeiro de 2024 (Associação Empresarial de Fafe, Cabeceiras de Basto e Celorico de Basto, 2023).

Para fortalecer o associativismo local, a Câmara Municipal lançou o Portal do Associativismo, que facilita a comunicação entre associações e o município,

promovendo a divulgação de atividades, a apresentação de candidaturas e apoios e o reforço da rede associativa (Câmara Municipal de Fafe, 2023).

No campo da formação, a Escola Superior de Educação de Fafe (ESEF) e o Instituto Europeu de Estudos Superiores (IEES) disponibilizam cursos na área da Educação Social, preparando profissionais para atuar em instituições sociais e educativas no território (Instituto de Estudos Superiores, 2024).

Entre as organizações locais destaca-se a Associação Empresarial de Fafe, Cabeceiras de Basto e Celorico de Basto (AEFAFE), que para além de promover iniciativas com a campanha Vales de Natal, desenvolve projetos de apoio à internacionalização, capacitação digital e comércio local (AEFAFE, 2024). A associação Desportiva de Fafe também contribui para a inclusão social através da promoção de atividades desportivas, incluindo futebol, futsal e natação (Associação Desportiva de Fafe, 2024).

Além disso, a 8 de dezembro de 2024, a Câmara Municipal de Fafe aprovou o *Plano de Desenvolvimento Social do Concelho 2024-2027*, um documento estratégico elaborado em parceria com a Rede Social. Este plano identifica as principais necessidades sociais do concelho e define as prioridades de intervenção, incluindo áreas como saúde mental e dependências, apoio à população sénior, capacitação da juventude e fortalecimento da coordenação da Rede Social (Câmara Municipal de Fafe, 2024).

O plano foi apresentado oficialmente em seminário realizado em 15 de março de 2025, com a presença da Secretária de Estado da Ação Social e da Inclusão, Clara Marques Mendes, e do Presidente da Câmara Municipal de Fafe, Antero Barbosa. Durante o seminário, foi destacada a importância da articulação entre Governo, Município e instituições locais para enfrentar os desafios sociais contemporâneos e promover respostas eficazes à população (Câmara Municipal de Fafe, 2025).

Apesar dos avanços, o setor social em Fafe enfrenta desafios significativos, com o envelhecimento da população, o aumento da procura por serviços de apoio a idosos e a necessidade de respostas mais robustas em saúde mental. A implementação eficaz do Plano de Desenvolvimento Social 2024-2027, aliada à articulação

constante entre as diversas entidades, é essencial para superar estes desafios e promover uma sociedade mais inclusiva, solidária e preparada para o futuro.

2.1.1 Principais organizações sociais e as suas áreas de intervenção

Segundo o site da Câmara Municipal de Fafe (s.d.) uma das principais instituições é a Santa Casa da Misericórdia de Fafe que recentemente ampliou as suas instalações para aumentar em 35% o número de crianças apoiadas nas valências de creche e pré-escolar. Esta ampliação reflete o compromisso contínuo da instituição em responder às necessidades da comunidade infantil local.

Outra entidade de destaque é a CERCIFAF, que através do Serviço de Atendimento e Acompanhamento Social (SAAS), oferece atendimento, informação, orientação e apoio a situações referenciadas pela Linha Nacional de Emergência Social. Este serviço é fundamental na intervenção social de primeira linha, proporcionando respostas a crises e emergência sociais (Câmara Municipal de Fafe, s.d.).

Além destas, a Coopfafe- Cooperativa de Solidariedade Social de Fafe, visa a satisfação das necessidades sociais, apoiando grupos vulneráveis como crianças, jovens, idosos, famílias e comunidades desfavorecidas. Os seus serviços incluem um ATL, uma creche, um centro de dia, banco alimentar e apoio domiciliário (Câmara Municipal de Fafe, s.d.).

Estas organizações, entre outras, constituem a espinha dorsal do setor social em Fafe, trabalhando em conjunto para assegurar que as necessidades da população sejam atendidas de forma eficaz e abrangente (Câmara Municipal de Fafe, s.d.).

2.1.2. Desafios locais no âmbito da empregabilidade

No concelho de Fafe, os dados mais recentes indicam que, em junho de 2024, havia 1.993 pessoas inscritas como desempregadas no IEF, representando uma descida de 67 inscritos em comparação a maio de 2024, e uma diminuição de 12,4% face a junho de 2023 (Expresso de Fafe, 2024).

Para mitigar estes desafios, têm sido implementados projetos locais que influenciam diretamente as variáveis independentes do estudo, como práticas de formação, empowerment e programas de promoção de empregabilidade. Um exemplo é o programa *Formação Emprego + Digital*, iniciado em 12 de julho de 2023 e com

término previsto para 30 de junho de 2024, promovido pela Associação Empresarial de Fafe, Cabeceiras de Basto e Celorico de Basto. Este projeto, com financiamento de 258.320.25 € visa formar 1.000 ativos empregados em competências digitais, totalizando 2.350 horas de formação e 39.000 horas de volume formativo, contribuindo para o desenvolvimento de competências técnicas e digitais e fortalecendo a capacidade de adaptação ao mercado de trabalho, associadas à empregabilidade (Variável dependente) (Associação Empresarial de Fafe, Cabeceiras de Basto e Celorico de Basto, 2023; Courchesne, 2025).

Outra iniciativa é o projeto ASA- Ave Social Angels, que visa combater o desemprego jovem, fomentar competências empreendedoras e apoiar a criação de micronegócios e iniciativas de empreendedorismo social. Este projeto influencia diretamente variáveis independentes relacionadas com programas de promoção da empregabilidade e desenvolvimento de competências transversais (soft skills), impactando a motivação profissional, comprometimento organizacional e satisfação no trabalho (variáveis dependentes) (Câmara Municipal de Fafe, 2023; Biermann, 2025; Garcia, 2022).

Além disso, a Câmara Municipal de Fafe tem promovido debates e conversas sobre “Inovação e Economia Social”, em parceria com a Sol do Ave, envolvendo dirigentes e técnicos de instituições locais. Estas ações favorecem a partilha de boas práticas, redes de contacto e experiências interorganizacionais, influenciando o capital social e o empowerment (variáveis independentes), determinantes para o desenvolvimento da empregabilidade e desempenho profissional (variáveis dependentes) (Câmara Municipal de Fafe, 2023; Pham, 2024; Courchesne, 2025).

Paralelamente, a escola Profissional de Fafe, através do Gabinete de Apoio à Empregabilidade da Escola Profissional de Fafe, tem apoiado os alunos finalistas na transição para o mercado de trabalho, estabelecendo protocolos com empresas da região para facilitar a inserção local. (Escola Profissional de Fafe, 2022).

Mais recentemente, o Município de Fafe apresentou o Plano de Desenvolvimento Social de Fafe 2024-2027, documento estratégico que resulta de um diagnóstico social local. Este plano aponta como desafios a inadequação entre oferta formativa e exigências do mercado de trabalho, mobilidade limitada, carência de redes de

contacto profissional, e, em casos específicos, falta de apoio social para grupos vulneráveis (Município de Fafe, 2024).

Para finalizar, nacionalmente, em julho de 2025, a taxa de desemprego em Portugal situava-se em 6.0%, com aproximadamente 333.500 pessoas desempregadas inscritas nos centros de emprego. A população jovem (16-24 anos) apresentava uma taxa de desemprego de 19.7% em junho de 2025 (GEE, 2025). Estes indicadores demonstram que, os fatores externos do mercado de trabalho, como desemprego e oportunidades limitadas, também constituem variáveis importantes a considerar no estudo, influenciando diretamente a empregabilidade e a satisfação profissional dos participantes.

3. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

O instrumento de recolha de dados utilizados no presente estudo foi um questionário elaborado pela autora, com base na revisão da literatura sobre gestão de recursos humanos, empregabilidade e motivação profissional no contexto das organizações sociais. O questionário teve como objetivo recolher percepções dos profissionais sobre as estratégias de gestão de recursos humanos que contribuem para a promoção da empregabilidade no concelho de Fafe.

O instrumento foi composto por 30 questões distribuídas em seis dimensões principais, comprometimento organizacional, motivação profissional, satisfação profissional, empowerment, gestão de recursos humanos e promoção da empregabilidade. Para efeitos de análise e discussão dos resultados, foram consideradas as questões mais relevantes para os objetivos do estudo. As demais questões que compõem o instrumento, bem como a versão integral do questionário aplicado, encontram-se disponíveis no Anexo A.

Nesta secção são apresentados os principais resultados obtidos através do questionário aplicado aos profissionais das organizações sociais de Fafe. Os dados foram tratados estatisticamente e são representados graficamente, para facilitar a compreensão das respostas e a identificação das principais tendências observadas.

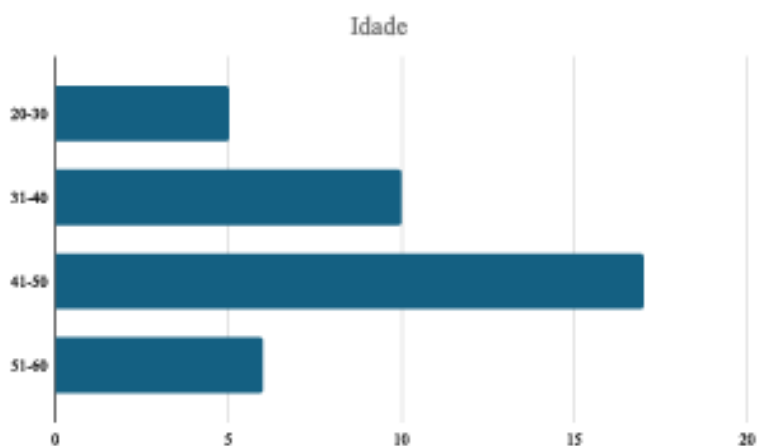
Primeiramente, iremos abordar a caracterização sociodemográfica dos participantes, de modo a enquadrar o perfil dos profissionais inquiridos.

A amostra apresenta uma distribuição etária diversificada, conforme ilustrado na Figura 1. Verifica-se que o grupo entre os 41 e 50 anos é o mais representado, com cerca de 18 participantes, constituindo assim a faixa etária predominante no estudo. Segue-se o grupo 31 a 40 anos, com aproximadamente 10 participantes, representando uma fatia expressiva da amostra. As faixas 20 a 30 anos e 51 a 60 anos apresentam menor representação, com cerca de 5 participantes cada.

Esta distribuição sugere que a maioria dos representantes se encontra numa fase madura da vida profissional, o que está alinhado com o perfil típico de colaboradores das OES, frequentemente caracterizado por carreiras mais longas e estáveis. Segundo Gil (2019), a caracterização sociodemográfica da amostra, como a

idade, é essencial para compreender o contexto da investigação, uma vez que pode influenciar percepções e atitudes no ambiente organizacional.

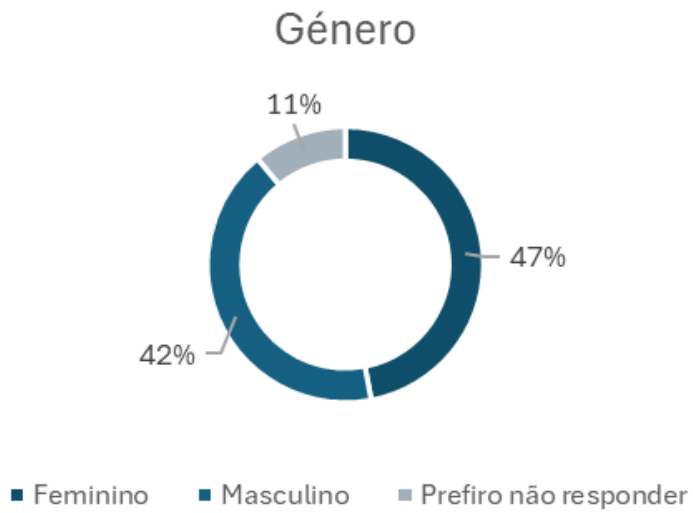
Figura 1 *Idade dos participantes*



Nota: Elaboração própria, (2025)

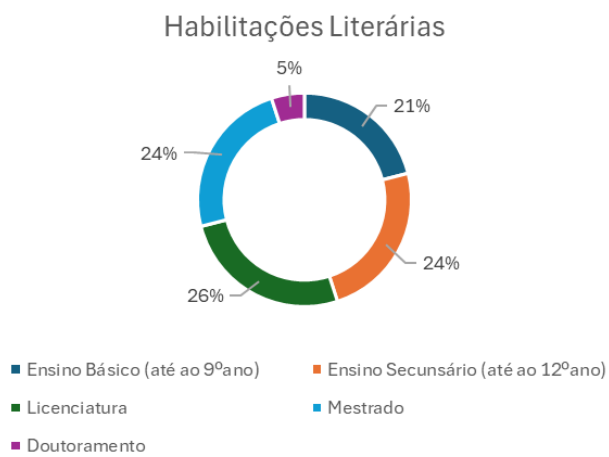
Verifica-se que a maioria dos respondentes é do gênero feminino, com predominância de habilitação ao nível do ensino superior (Figuras 2 e 3). A Figura 1 ilustra a distribuição dos participantes por gênero e a Figura 2 evidencia o nível de qualificação académica. A maioria dos inquiridos possui entre 1 e 6 anos de experiência na organização (Figura 4), e cerca de metade referiu já ter mudado de setor de atividade ao longo da carreira (Figura 5). Esses dados indicam equipas relativamente estáveis, mas com alguma mobilidade experiencial, o que pode influenciar percepções sobre práticas de gestão e desenvolvimento profissional.

Figura 2 *Género dos participantes do questionário*



Nota: Elaboração Própria, (2025)

Figura 3 *Habilitações académicas dos participantes do questionário*



Nota: Elaboração Própria, (2025)

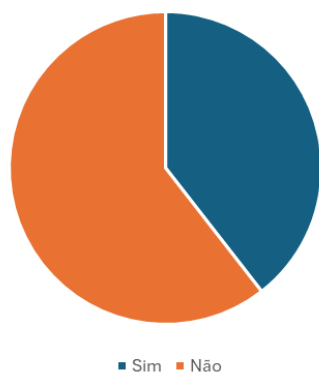
Figura 4 Anos de experiência profissional os participantes possuem na organização



Nota: Elaboração Própria, (2025)

Figura 5 Mudança de setor dos participantes do questionário

Mudança de setor de atividade profissional



Nota: Elaboração Própria, (2025)

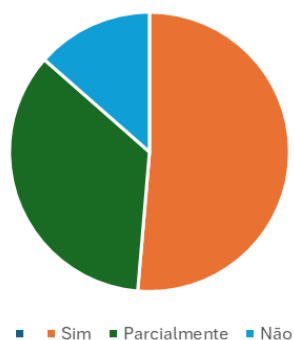
Após a caracterização demográfica dos participantes, analisam-se, nesta secção, as percepções dos colaboradores relativamente ao desenvolvimento pessoal e profissional proporcionado pelo trabalho nas organizações sociais de Fafe. Estas questões permitem compreender até que ponto o contexto organizacional contribui para o crescimento individual e para a aquisição de competência valorizadas no mercado de trabalho.

A percepção dos colaboradores sobre o desenvolvimento pessoal e profissional constitui a variável dependente central do estudo, uma vez que reflete a empregabilidade percebida. As variáveis independentes que a influenciam incluem, formação e desenvolvimento profissional, motivação, satisfação, empowerment, comprometimento organizacional, liderança, gestão de recursos humanos e práticas de recrutamento e seleção (Hamzah et al., 2023; Haupt et al., 2023; Akinola & Yusuf, 2025; Karpinska & Szumilewicz, 2023; Cunha et al., 2021).

Através da Figura 6 observa-se que a maioria dos inquiridos considera que o trabalho atual contribui para o seu desenvolvimento pessoal, revelando um impacto positivo da função exercida na valorização individual e na autoestima profissional. Ainda assim, uma parte dos participantes assinalou “parcialmente”, o que indica que nem todos percebem oportunidades consistentes de crescimento pessoal dentro da organização. De forma semelhante, na dimensão do desenvolvimento profissional, observa-se tendência positiva, mas novamente com percepções de promoção apenas parcial (Figura 7). Estes dados reforçam que, apesar de haver contributos positivos do trabalho, nem sempre são consistentes ou sistemáticos, evidenciando limitações estruturais comuns nas organizações sociais.

Figura 6 *Percepção dos colaboradores quanto ao desenvolvimento pessoal promovido pelo trabalho*

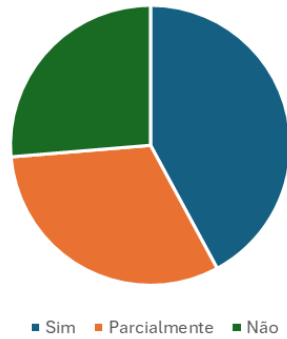
Considera que o trabalho promove o desenvolvimento pessoal



Nota: Elaboração Própria, (2025)

Figura 7 *Percepção dos colaboradores quanto ao desenvolvimento profissional promovido pelo trabalho*

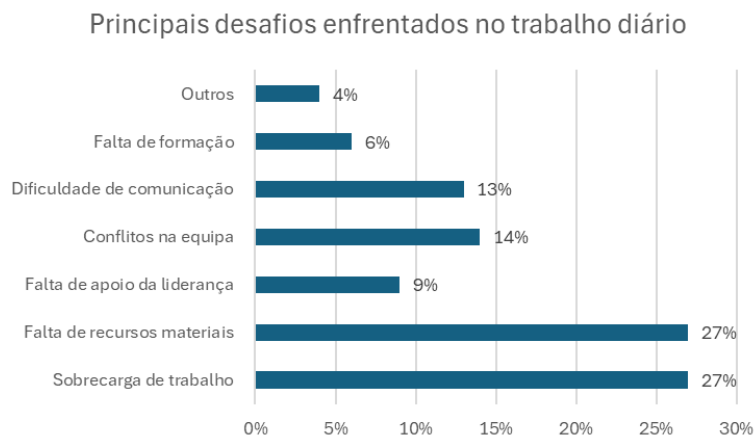
Considera que o trabalho promove o desenvolvimento profissional



Nota: Elaboração Própria, (2025)

Entre os desafios mais referidos destacam-se a sobrecarga de trabalho e a falta de recursos materiais, seguidos da carência de formação e da falta de apoio da liderança (Figura 8). Estes resultados evidenciam obstáculos estruturais que influenciam tanto o desempenho como a motivação dos profissionais das organizações sociais, refletindo limitações comuns no setor não lucrativo.

Figura 8 *Principais desafios enfrentados pelos colaboradores no trabalho diário*



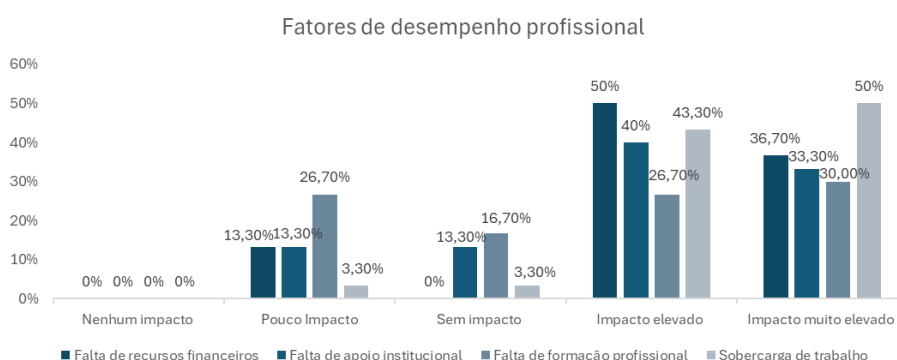
Nota: Elaboração Própria, (2025)

A formação contínua e o desenvolvimento profissional representam pilares essenciais na promoção da empregabilidade e na valorização dos recursos humanos. Segundo Hamzah et al., (2023), os programas de formação e desenvolvimento de carreira influenciam positivamente o desempenho e o compromisso dos colaboradores, reforçando a eficácia organizacional.

No mesmo sentido, Akinola e Yusuf (2025) destacam que práticas de gestão de recursos humanos orientadas para o desenvolvimento profissional contribuem para a conciliação entre a vida profissional e pessoal, fortalecendo a satisfação e a retenção de trabalhadores.

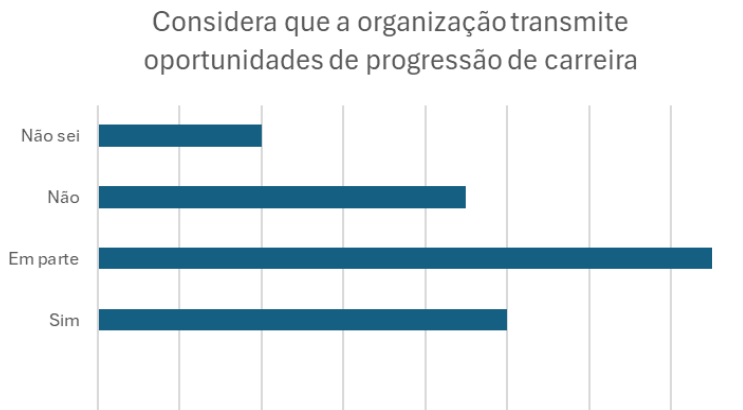
A literatura também aponta que o investimento em formação técnica e transversal potencia a adaptabilidade dos profissionais face às exigências do mercado de trabalho (Karpinska & Szumilewicz, 2023). Assim, as questões 11 a 18 evidenciam que os fatores mais impactantes no desempenho incluem apoio da liderança, oportunidades de formação e ambiente colaborativo (Figura 9). Contudo, a progressão de carreira é percebida como limitada (Figura 10), refletindo estruturas hierárquicas reduzidas e desafios institucionais.

Figura 9 *Fatores com maior impacto no desempenho profissional dos colaboradores*



Nota: Elaboração Própria, (2025)

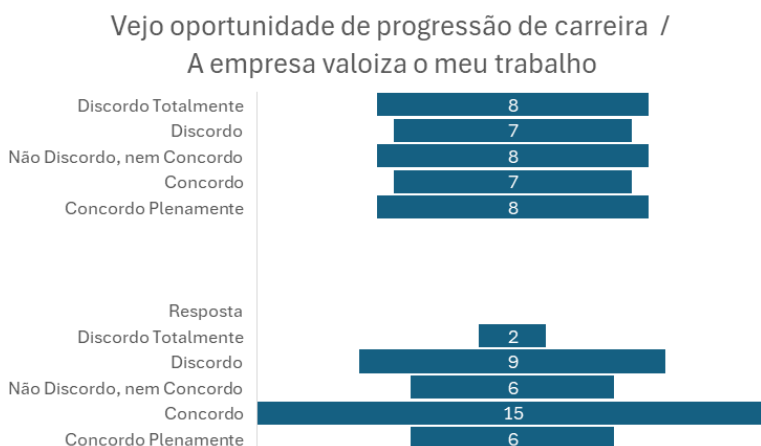
Figura 10 *Percepção das oportunidades de progressão de carreira na organização*



Nota: Elaboração Própria, (2025)

A maioria dos participantes concorda com a importância da formação e incentivo ao desenvolvimento pessoal, embora repostas neutras indiquem percepção heterogénea sobre a consistência destas práticas (Figura 11). A segurança laboral surge como fator central na satisfação e compromisso profissional (Figura 12), corroborando a literatura que associa estabilidade percebida ao aumento da motivação e redução da rotatividade (Karpinska & Szumilewicz, 2023).

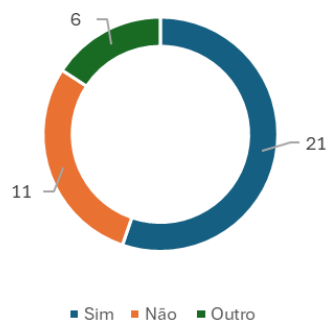
Figura 11 Grau de concordância com afirmações sobre oportunidades de desenvolvimento



Fonte: Elaboração Própria, (2025)

Figura 12 Percepção de segurança e estabilidade no emprego

A organização transmite segurança e estabilidade no emprego dos seus funcionários?

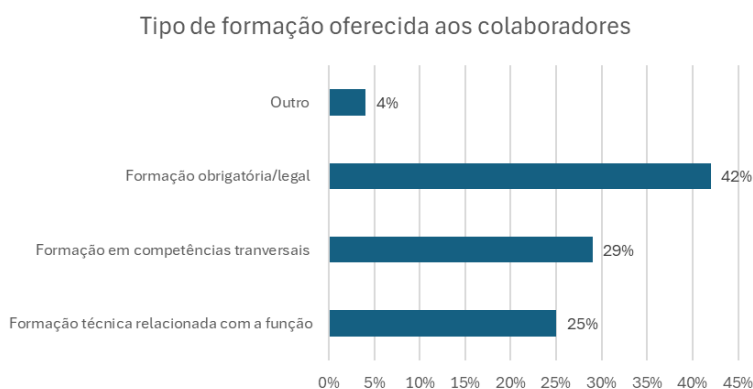


Nota: Elaboração Própria, (2025)

Verifica-se que a maioria das organizações oferece ações de formação, principalmente de carácter técnico e legal, a formação em competências transversais, como comunicação e trabalho em equipa, ainda é menos frequente. O impacto no desempenho profissional é reconhecida pela maioria (Figura 14), reforçando a relevância de políticas de RH focadas no desenvolvimento de competências e aprendizagem ao longo da vida (Akinola & Yusuf, 2025)

Segundo Hamzah et al. (2023), a diversidade formativa é essencial para o fortalecimento da empregabilidade e para o desenvolvimento de competências adaptativas, o que conforma a relevância de investir em formações contínuas e diversificadas.

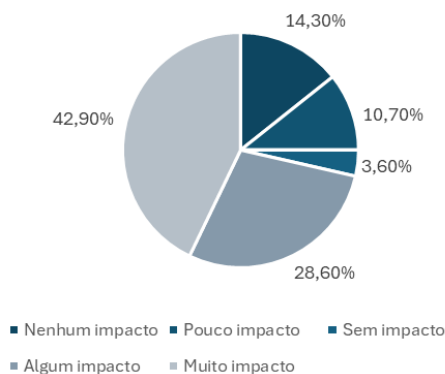
Figura 13 *Ações de formação oferecidas aos colaboradores*



Nota: Elaboração Própria, (2025)

Figura 14 *Percepção do impacto da formação no desempenho profissional*

Formação teve impacto no seu desempenho



Nota: Elaboração Própria, (2025)

A liderança constitui um dos pilares fundamentais da gestão de recursos humanos, exercendo influência direta sobre o desempenho, a motivação e o bem-estar dos colaboradores. De acordo com Karpinska e Szumilewicz (2023), como os líderes promovem a comunicação, o apoio e a participação nas decisões organizacionais é determinante para o envolvimento e a satisfação profissional.

Para Akinola e Yusuf (2025), as práticas de gestão de recursos humanos sustentáveis centradas na valorização do indivíduo, no equilíbrio trabalho e vida pessoal e no desenvolvimento profissional reforçam a cultura organizacional e a produtividade. Do mesmo modo, Hamzah et al. (2023) apontam que uma liderança eficaz estimula o comprometimento e potencia o desempenho individual e coletivo. Portanto, a liderança, empowerment e gestão de RH funcionam como variáveis independentes que modulam a motivação, satisfação e comprometimento, impactando diretamente a variável dependente, a percepção de empregabilidade.

Observa-se na Figura 15 que a maioria dos participantes concorda que a liderança promove um ambiente positivo e motivador, mas com apoio e autonomia apenas parcialmente presentes (Figuras 16 e 17). Isto sugere a necessidade de reforço em práticas de comunicação, acompanhamento e empowerment, essenciais para consolidar a motivação e o comprometimento (Haupt et al., 2023).

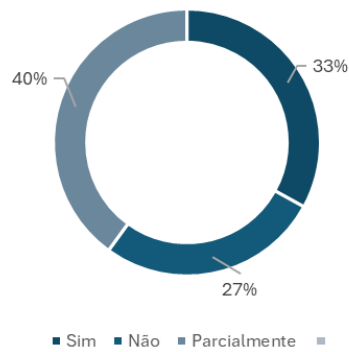
Figura 15 *Percepção dos colaboradores quanto ao ambiente de trabalho promovido pela liderança*



Nota: Elaboração Própria, (2025)

Figura 16 *Perceção do apoio recebido pela liderança*

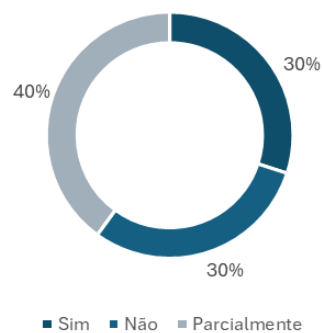
Sente-se apoiado pela liderança



Nota: Elaboração Própria, (2025)

Figura 17 *Perceção da flexibilidade e autonomia no trabalho*

Os colaboradores usufruem de flexibilidade e autonomia no trabalho?

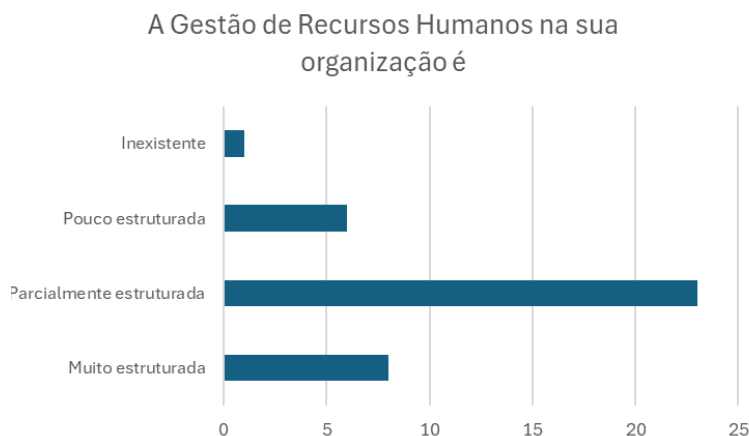


Nota: Elaboração Própria, (2025)

Ao analisar a Figura 18, percebemos que muitos participantes consideram que a gestão de recursos humanos é apenas parcialmente estruturada pela acumulação de

funções e pela ausência de formalização (Figura 18), alinhando-se com a literatura que aponta a necessidade de especialização e planeamento estratégico para otimizar a GRH (Akinola & Yusuf, 2025; Hamzah et al., 2023).

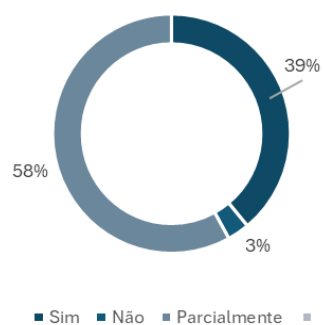
Figura 18 *Perceção da estrutura da gestão de recursos humanos na organização*



Nota: Elaboração Própria, (2025)

Figura 19 *Perceção da eficácia da gestão de recursos humanos*

A gestão de recursos Humanos na organização é eficaz?

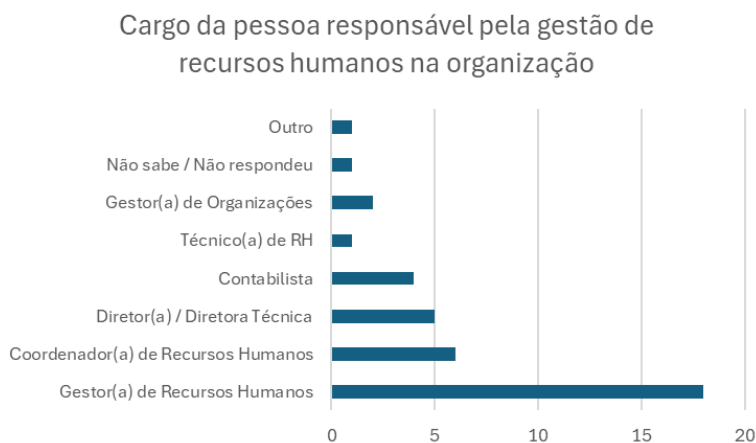


Nota: Elaboração Própria, (2025)

Os processos de recrutamento e seleção, variáveis estratégicas para a empregabilidade, são em muitas organizações informais e baseados em redes locais,

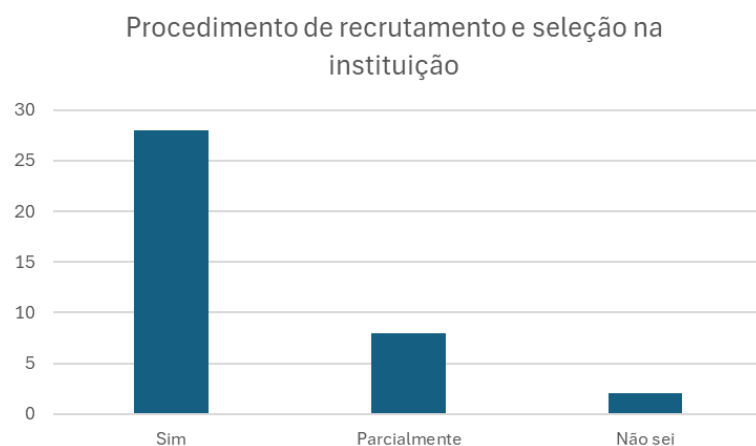
com pouca utilização de plataformas digitais ou cooperação com entidades externas (Figuras 20-22). Embora haja preocupação crescente com transparência e alinhamento com os valores institucionais, a prática ainda é inconsistente (Hamzah et al., 2023; Karpinska & Szumilewicz, 2023).

Figura 20 Cargo da pessoa responsável pela Gestão de Recursos Humanos na organização



Nota: Elaboração Própria, (2025)

Figura 21 Existência de procedimentos definidos para recrutamento e seleção



Nota: Elaboração Própria, (2025)

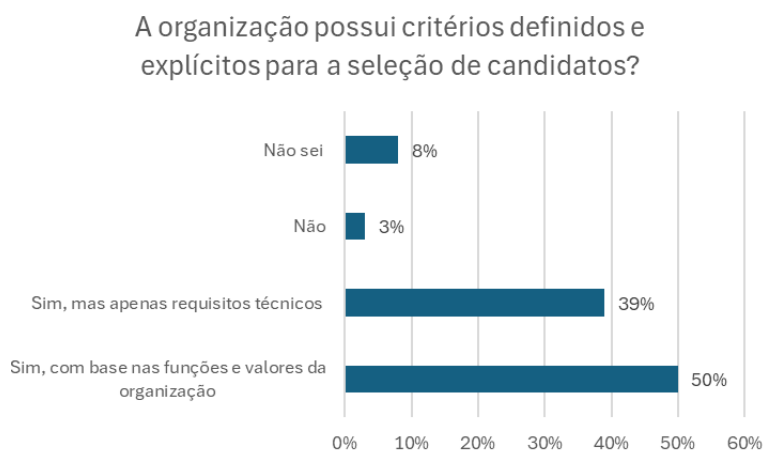
Figura 22 Principais técnicas de recrutamento utilizadas pelas organizações sociais



Nota: Elaboração Própria, (2025)

A maioria dos inquiridos considera que as organizações utilizam critérios baseados nas funções e nos valores institucionais, o que demonstra uma tentativa de alinhar os candidatos à cultura organizacional, mas nem sempre de forma consistente (Figura 23). A inserção das organizações na comunidade de Fafe é reconhecida como positiva, reforçando o papel social das OES (Figura 24), embora desafios como falta de emprego qualificado, baixos salários e cooperação pontual persistam (Figuras 25 e 26).

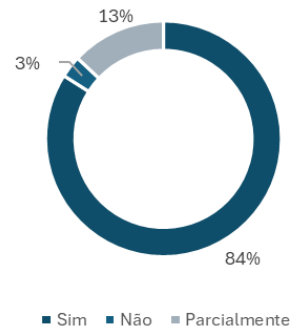
Figura 23 Critérios adotados na seleção de candidatos



Nota: Elaboração Própria, (2025)

Figura 24 *Perceção da inserção das organizações sociais na comunidade de Fafe*

A organização social onde trabalha está inserida na comunidade de Fafe



Nota: Elaboração Própria, (2025)

Figura 25 *Principais desafios locais relacionados com a empregabilidade*

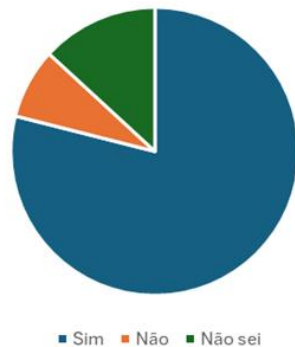
Principais desafios locais relacionados com a empregabilidade



Nota: Elaboração Própria, (2025)

Figura 26 *Percepção da cooperação entre organizações sociais de Fafe*

Considera que as organizações de Fafe colaboram de forma eficaz entre si



Nota: Elaboração Própria, (2025)

A análise evidencia que a percepção da empregabilidade resulta da interação entre variáveis individuais (idade, formação), de desenvolvimento profissional (formação, progressão de carreira) e psicossociais (motivação, satisfação, empowerment e comprometimento). A sequência de variáveis sugere que práticas de GRH consistentes, formação contínua, empowerment e processos de recrutamento transparentes reforçam motivação e satisfação, promovendo maior comprometimento organizacional e consequentemente, percepção de empregabilidade (Hamzah et al., Haupt et al., 2023; Akinola & Yusuf, 2025; Cunha et al., 2021).

Os resultados devem ser interpretados com cautela, considerando as limitações da amostra, nomeadamente a predominância de mulheres, a concentração etária entre os 41-50 anos e o reduzido número total de participantes, aspetos que podem condicionar as percepções de empregabilidade, liderança e satisfação.

A baixa percepção de oportunidades de progressão profissional (Figura 10) reforça as limitações apontadas por Neves e Bogas (2021), que destacam a escassa formalização de políticas de RH nas organizações sociais. Este resultado pode indicar que, apesar da relevância estratégica da GRH para a empregabilidade, as organizações sociais continuam a enfrentar constrangimentos estruturais na definição de planos de carreira e mecanismos formais de desenvolvimento profissional.

Apesar dos elevados níveis de motivação reportados (Figura 7), a falta de formação contínua (Figura 13) sugere que essa motivação pode estar mais ligada ao alinhamento com a missão do que a estímulos organizacionais estruturados. Este achado encontra suporte na literatura de motivação intrínseca, onde autores como Herzberg ou Meyer e Allen sugerem que o compromisso afetivo pode compensar a ausência de incentivos formais, algo típico do setor social. A análise de dados deve salientar não apenas confirmações teóricas, mas também contradições. Por exemplo, apesar de algumas organizações evidenciarem práticas consistentes de liderança participativa, os trabalhadores podem continuar a sentir falta de reconhecimento ou de acompanhamento sistemático. Isto representa uma contradição relevante, uma vez que a literatura (Bogas & Neves, 2021) sugere que a liderança transformacional tende a gerar maiores níveis de satisfação e empowerment.

A predominância de colaboradores entre 41 e 50 anos e do género feminino sugere equipas estáveis e maduras, alinhadas com o perfil tradicional das OES. Esta maturidade profissional pode refletir maior experiência, mas também maior resistência à mudança ou menor mobilidade no mercado de trabalho, o que reforça a literatura, especialmente Gil (2019) a qual destaca que variáveis sociodemográficas moldam perceções organizacionais e influenciam atitudes no trabalho.

Os colaboradores reconhecem que o trabalho contribui para o desenvolvimento pessoal e profissional, embora muitas respostas indiquem que esse contributo é apenas parcial. Isto significa que as OES de Fafe proporcionam experiências de crescimento, mas nem sempre de forma estruturada ou contínua. Haupt et al. (2023) destacam esse parte da autonomia, aprendizagem informal e novas formas de organização são essenciais para o desenvolvimento dos trabalhadores, aspetos que parecem ainda incipientes em Fafe.

Apesar de existir formação, ela é maioritariamente técnica e legal, sendo escassa a formação transversal (soft skills). Além disso, a maioria refere que as oportunidades de progressão são limitadas. A eficácia da liderança e da GRH é reconhecida, mas limitada, o que impacta o empowerment, a participação e o compromisso. Na literatura, Karpinska & Szumilewicz (2023), defendem que a liderança

transformacional, comunicação e segurança no emprego são pilares fundamentais, mas estes elementos ainda não estão plenamente assegurados.

O recrutamento é majoritariamente informal e baseado em redes locais, com pouca utilização de plataformas digitais ou cooperação com entidades externas. A seleção tende a equilibrar critérios técnicos e valores institucionais, mas nem sempre de forma consistente. Estas práticas podem limitar a diversidade, a inovação e a atratividade das organizações perante candidatos qualificados. Hamzah et al. (2023) reforçam a importância da formalização dos processos de recrutamento, bem como Karpinska & Szumilewicz (2023) que dão ênfase em redes colaborativas para fortalecer a empregabilidade social.

Os principais desafios sociais incluem a falta de emprego qualificada, salários baixos, desmotivação dos jovens e cooperação apenas pontual entre organizações. A empregabilidade no concelho de Fafe depende de políticas de desenvolvimento local, de capacidade das organizações de criar redes colaborativas e de diversificar ofertas de formação. A literatura convergente destaca a necessidade de políticas públicas territoriais e redes interorganizacionais (Akinola & Yusuf, 2025, pp.118-121).

O modelo conceptual representa como diferentes variáveis: individuais, idade, formação (Gil, 2019; Hamzah et al., 2023) variáveis de desenvolvimento profissional, formação, aprendizagem e progressão de carreira (Hamzah et al., 2023; Akinola & Yusuf, 2025) e variáveis psicossociais, motivação, satisfação, empowerment comprometimento e perceção de liderança (Haupt et al., 2023; Karpinskà & Szumilewicz, 2023). A sequencia das variáveis evidencia que práticas de RH consistentes, formação, empowerment e recrutamento transparente reforçam a motivação e satisfação, que aumentam o comprometimento organizacional, culminando numa maior perceção de empregabilidade, conforme reforçado pela literatura (Hamzah et al., 2023; Haupt et al., 2023; Akinola & Yusuf, 2025; Cunha et al., 2021).

A idade surge no início do modelo visto que diferentes faixas etárias apresentam expectativas distintas sobre a sua carreira, colaboradores mais jovens (20-30anos) tendem a focar-se na progressão futura, ao contrário dos colaboradores mais velhos (41-50; 51-60) valorizam estabilidade e manutenção da sua relevância profissional.

Assim, a idade molda como o trabalhador percebe a sua empregabilidade presente e futura.

A formação aparece como uma variável basal que alimenta diretamente a motivação, isto é, o sentimento de desenvolvimento e reconhecimento, e a percepção de empregabilidade, no que diz respeito à melhoria das competências e atualização profissional. A formação funciona como motor de crescimento e fator de reforço da autonomia.

A motivação, satisfação e comprometimento criam uma cadeia sequencial, pois só com estas variáveis se aumenta o entusiasmo e o envolvimento, muito ligado à motivação, aumenta quando os colaboradores se sentem motivados e valorizados, reflete-se na satisfação e aumenta quando os colaboradores estão satisfeitos e alinhados com os valores da organização, gera um maior comprometimento organizacional. Este percurso demonstra como o clima interno influencia diretamente o vínculo à organização.

O empowerment atravessa todo o modelo, visto que estimula a motivação, ao dar autonomia e voz aos colaboradores, aumenta a satisfação, por reforçar a percepção de importância e capacidade de decisão e contribui indiretamente para o comprometimento, ao fortalecer o envolvimento emocional. Assim, o empowerment funciona como um catalisador que amplifica as restantes variáveis.

Processos justos, claros e transparentes de recrutamento reforçam a confiança dos colaboradores na organização e fortalecem o seu compromisso. Um recrutamento bem-feito gera um alinhamento mais forte entre a pessoa e a organização, reforçando o apego afetivo.

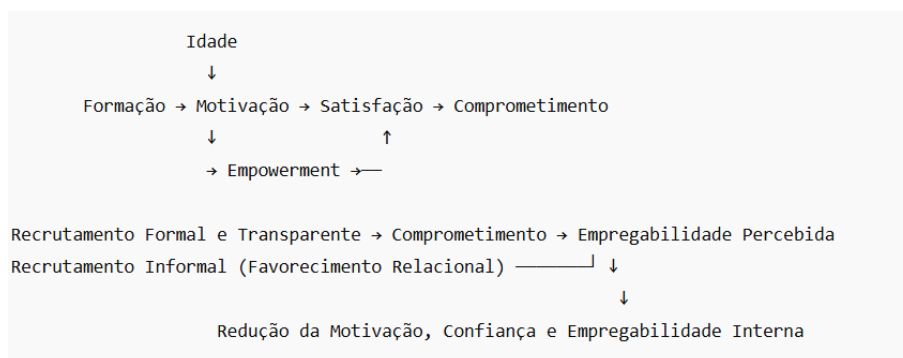
No final do modelo, surge a ideia de que colaboradores mais comprometidos e satisfeitos se sentem também mais capazes, mais valorizados e mais competentes, o que reforça a percepção de empregabilidade interna e externa. Assim, o modelo salienta que a empregabilidade não depende apenas da formação, mas de um conjunto de fatores psicológicos e organizacionais.

O modelo conceptual desenvolvido demonstra que a percepção da empregabilidade resulta da interação entre variáveis individuais (como a idade), variáveis de desenvolvimento profissional (como a formação) e variáveis psicossociais

(motivação, satisfação, empowerment e comprometimento). As relações sequenciais evidenciam que práticas de gestão de recursos humanos consistentes, formação, empowerment e recrutamento transparente reforçam a motivação e satisfação, que por sua vez aumentam o comprometimento organizacional, culminando numa maior percepção de empregabilidade. Este modelo explica, portanto, como estes fatores se articulam nas organizações sociais de Fafe para promover trabalhadores mais capacitados, envolvidos e preparados para responder às exigências do mercado.

Contudo, Cunha et al. (2021) referem que o recrutamento baseado em relações pessoais é frequentemente visto como uma prática culturalmente enraizada, especialmente em organizações de pequena dimensão, onde as redes informais têm grande peso. Isto é coerente com as organizações sociais de Fafe, que frequentemente funcionam com estruturas reduzidas, uma forte ligação comunitária e recursos limitados.

Figura 27 *Modelo conceptual*



Nota: Elaboração Própria, (2025)

O modelo demonstra que a percepção de empregabilidade não depende apenas da formação, mas de um conjunto de fatores organizacionais e psicossociais, articulando liderança, gestão de RH, desenvolvimento profissional e integração comunitária. O recrutamento baseado em relações pessoas, culturalmente enraizado em organizações de pequena dimensão, caracteriza a realidade das OS de Fafe (Cunha et al., 2021).

Em síntese, os resultados evidenciam esforços das OES de Fafe em promover desenvolvimento e empregabilidade, embora persistam limitações estruturais, desafios de progressão e lacunas na formalização de políticas de RH. Estes dados articulam-se com a literatura recente, destacando a importância de práticas consistentes e colaborativas para a promoção sustentável da empregabilidade.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como principal objetivo compreender de que forma as organizações sociais de Fafe promovem a empregabilidade, através das suas estratégias de gestão de recursos humanos. Os dados revelam que, embora existam esforços para valorizar e desenvolver os colaboradores, as práticas ainda apresentam limitações, nomeadamente na progressão de carreira, na diversidade formativa e na formalização de processos de recrutamento.

A maioria dos colaboradores possui habilitações ao nível de ensino superior e experiência profissional significativa, refletindo estabilidade e qualificação adequada para o setor social. O desenvolvimento pessoal e profissional é promovido, embora de forma heterogénea e nem sempre estruturada. A motivação e o comprometimento dependem fortemente do alinhamento com a missão institucional e do reconhecimento individual, enquanto o empowerment ainda não se encontra plenamente consolidado em todas as organizações.

Entre os pontos críticos, apenas 37% dos colaboradores percebem oportunidades de progressão de carreira, evidenciando necessidade de intervenção estratégica. A liderança motivacional, quando presente, reforça satisfação e comprometimento, mas o seu impacto é limitado na ausência de estruturas claras e práticas consistentes de gestão de recursos humanos.

Apesar da relevância dos resultados, o estudo apresenta limitações que devem ser consideradas na sua interpretação. A escolha do concelho de Fafe, embora pertinente pela representatividade do setor social local, constitui uma limitação quanto à generalização dos resultados, uma vez que as conclusões refletem uma realidade territorial e institucional específica. Adicionalmente, a amostra reduzida e circunscrita a determinadas organizações sociais pode não traduzir a diversidade de práticas existentes noutros contextos geográficos ou organizacionais. O recurso ao questionário como instrumento de recolha de dados implica também dependência da perceção dos participantes, podendo introduzir subjetivamente. A recolha dos dados num período temporal delimitado não permitiu avaliar eventuais mudanças nas práticas de gestão de recursos humanos ao longo do tempo. Acresce que o estudo se centrou em dimensões teóricas específicas, como motivação,

satisfação profissional e empowerment, não abrangendo outras variáveis relevantes para a empregabilidade, como inovação organizacional ou impacto das políticas públicas de emprego. Finalmente, a natureza quantitativa da investigação não possibilitou uma exploração aprofundada das experiências subjetivas dos colaboradores.

Futuras investigações poderão alargar a análise a outros territórios e incluir diferentes tipos de organizações do setor social, envolver uma maior diversidade de organizações sociais e integrar metodologias qualitativas, como entrevistas, que permitam aprofundar a compreensão das experiências dos profissionais. Estudos longitudinais poderão igualmente contribuir para analisar a evolução das práticas de gestão de recursos humanos e o seu impacto na empregabilidade ao longo do tempo.

Do ponto de vista prático, recomenda-se que as organizações implementem planos formais de carreira, invistam em formação contínua não obrigatória, incluindo competências técnicas e transversais e desenvolvam estratégias para reforçar a liderança motivacional, promovendo a comunicação, reconhecimento e empowerment. Adicionalmente, torna-se pertinente que os decisores locais incentivem parcerias entre organizações sociais, entidades formativas e estruturas públicas, potenciando iniciativas de capacitação e inserção profissional no território.

A promoção de empregabilidade nas organizações sociais de Fafe depende de práticas de gestão de recursos humanos que integram funções, liderança participativa e valorização dos colaboradores. Este estudo evidencia a importância de alinhar estratégias organizacionais com as necessidades do setor social, fortalecendo competências, motivação e compromisso, contribuindo para organizações mais sustentáveis e profissionais mais preparados para o mercado de trabalho.

Em suma, a presente investigação procurou contribuir para a compreensão das dinâmicas que sustentam a promoção da empregabilidade nas organizações sociais, salientando o papel central das pessoas enquanto agentes de inovação e mudança social e destacando a importância estratégica da gestão de recursos humanos na

construção de contextos organizacionais mais participativos, qualificados e sustentáveis.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Akinola, S., & Yusuf, A. (2025). *Human Resource Management Practices, Employees' Professional Development And Work-Life Balance*. International Journal of Social and Management Studies. <https://www.ijmsjournal.org/ijms-v8i2p118.html>
- Associação Empresarial de Fafe, C. d. (2023) [Relatório de fundos e projetos europeus] <https://transparencia.gov.pt/pt/fundos-europeus/prr/beneficiarios-projetos/projeto/03/C16-i01/2022.P1810984>
- Associação Empresarial de Fafe. (2024) [Website da AEFAFE]. <https://aefafe.pt/>
- Associação Empresarial de Fafe. (2023).[Website da AEFAFE]. <https://aefafe.pt/2023/11/16/77090/>
- American Psychological Association. (2020). *Publication Manual of the American Psychological Association* (7th ed., Vol. 1). Washington, DC.
- Azevedo, J. (2010). *Gestão de Organizações e Economia Social*. Coimbra: Edições Almedina.
- Baltazar, M., & Santos, M. (2020). Desafios colocados às organizações de economia social, ao desenvolvimento local e aos territórios no pós-2020. (“10 - Saudade e Marcos (novo) - pp 121-133 ”) *Revista D&S*, 121-133.<https://dspace.uevora.pt/rdpc/bitstream/10174/27162/1/Rev%20D%20%26%20S%20-%20384-1542-1-PB.pdf>
- Bardin, L. (2016). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Baren, A., & Armstrong, M. (2007). *Human Capital Management: Achieving Added Value Through People*. Londres- Reino Unido: Kogan Page.
- Bari, S. (2021). *Economia Social das Organizações: Caso de Estudo de Associação Popular de Apoio às Crianças da Póvoa*. (Dissertação de mestrado) Instituto Universitário de Lisboa- ISCTE. https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/23948/1/master_suleimane_bari.pdf

- Bernardino, J. (2020). *Gestão de Recursos Humanos em Organizações sem Fins Lucrativos*. Revista Gestão e Desenvolvimento Organizacional. <https://www.redalyc.org/journal/3515/351561601005/351561601005.pdf>
- Bernardino, S., & Freitas Santo, J. (2020). "Práticas de Gestão de Recursos Humanos nas Organizações Sociais em Portugal: um estudo exploratório." ("Práticas de gestão de recursos humanos nas organizações sociais em...") ("Práticas de gestão de recursos humanos nas organizações sociais em ...") *Administração Pública e Gestão Social*. <https://recipp.ipp.pt/handle/10400.22/15312>
- Biermann, K. Y. (2025). When Volunteerability Intersects Employability: a Typology of Occupatin-Relatade Volunteering. *Voluntary Sector Review*. <https://recipp.ipp.pt/handle/10400.22/15312>
- Cabral, I. (2022). *A influência das práticas de Gestão de Recursos Humanos na criação de inovação e criatividade organizacional* (Dissertação de mestrado) Universidade dos Açores. <https://repositorio.uac.pt/entities/publication/02e741d8-5be6-4276-a5dc-592a420c425c>
- Cahyadi, A., Marwa, T., Hågen, I., Siraj, M., Santati, P., Poór, J., & Szabó, K. (2022). ("Leadership Styles, High-Involveme... preview & related info | Mendeley") Leadership Styliies, High-Envlovement Human Resource Management Practices, and Individual Empllyee Performance in Small and Medium entrprises in the Digital Era. *10*, pp. 1-162. <https://doi.org/10.3390/economies10070162>
- Carvalho, B. (2023). *Impacto da Capital Europeia da Economia Social 2021 na cidade de Braga* (Dissertação de mestrado).Universidade do Minho. <https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/87185/1/Bruno%20Antonio%20Leite%20Silva%20Carvalho.pdf>

- Chiavenato, I. (2020). *"Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações (5ª ed.)"* ("Chiavenato, I. (2020). Gestão De Pessoas: O Novo Papel Dos Recursos...") ATLAS.
- Costa, A. (2022). *A Sustentabilidade das Organizações Sociais no contexto da Economia Social: o caso das Santas Casas da Misericórdia* (Tese de doutoramento). Universidade de Évora. https://dspace.uevora.pt/rdpc/bitstream/10174/33609/1/Doutoramento-Sociologia-Ana_Delfina_Leal_Granjeira_Costa.pdf
- Costa, B. (2023). *As práticas de Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos nas Organizações de Economia Social: ideário do seto* (Dissertação de mestrado) Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto. https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/24992/1/Beatriz_Costa_MGDR_H_2023.pdf
- Courshasne, S. (2025). Fostering sustainable employability in interorganizational context. *Journal of Organizational Change Management*, 37, pp. 1-20. <https://doi.org/10.1108/JOCM-01-2025-0045>
- Creswell, J., & Poth, C. (2018). *Qualitative inquiry and approaches* (4th ed.). SAGE.
- Current, S. (2025). Navigating workforce challenges: 2025 trends and solutions for the social sector. https://www.social-current.org/2025/02/navigating-workforce-challenges-2025-trends-and-solutions-for-the-social-sector/?utm_source=chatgpt.com
- Druckr, P. (2006). *O melhor de Peter Drucker: a gestão em tempos de grandes mudanças*.
- Estudos, G.-G. d. (2025). Estimativas mensais de emprego e desemprego em Portugal. (pp. 1-12). <https://www.gee.gov.pt/pt/indicadores-diarios/ultimos-indicadores/34514-estimativas-mensais-de-emprego-e-desemprego-ine-44>
- Fafe, A. D. (2024). *[Portal do associativismo]*. <https://associativismo.cm-fafe.pt/associacoes/>

- Fafe, C. M. (2023). *[Notícia sobre o município de Fafe]*. <https://www.cm-fafe.pt/noticia/e>
- Fafe, C. M. (2023). *Município apresenta Portal do Associativismo*. <https://www.cm-fafe.pt/noticia/municipio-apresenta-portal-do-associativismo>
- Fafe, C. M. (2023). *Programa Ser Solidário 2023/2024 já arrancou*. <https://www.cm-fafe.pt/noticia/programa-ser-solidario-20232024-ja-arrancou>
- Fafe, C. M. (2024). *Plano de Desenvolvimento Social do Concelho de Fafe 2024-2027*. https://content.cm-fafe.pt/rails/active_storage/blobs/proxy/eyJfcmlhbnQ6Ym90YSI6IjVlNGI0NjFmLTU3MDEtNDViNC04ZmI3LWM5MmE3MGZkYmQ2ZiIsInB1ciI6ImJsb2JfaWQifX0%3D--52321066f5a4f45edf9d7d919c5227e82d68ceda/PDS-171224.pdf
- Fafe, C. M. (2025). *[Notícia sobre o Plano de Desenvolvimento Social]*. <https://cm-fafe.pt/noticia/municipio-de-fafe-apresenta-plano-de-desenvolvimento-social-do-concelho-2024-202>
- Fafe, C. M. (2025). *Diagnóstico Social do Concelho de Fafe*. <https://www.cm-fafe.pt/noticia/rede-social-de-fafe-aprova-diagnostico-social-do-concelho-de-fafe>
- Fafe, E. d. (2024). *Desemprego mantém tendência de descida em Fafe: menos 67 inscritos num mês*. (“Arquivo de desemprego - Expresso de Fafe”) <https://expressodefafe.pt/desemprego-mantem-tendencia-de-descida-em-fafe-menos-67-inscritos-num-mes>
- Fafe, E. P. (2022). *[Site do EP Fafe]*. <https://www.epfafafe.pt/gae/>
- Fafe, M. d. (2024). *Plano de Desenvolvimento Social do Concelho de Fafe 2024-2027*. Câmara Municipal de Fafe. <https://www.cm-fafe.pt/noticia/municipio-de-fafe-apresenta-plano-de-desenvolvimento-social-do-concelho-2024-2027>
- Flick, U. (2018). *An introduction to qualitative resource* (6th ed.). SAGE.
- Fonseca, F. (2024). *Mapeamento da iniciativa empreendedora na Economia Social portuguesa- criação do Índice Potencial Empreendedor Social (IPES)*. Instituto

Universitário de Lisboa. https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/32542/1/master_catarina_costa_fonseca.pdf

Frazer, M. H. (2025). Building transformational leaders: Assessing retail leadership maturity via an HR lens. *SA Journal of Human Resource Management*, 23. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v23i0.2890>

Garcia, S. (2022). *Políticas de empregabilidade em Portugal face às perspetivas da capacitação e do desenvolvimento de carreira*. (Tese de mestrado). Universidade de Lisboa. <https://repositorio.ulisboa.pt/bitstream/10400.5/27293/1/Tese%20-%20S%C3%B3nia%20Garcia.pdf>

Geradin, K., & McWha-Hermann, I. (2024). In soearch of decent work: Human resource managers as custodians of fair reward in international NGOs. (“ (PDF) How the human resource (HR) function adds strategic value: A...”) *Journal of Human Resource Management*, 38, pp. 202-230. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/23970022241231838>

Gil, A. (2019). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (7.^a ed.). Atlas

Gürbüz, S. (2024). Sustainable employability and work outcomes: A prospective study. <https://doi.org/10.1186/s12889-024-20576-9>

Hamzah, H. N. (s.d.). "Training & development, career development, and organizational commitment as the predictor of work performance. (“ Training & development, career development, and organizational...”) *Open Access Macedonian Journal of Medical Sciences*, 11, pp. 1532-1540. <https://doi.org/10.3889/oamjms.2023.12345>

Hamzah, H. N. (s.d.). Training & development, career development, and organizational commitment as the predictor of work performance. (“ Training & development, career development, and organizational ...”) <https://doi.org/10.1007/s12651-023-00341-3>

- Iqbal, S. L. (2023). Improving quality of human resources through HRM practices and knowledge sharing. *Administrative Sciences* 13, Art. 224. <https://doi.org/10.3390/admsci13100224>
- Leiria, J. (2006). O papel do empreendedorismo nas organizações sem fins lucrativos.
- Letnar, M. & Sirok, K. (2025). "The role of social capital in employability models: A systematic review and suggestions for future research. (*"The Role of Social Capital in Employability ... - Free Online Library"*) *Sustainability*, 17, 1782. <https://doi.org/10.3390/su17051782>
- Martinho, A. B. (2024). *Práticas inspiradoras de gestão e desenvolvimento de recursos humanos em organizações da economia social*. Edições CEOS.
- Motsoeneng, L. S. (2024). Leadership style predicts human resource management competencies. *Journal of Contemporary Management*, 21. <https://doi.org/10.35683/jcm23.017.270>
- Neves, J. G. (2021). Gestão de recursos humanos em Portugal: tendências de aplicação e da investigação. In *Encruzilhadas e Desafios da GRH*.
- Pham, T. (2024). Employability capitals as essential resources for career development. *Education + Training*, 48, pp. 436-448. <https://doi.org/10.1080/0309877X.2024.2344771>
- Pinto, J. (2020). *Satisfação laboral nas organizações sociais*. RECAAP (Repositório Científico de Acesso Aberto de Portugal). https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/34699/1/Jessica_Pinto.pdf
- Reis, J. R. (2021). *Estratégia e práticas de liderança na Gestão de Recursos Humanos: Estudo de caso de empresas*. (Tese de mestrado). Universidade de Évora. https://dspace.uevora.pt/rdpc/bitstream/10174/29962/1/Mestrado-Sociologia_Recursos_Humanos-Joice_Renildes_Alves_dos_Reis.pdf
- Robbins, S. P. (2022). *Comportamento organizacional*. (19.^a Ed.) Pearson.
- Salahat, M. &. (2023). The impact of HRM practices and leadership styles on administrative-office staff performance in Palestinian universities.

Palestinian Academic University Journal, 3, pp. 54-66.
<https://doi.org/10.59994/pau.2023.3.54>

Santos, J. S. (2022). A gestão de recursos humanos nas organizações sociais. Lisboa:
In A. Rolo & L. C. Carvalho (Eds.), *Gestão das organizações sociais*.

Silva, S. (2014). As organizações sem fins lucrativos num contexto de crise económica. In S. Sousa et al. (Eds.), *Instituições Particulares de Solidariedade Social*.

Singh, R. & Tarkar, P. (2023). Impact of ethical leadership in HRM on employee's turnover intention post Covid-19. (“(PDF) Impact of ethical leadership in HRM on employee's turnover ...”
)<https://doi.org/10.14488/BJOPM.1680.2023>

Sypniewska, B., Baran, M. & Klos, M., (2023). Work engagement and employee satisfaction in the practice of sustainable human resource management – Based on the study of Polish employees. (“Work engagement and employee satisfaction in the - ProQuest”) <https://doi.org/10.1007/s11365-023-00834-9>

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods*. (6^a Ed.) SAGE.

APÊNDICES

APÊNDICE A

Questionário: Promoção da empregabilidade nas Organizações Sociais de Fafe

Título do questionário:

Promoção da Empregabilidade nas Organizações Sociais de Fafe – Perceções dos Colaboradores

Descrição:

O presente questionário integra o estudo intitulado “Promover a Empregabilidade: Estratégias de Gestão de Recursos Humanos nas Organizações Sociais de Fafe”, desenvolvido no âmbito do Mestrado em Gestão de Organizações Sociais da Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Lamego.

A participação é voluntária e anónima, sendo os dados recolhidos tratados de forma confidencial e utilizados exclusivamente para fins académicos.

Autora: Daniela Gonçalves

Contacto: goncalves.daniela12@gmail.com

1. Idade: _____

2. Género:

Feminino Masculino Prefiro não responder

3. Habilitações literárias:

Ensino Básico Ensino Secundário Licenciatura Mestrado
 Doutoramento

4.Cargo desempenhado atualmente na organização: _____

5.Experiência profissional nesta organização:

Menos de 1 ano 1 a 3 anos 4 a 6 anos Mais de 6 anos

6.Mudou de setor de atividade profissional ao longo da carreira?

Sim Não

7.Se sim, quantas vezes? _____

8.Considera que o seu trabalho atual promove o seu desenvolvimento pessoal?

Sim Não Parcialmente

9.Considera que o seu trabalho atual promove o seu desenvolvimento profissional?

Sim Não Parcialmente

10.Indique os principais desafios enfrentados no seu trabalho diário (pode selecionar mais de uma opção):

Sobrecarga de trabalho Falta de recursos materiais Falta de apoio da liderança

Conflitos na equipa Dificuldade de comunicação Falta de formação Outro: _____

11. Classifique o impacto dos seguintes fatores no seu desempenho profissional (1 = Nenhum impacto; 5 = Impacto muito elevado):

- Apoio da liderança
- Motivação pessoal
- Condições de trabalho
- Oportunidades de formação
- Comunicação interna

12. Considera que a organização transmite oportunidades de progressão de carreira?

Sim Não Não sei Em parte

13. Indique o seu grau de concordância relativamente a cada afirmação (1 = Discordo totalmente; 5 = Concordo totalmente):

- A organização valoriza o mérito individual.
- Existem oportunidades de crescimento profissional.
- A liderança incentiva o desenvolvimento contínuo.

14. Considera que a organização transmite segurança e estabilidade no emprego?

Sim Não Outro: _____

15. A organização proporciona ações de formação aos seus colaboradores?

Sim Não

16. Que tipo de formação é oferecida (pode seleccionar mais de uma opção):

Formação técnica relacionada com a função

Formação em competências transversais

Formação obrigatória/legal

Outro: _____

17. Quando realizou a sua última formação?

Menos de 6 meses 6 meses a 1 ano Mais de 1 ano Nunca realizou

18. Em que medida considera que a formação teve impacto no seu desempenho profissional?

(1) Nenhum (2) Pouco (3) Moderado (4) Elevado (5) Muito elevado

19. A liderança promove um ambiente de trabalho positivo e motivador?

Concordo plenamente Concordo Não concordo nem discordo
 Discordo Discordo plenamente (“VERSÃO E ADAPTAÇÃO PARA O PORTUGUÊS BRASILEIRO DO QUESTIONÁRIO: CRENÇAS ...”)

20. Sente-se apoiado(a) pela liderança da sua organização?

Sim Não Parcialmente

21. Considera que os colaboradores usufruem de flexibilidade e autonomia no trabalho?

Sim Não Parcialmente

22. A Gestão de Recursos Humanos na sua organização é:

Muito estruturada Parcialmente estruturada Pouco estruturada Inexistente Não sei responder

23. Considera que a Gestão de Recursos Humanos na sua organização é eficaz?

Sim Não Parcialmente

24. Cargo da pessoa responsável pela Gestão de Recursos Humanos:

25. A instituição segue um procedimento definido para recrutamento e seleção?

Sim Não Parcialmente Não sei

26. Quais as técnicas de recrutamento utilizadas (pode seleccionar mais de uma opção):

- Anúncio em plataformas online
- Divulgação interna
- Recrutamento informal (indicações)
- Colaboração com centros de emprego
- Outro: _____

27. A organização possui critérios definidos e explícitos para a seleção de candidatos?

- Sim, com base nas funções e valores da organização
- Sim, apenas requisitos técnicos
- Não Não sei

28. Considera que a organização está bem inserida na comunidade de Fafe?

Sim Não Parcialmente

29. Principais desafios locais relacionados com a empregabilidade (pode seleccionar mais de uma opção):

Falta de oferta de emprego qualificado

Baixos salários

Dificuldade de acesso à formação

Falta de apoio às organizações sociais

Desmotivação dos jovens

Outro: _____

30. Acha que as organizações sociais de Fafe colaboram de forma eficaz entre si?

Sim Não Não sei

ANEXOS

ANEXO A

Organizações Sociais Participantes

Este anexo apresenta as organizações sociais do concelho de Fafe que participaram no estudo. Por motivos de confidencialidade, os nomes foram substituídos por códigos alfanuméricos.

Tabela 1

Identificação codificada das organizações participantes

Código	Tipo de organização	Nº de colaboradores	
--------	---------------------	---------------------	--

-----	-----	-----	
-------	-------	-------	--

01	IPSS	45	
----	------	----	--

02	Associação	12	
----	------------	----	--

03	Fundação	28	
----	----------	----	--

ANEXO B

Dados Estatísticos Locais

Dados obtidos do Instituto Nacional de Estatística (INE) e do Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP) referentes ao concelho de Fafe, relativos à taxa de emprego, formação e setor social (2024).

Anexo C

Esclarecimento sobre apoio tecnológico na elaboração da dissertação

A redação e revisão linguística desta dissertação contaram com o apoio do modelo de linguagem ChatGPT (OpenAI, 2025), utilizando como ferramenta auxiliar de escrita e não como fonte de informação científica.