



MESTRADO EM
CIÊNCIAS EMPRESARIAIS
TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

O IMPACTO DAS MEDIDAS DE ENSINO E FORMAÇÃO
PROFISSIONAL NO SECTOR DE HOTELARIA E RESTAURAÇÃO:
UMA VISÃO DE AGENTES DO ESTADO

PEDRO MIGUEL BERNARDO GONÇALVES

JULHO - 2025



MESTRADO EM
CIÊNCIAS EMPRESARIAIS
TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

O IMPACTO DAS MEDIDAS DE ENSINO E FORMAÇÃO
PROFISSIONAL NO SECTOR DE HOTELARIA E RESTAURAÇÃO:
UMA VISÃO DE AGENTES DO ESTADO

PEDRO MIGUEL BERNARDO GONÇALVES

ALUNO N.º L40199

ORIENTAÇÃO: DOUTOR JOSÉ MANUEL DIAS LOPES,
PROFESSOR ASSOCIADO CONVIDADO DO INSTITUTO
SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO

JULHO - 2025

Agradecimentos

"A adversidade tem o efeito de despertar talentos
que em circunstâncias prósperas teriam continuado adormecidos."

Horácio

Trabalhei na área da formação profissional durante vários anos, ao lidar tanto tempo com aquisição de competências, passei a gostar de consolidar as que tinha e ganhar novas! Passei a venerar a formação! Tenho feito várias horas por ano, tenho enriquecido o currículo, tenho atualizado a minha forma de trabalhar! Até ter a sensação que faltava algo. Faltava obter uma nova qualificação e um novo nível de educação e formação!

Lancei-me ao desafio, e que desafio! Bem, me avisaram “com 2 filhas pequenas, és um corajoso”, “com o trabalho que tens, como vais conciliar”, “com as sucessivas viagens para ir ter com a família, como vais ter tempo”... e tinham razão! É um autêntico sistema de gestão da conciliação que tem de ser montado na nossa vida e no nosso dia-a-dia.

Por isso tenho de agradecer acima de tudo à minha companheira de vida e de luta, à minha Mulher, que ficou por diversas vezes com o ônus da parentalidade a solo, que aturou as minhas ansiedades e dilemas.

Às minhas duas Filhas, não agradeço, mas sim peço desculpa, pelas brincadeiras que ficaram por fazer, pelas vezes que não respondi aos seus pedidos, pelas horas de convívio que perdi com elas... irei compensar!

Agradeço aos meus Pais e restante família, que sempre me acalentaram com palavras de ânimo e incentivo. Foram eles a base do meu gosto por estudar e os quais deram sempre o conforto necessário para ir mais além.

Aos meus amigos pelos momentos de convívio que ficaram por fazer e aos que se realizaram, que contribuíram em muito para desanuviar e ganhar forças para continuar o trabalho.

Referente ao trabalho, gostaria também de dar uma palavra de apreço e agradecimento ao IEFP, IP, pela possibilidade e abertura que me conferiram para realizar este TFM e respetivo mestrado. Saliento ainda a colaboração e profissionalismo excecional, no auxílio em realizar as entrevistas, precisando de destacar a Dr^a Isabel Henriques, Eng.^o José Fraga, a Dr^a Manuela Tinoco e a Dr^a Maria da Luz Pessoa.

Um bem-haja ao ISEG por proporcionar um ensino e formação de qualidade, assim como aos Professores que fui tendo ao longo destes anos.

Demonstro, em particular, o meu apreço ao Professor Doutor José Dias Lopes, pela paciência, dedicação e atenção, nas correções e sugestões, que foi tendo comigo ao longo deste último ano.

Resumo

Decorrente de diretrizes europeias são implementadas diversas políticas, programas e medidas de Ensino e Formação Profissional (EFP), em Portugal, muitas das quais impactam no Setor da Hotelaria e Restauração (SHR). Avaliando as orientações da União Europeia, a sua implementação e adaptação em Portugal e a execução, em particular, no SHR. Destaca-se a importância do EFP e da Aprendizagem ao Longo da Vida no desenvolvimento de competências e inovação.

A investigação, de natureza qualitativa, baseia-se em entrevistas a chefias do Instituto do Emprego e Formação Profissional, IP, e procura compreender se o EFP é uma vantagem competitiva, quais as medidas e modalidades mais implementadas, qual o impacto de políticas nacionais na execução das mesmas e o papel das parcerias institucionais.

Com base nos dados do estudo, existe na atualidade um EFP mais adequado às entidades, correspondendo às necessidades do setor, dotando-o de colaboradores com mais conhecimentos e competências. Permitindo melhorar práticas de Gestão de Recursos Humanos (desenvolvimento de competências e recrutamento) e dotando as entidades que recorrem ao EFP de uma vantagem competitiva. Contribuindo para que haja uma cultura de aprendizagem permanente e seja uma resposta a necessidades económicas.

Palavras-chave: Ensino e Formação Profissional; Setor da Hotelaria e Restauração; Instituto de Emprego e Formação Profissional; Gestão de Recursos Humanos; Competências; União Europeia

Abstract

Based on European guidelines, several Vocational Education and Training (VET) policies, programs, and measures are implemented in Portugal, many of which impact the Hotel and Restaurant Setor (HSR). The study evaluates the European Union guidelines, their implementation and adaptation in Portugal, and their implementation, particularly in the HSR. The importance of VET and Lifelong Learning in skills development and innovation is highlighted.

The qualitative research is based on interviews with managers at the Instituto do Emprego e Formação Profissional, IP and seeks to understand whether VET is a competitive advantage, which measures and modalities are most frequently implemented, the impact of national policies on their implementation, and the role of institutional partnerships.

Based on the study data, there is currently a VET system that is more tailored to the needs of the setor and provides employees with greater knowledge and skills. This allows for improved Human Resource Management practices (skills development and recruitment) and provides a competitive advantage to entities that use VET. Contributing to a culture of lifelong learning and responding to economic needs.

Keywords: Vocational Education and Training; Hotel and Restaurant Setor; Instituto do Emprego e Formação Profissional; Human Resource Management; competencies; European Union

Índice

Agradecimentos	III
Resumo.....	IV
Abstract	V
Índice.....	VI
Índice de Tabelas	VI
Glossário	VII
1. Introdução	1
2. Revisão da Literatura	3
2.1. O Ensino e Formação Profissional.....	3
2.2. Diretrizes da União Europeia face a medidas de apoio ao EFP	5
2.3. As medidas de apoio ao EFP em Portugal	9
2.4. Impactos das medidas de apoio ao EFP no SHR em Portugal.....	15
3. Metodologia	18
4. Análise e Discussão de Resultados	23
4.1. Questão de Investigação 1 - As entidades e empresas veem o EFP como vantagem competitiva e benéfico para o seu desenvolvimento	23
4.2. Questão de Investigação 2 - Quais as medidas de EFP provenientes de diretrizes comunitárias que são mais implementadas em Portugal	26
4.3. Questão de Investigação 3 - As entidades do SHR têm aderido cada vez mais a diversas medidas e programas de EFP, criando impacto no setor e contribuindo para melhorar políticas de GRH	30
4.4. Questão de Investigação 4 - Entidades do SHR que realizem ou tenham colaboradores com EFP em entidades governamentais que se baseiam nas diretrizes comunitárias, têm vantagem competitiva	34
5. Conclusões	38
5.1. Limitações.....	41
5.2. Investigações futuras.....	41
6. Referências.....	41
Anexos	45

Índice de Tabelas

Tabela I – ODS de políticas de educação, qualificação, ensino profissional e emprego	6
Tabela II - Períodos e Montantes de Quadro Comunitários.....	11
Tabela III – Quadro-síntese e cronologia de criação de medidas, entidades e legislação relacionada com EFP em Portugal	13
Tabela IV - EFP em entidades do SHR.....	15
Tabela V - Tipo de entidade formadora no EFP do SHR	15

Tabela VI – Quadro-síntese e cronologia de criação de medidas, legislação, programas e estratégias relacionadas com EFP no SHR	17
Tabela VII - Códigos relativos a entrevista	23
Tabela VIII - Guião de Entrevista.....	45

Glossário

ALV – Aprendizagem ao longo da vida	FPCT – Formação Prática em Contexto de Trabalho
ANEFA – Agência Nacional de Educação e Formação de Adultos	FEEI - Fundos Europeus Estruturais e de Investimento
ANQ – Agência Nacional para a Qualificação	FSE - Fundo Social
ANQEP – Agência Nacional para a Qualificação e Ensino Profissional	QEQ - Quadro Europeu de Qualificações Europeu
APZ - Programas de Aprendizagem	IEFP – Instituto do Emprego e Formação Profissional
CD – Conselho Diretivo	NFP – Núcleo de Formação Profissional
CE – Comissão Europeia	ODS - Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
CET – Curso de Especialização Tecnológica	PME - Pequenas e Médias Empresas
CNQ – Catálogo Nacional de Qualificações	POPH - Programa Operacional para o Potencial Humano
CTeSP - Cursos Técnicos Superiores Profissionais	PRR – Plano de Recuperação e Resiliência
DR – Delegação Regional	RVCC - Reconhecimento, Validação e Certificação de Competências
ECTS - Sistema Europeu de Transferência e Acumulação de Créditos	QI – Questões de Investigação
EFA - Educação e Formação de Adultos	SC – Serviços Centrais
EFP - Ensino e Formação Profissional	SHR – Setor de Hotelaria e Restauração
EQAVET - Quadro de Referência Europeu de Garantia da Qualidade para o Ensino e Formação Profissional	SNQ – Sistema Nacional de Qualificações
ESCO - <i>European Skills/Competences and Occupations</i>	UE – União Europeia
FMC – Formação Modular Certificada	UFCD – Unidade Formativa de Curta Duração
FPC – Formação Profissional Contínua	UO – Unidade Orgânica
	VA – Vida Ativa

1. Introdução

A presente dissertação assume a forma de Trabalho Final de Mestrado (TFM), com o propósito da obtenção do grau de Mestre em Ciências Empresariais, pelo Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG) da Universidade de Lisboa. O objetivo consiste na análise das diretivas e diretrizes europeias que têm sido implementadas nos países membro da União Europeia (UE), a nível de Ensino e Formação Profissional (EFP), e qual o impacto que essas medidas têm sortido nas entidades, de um setor específico, neste caso de Hotelaria e Restauração, em Portugal. Pretende-se também verificar até que ponto essas diretrizes são cumpridas em território nacional e as referidas entidades estão capazes de aproveitar e de se adaptarem às mesmas.

As diretivas fazem parte do direito derivado da UE, são adotadas pelas suas instituições com base nos tratados, e uma vez adotadas a nível da UE, são transpostas pelos seus Estados-Membros, passando a vigorar como lei nesses estados. Cabe a cada um deles a elaboração de legislação própria para determinar o modo como estas regras serão aplicadas (União Europeia, 2025). As atuais medidas de emprego e formação que são aplicadas em Portugal, adequam-se com políticas e diretivas que são apresentadas e propostas na UE, Comissão Europeia (CE) e de acordo com Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). As referidas medidas têm sido estudadas e reguladas, através de várias avaliações de impacto regulatório, de várias Diretivas da CE e de várias organizações e agências de investigação e comunitárias (Eurofound; Osha; CEDEFOP) (Comissão Europeia, 2018a).

O EFP encontra-se referido nos princípios fundamentais de funcionamento da UE, na definição e execução das suas políticas e ações, tendo em conta as exigências relacionadas com um nível elevado de promoção de emprego, de educação, de formação, de proteção social, e de luta contra a exclusão social (União Europeia, 2025). As medidas e estratégias de emprego e formação visam criar e melhorar o emprego, tornando o mercado de trabalho mais eficiente e produtivo. Muitas dessas ações destinam-se às empresas, incentivando a contratação, formação e valorização de colaboradores e estagiários (Comissão Europeia, 2018a).

No presente trabalho incide-se sobre a pertinência das medidas e estratégias de EFP, que têm vindo a ser aplicadas em território nacional, derivando de orientações comunitárias da UE. Verificando-se o impacto que estas medidas podem ter no funcionamento de organizações e a assunção de que a formação profissional pode melhorar o desempenho organizacional e a competitividade (Ferreira, 2016). A formação profissional é considerada um investimento essencial para o desenvolvimento de competências, aumento da produtividade e promoção da inovação nas organizações (Cunha et al., 2010). A aprendizagem ao longo da vida (ALV) surge como resposta estratégica às mudanças laborais e sociais, privilegiando competências e habilidades em vez de qualificações formais (Costa e Silva, 2005). Esta abordagem está ligada a práticas de trabalho de

elevado desempenho, valorizando segurança, progressão na carreira e compromisso organizacional (Fernandes & Cordeiro, 2024).

Num mercado de trabalho em constante evolução tecnológica, a gestão por competências torna-se crucial para uma estratégia de gestão de pessoas eficaz e sustentável (Morozevich et al., 2022). A diversidade de práticas organizacionais exige que a Gestão de Recursos Humanos (GRH) compreenda os ambientes laborais em mudança (Marques, 2010), integrando a formação em políticas estratégicas (Santos, 2004). A formação pode ser um instrumento valioso para melhorar o desempenho dos colaboradores (Passos, Madureira, & Esteves, 2014). A GRH tem um papel estratégico ao alinhar a formação com os objetivos organizacionais, promovendo uma cultura de aprendizagem e aumentando a competitividade (Nascimento, 2018). A gestão do conhecimento reforça a produtividade (Santos, 2004), e os trabalhadores são vistos como ativos valiosos, com foco no seu desenvolvimento e retenção (Marques, 2010).

Segundo a OCDE (2024), o capital humano, composto por conhecimentos e competências, é essencial para a atividade económica, sendo potenciado por investimentos em educação e formação. A GRH deve privilegiar o desenvolvimento humano e o compromisso (Marques, 2010), promovendo práticas alinhadas com a estratégia organizacional (Fernandes & Cordeiro, 2024).

O Setor da Hotelaria e Restauração (SHR) depende fortemente dos seus recursos humanos, dado que é essencialmente um prestador de serviços. Num contexto de mudanças nos hábitos de consumo e de maior exigência na qualidade do serviço, o setor precisa de adotar estratégias competitivas para se ajustar às novas necessidades do mercado. A qualidade do serviço é uma vantagem competitiva crucial, sendo necessário contar com colaboradores competentes, motivados e alinhados com os objetivos da organização. A GRH tem uma grande relevância no SHR, reconhecida como central num setor onde o atendimento influencia diretamente a perceção do cliente (Passos, Madureira, & Esteves, 2014). Segundo o CEDEFOP (2025a), o emprego no alojamento e restauração (representando 7% do emprego em Portugal em 2020) deverá crescer fortemente ao longo de 2023-30.

Neste trabalho, tem-se como objetivo verificar que medidas de EFP de mecanismos europeus têm impacto no SHR (atualmente em destaque e dinâmico na economia portuguesa) e qual o contributo do EFP para o desenvolvimento das entidades, a melhoria de serviços, de satisfação e de políticas de GRH, assim como para trazer vantagem competitiva para o referido setor. No contexto económico atual, em que o SHR enfrenta desafios, a GRH e a implementação de medidas de EFP têm um papel fundamental na adoção de modelos de gestão que atendam às necessidades de um mercado exigente. Este setor depende essencialmente dos seus recursos humanos para a prestação de serviços, e a qualidade do serviço é uma fonte de vantagem competitiva (Passos, Madureira, & Esteves, 2014).

A informação acerca desta temática é abordada numa primeira parte da Revisão de Literatura. Onde serão mencionadas as diretrizes importadas da UE e as medidas de apoio ao EFP a entidades que existem em Portugal. Por último aborda-se o impacto de diversos programas e modalidades afetos ao EFP das entidades, de um setor profissional em particular, que é o do SHR em Portugal.

Posteriormente será realizada uma explicação do estudo efetuado neste trabalho, seguido de uma análise e discussão dos elementos provenientes do método de recolha de dados utilizado no presente estudo. Por fim apresenta-se a conclusão, realizando uma análise entre a informação proveniente da temática em estudo da revisão da literatura e os dados recolhidos. Verificando se o objetivo do presente trabalho foi alcançado e as Questões de Investigação respondidas.

2. Revisão da Literatura

Este capítulo de Revisão da Literatura está dividido em quatro partes. Na primeira explica-se o que é o EFP e a sua importância para as empresas e entidades, posteriormente analisam-se as diretrizes que existem na UE face a medidas de apoio e incentivo à implementação e adesão de EFP nas empresas e entidades. De seguida, abordam-se e enumeram-se as medidas de apoio ao EFP implementadas em Portugal, com o seu impacto e números associados. Por último, salientam-se as diversas medidas destinadas ao EFP no SHR em Portugal.

2.1. O Ensino e Formação Profissional

O Ensino e Formação Profissional (EFP) deve ser visto como um investimento essencial para o desenvolvimento das competências dos colaboradores, o aumento da produtividade e a promoção da inovação nas organizações (Cunha, et al., 2010). O EFP diversas vezes aparece associado a uma formação específica para certas profissões, passando a incluir a educação geral, a formação de adultos, o ensino superior e a ALV, incluindo formas não formais e informais de aprendizagem (Markowitsch & Hefler, 2019).

Num mundo empresarial cada vez mais marcado pela mudança constante, pela globalização e pelo avanço tecnológico, a formação torna-se indispensável para a adaptação a novas exigências (Cunha, et al., 2010). Segundo Canário (2000), a formação profissional inicial garantia o acesso a um emprego estável, porém na atualidade, o mercado de trabalho é mais instável, exigindo maior mobilidade profissional e neste contexto, ganham relevo os conceitos de trajetória profissional e percurso formativo, que colocam o indivíduo no centro do processo, valorizando a integração contínua entre formação e trabalho.

O EFP é visto como um processo sistemático e planeado de aprendizagem que visa adquirir, modificar e/ou desenvolver conhecimentos, habilidades e competências para melhorar o desempenho

nas organizações (Ferreira, 2016). De acordo com Cunha et al. (2010), o EFP tem como principais objetivos o reforço da qualificação dos colaboradores, permitindo-lhes adquirir ou atualizar competências que respondam às necessidades da organização. Para além de contribuir para o desempenho individual, tem impacto direto na competitividade e no sucesso da empresa (Cunha, et al., 2010). Para a Comissão Europeia (2022) o EFP visa dotar os jovens e os adultos de conhecimentos, aptidões e competências exigidas em determinadas profissões e no mercado de trabalho.

Segundo Cunha et al. (2010) o EFP e ALV são fulcrais para manter a empregabilidade dos colaboradores e a sustentabilidade das organizações, assim como a necessidade de as empresas cultivarem uma cultura de aprendizagem permanente, que estimule a inovação e a adaptabilidade. Foco político há mais de 40 anos, na capacidade de resposta dos sistemas de EFP às necessidades do mercado de trabalho, com finalidade de equipar indivíduos com competências e atitudes essenciais para a empregabilidade ao longo da vida em mercados de trabalho dinâmicos (Markowitsch & Hefler, 2019).

O EFP é o setor pedagógico e de qualificações próximo do mercado do trabalho e dos setores organizacionais e empresariais, fornecendo, com eficácia, competências a trabalhadores para carreiras e profissões específicas, de forma transmissível e com resposta eficaz às necessidades económicas (Comissão Europeia, 2022). O crescimento individual e empresarial depende de competências atualizadas, como tal o EFP deve ser encarado como o motor do desenvolvimento do capital humano, conciliando objetivos educativos com uma contribuição ativa para o desenvolvimento socioeconómico sustentável, destacando-se pela sua capacidade de aumentar a produtividade e promover o bem-estar social (Wallenborn, 2010). Denota-se este crescimento com a oferta de EFP contínuo, privilegiando-se uma noção de educação para o desenvolvimento profissional e pessoal (Canário, 2020). As contribuições para o capital humano e para o seu desenvolvimento sustentável são mais eficazes quando os programas de formação estão adaptados às exigências do mundo do trabalho, em vez de se basearem em abordagens centradas na escola (Wallenborn, 2010).

O EFP contribui para uma maior empregabilidade dos formandos, devido à experiência adquirida, promovendo o desenvolvimento de competências técnicas e transversais adaptadas às exigências das entidades e ao seu envolvimento direto no processo formativo (Scepanovic & Artiles, 2020). Ajuda os trabalhadores com competências intermédias a evoluírem para funções mais exigentes, evitando serem substituídos por licenciados, apontando para uma maior integração entre o EFP e a educação geral, não sendo apenas uma resposta às necessidades do mercado, mas sim um motor de progresso cultural e social (Markowitsch & Hefler, 2019). O EFP favorece a mobilidade laboral, ao fomentar a padronização de qualificações, e desempenha um papel crucial no combate ao desemprego jovem e na inclusão de grupos vulneráveis, ao capacitá-los com competências relevantes

para um mercado competitivo (Scepanovic & Artiles, 2020). Assim como beneficia o ingresso precoce na carreira devido às competências adquiridas serem as pretendidas por empregadores, contudo as rápidas mudanças tecnológicas podem torná-las obsoletas, a sua eficácia dependerá de contextos económicos e demográficos, governação e feedback sistémico (Markowitsch & Hefler, 2019). Outros benefícios estratégicos, passam pela facilitação da transição para o mercado de trabalho, ao integrar componentes teóricas e práticas em contextos reais (Scepanovic & Artiles, 2020).

Existem diversas tendências e mudanças estruturais no EFP, como: o apoio a grupos desfavorecidos; a diminuição das fronteiras entre o EFP inicial e contínuo; quadros nacionais de qualificação firmemente estabelecidos; reformas do EFP baseadas na escola para domínios vocacionais mais amplos; teoria enriquecida e disciplinas gerais; a expansão para o Ensino Superior e qualificações que permitem o acesso ao mesmo; qualificações duplas que preparam os estudantes tanto para o mercado de trabalho como para o ensino superior; e programas de aprendizagem baseados no trabalho (Markowitsch & Hefler, 2019).

2.2. Diretrizes da União Europeia face a medidas de apoio ao EFP

Desde o Tratado de Roma (1957), o EFP é uma das bandeiras políticas da UE, ganhando um maior peso com a criação do CEDEFOP em 1975 e o Processo de Copenhaga em 2002 (Markowitsch & Hefler, 2019). A Carta dos Direitos Fundamentais da União Europeia reconhece a educação e a formação profissional como um direito fundamental (Conselho da União Europeia, 2020), assim como o Pilar Europeu dos Direitos Sociais (proclamado em 2017), em que estabelece princípios relacionados com o direito a uma educação inclusiva e de qualidade, formação e ALV, bem como apoio ativo ao emprego (União Europeia, 2025). Neste último documento oficial, e sendo o 1º “pilar”, destaca-se a importância do EFP na UE ao enfatizar que todas as pessoas têm direito a ter acesso ao mesmo, criando leis e mecanismos para que possam participar plenamente na sociedade e enfrentarem as mudanças no mercado de trabalho (Comissão Europeia, 2018b).

McCoshan et al. (2008) enfatiza a necessidade de adaptabilidade e alinhamento, do EFP com as crescentes exigências do mercado de trabalho europeu. O interesse internacional, e neste caso comunitário, no EFP, foi crescendo devido à persistente dificuldade na empregabilidade dos diplomados do ensino secundário, à necessidade de uma força de trabalho qualificada para enfrentar desafios ecológicos e económicos, e à crescente procura de competências profissionais específicas nos países de rendimento médio e baixo para apoiar o desenvolvimento industrial e artesanal (Wallenborn, 2010).

A UE de forma a tentar alcançar vários dos objetivos propostos e de forma a ter um caminho próspero a atingi-los, inspira-se e tem como referência os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

(ODS) (Comissão Europeia, 2019). Existe um reconhecimento da educação e do acesso à formação profissional e contínua como um direito fundamental na UE, alinhado com os ODS das Nações Unidas que promovem igualdade de acesso à educação técnica, profissional e superior de qualidade até 2030 (Conselho da União Europeia, 2020). Estes são um apelo universal para acabar com a pobreza, proteger o planeta e garantir que todas as pessoas gozem de paz e prosperidade. Adotados pela Assembleia Geral das Nações Unidas em 2015, estes dezassete objetivos interligados formam a base de uma agenda para transformar o nosso mundo até 2030 (United Nations, n.d.). A UE desempenha um papel de liderança na implementação dos ODS e integra-os em todas as suas políticas e ações, tanto a nível interno como nas suas relações externas.

Os ODS número quatro (garantir uma educação de qualidade inclusiva e equitativa e promover oportunidades de ALV para todos) e oito (trabalho decente e crescimento económico), têm indicadores que são referentes à educação, qualificação e ensino profissional. Os indicadores referidos são apresentados na Tabela I.

Tabela I – ODS de políticas de educação, qualificação, ensino profissional e emprego

Alvos	Descrição
4.3	Até 2030, garantir a igualdade de acesso de todas as mulheres e homens a um ensino técnico, profissional e superior de qualidade e acessível, incluindo a universidade
4.4	Até 2030, aumentar substancialmente o número de jovens e adultos que possuem competências relevantes, incluindo competências técnicas e profissionais, para o emprego, empregos dignos e empreendedorismo
4.5	Até 2030, eliminar as disparidades de género na educação e garantir a igualdade de acesso a todos os níveis de educação e formação profissional para os vulneráveis, incluindo as pessoas com deficiência, os povos indígenas e as crianças em situações vulneráveis
8.6	Até 2020, reduzir substancialmente a proporção de jovens que não trabalham, não estudam nem seguem qualquer formação
8.9	Até 2030, conceber e implementar políticas para promover o turismo sustentável que crie emprego e promova a cultura e os produtos locais
8.b	Até 2020, desenvolver e operacionalizar uma estratégia global para o emprego jovem e implementar o Pacto Global para o Emprego da Organização Internacional do Trabalho

Fonte: (United Nations, n.d.)

De acordo com a Comissão Europeia (2019), alguns dos elementos fundamentais da transição para uma Europa sustentável até 2030, são a educação, formação, ciência, tecnologia, investigação, inovação e digitalização. As transformações tecnológicas, estruturais e demográficas estão a mudar o mundo do trabalho, e para garantir uma transição justa para uma economia sustentável, a UE defende o investimento social contínuo em educação, formação, ALV e boas condições laborais. O EFP, segundo diretrizes europeias, caracteriza-se pela flexibilidade, foco em competências ocupacionais específicas e genéricas, resposta à crescente complexidade do trabalho, formação ampla

e contínua, solução para escassez de trabalhadores com formação superior e envolvimento dos empregadores alinhando-se com mercado de trabalho (McCoshan et al., 2008).

Existem recomendações da UE aos seus estado-membros para a implementação de sistemas de EFP inovadores, que forneçam competências para o trabalho, desenvolvimento pessoal e cidadania, adaptando-se às transições digital e ecológica. Para tal devem criar, adaptar e decretar políticas eficazes de EFP, pois as mesmas são vitais para promover uma mão-de-obra qualificada e adaptável, conforme estabelecido no artigo 145.º do Tratado sobre o Funcionamento da UE (Conselho da União Europeia, 2020). Com destaque à individualidade dos sistemas de EFP para atender às necessidades e contextos únicos dos diferentes países, reconhecendo que existem diferentes desafios e oportunidades com base nas condições económicas locais e nas exigências do mercado de trabalho (McCoshan et al., 2008). O EFP na Europa é hoje um campo complexo e em desenvolvimento, marcado por uma diversidade significativa de modelos e pela integração crescente entre formação inicial, contínua e níveis superiores (Markowitsch & Hefler, 2019).

Nos últimos vinte anos, a política da UE tem como objetivo de reduzir barreiras à ALV, centrando-se no aumento da transparência dos programas, qualificações e sistemas e na promoção da transferibilidade dos resultados da aprendizagem em ambientes formais, não formais e informais (CEDEFOP, 2023).

Para a Comissão Europeia (2018) existe uma preocupação permanente na existência de ALV, com a promoção de programas de educação para adultos, com foco em trabalhadores pouco qualificados e mais velhos, com incentivos para que empresas e grupos desfavorecidos participem em programas de formação contínua. Lançando medidas de integração dos jovens no mercado de trabalho (Garantia para a Juventude), assegurando que todos os jovens recebam uma oferta de emprego, educação ou formação, após ficarem desempregados ou saírem do sistema de ensino. Para tal a UE adotou e criou a seguintes diretrizes para os seus Estados-Membros: apoio financeiro e organizacional; promoção das melhores práticas, partilhando boas práticas e modelos de sucesso de países com sistemas de formação estabelecidos; quadros e orientações políticas; iniciativas de cooperação setorial; foco na mobilidade e na comparabilidade de qualificações; e combater o desemprego jovem através EFP dual (Scepanovic & Artiles, 2020).

Têm sido, ao longo dos anos lançadas diversas medidas de emprego e formação na UE, destacando a necessidade de manter um mercado de trabalho ativo e dinâmico: acesso à educação e formação para jovens; estratégias para reduzir e prevenir o abandono escolar precoce, desenvolvimento de competências digitais para aumentar a empregabilidade; e financiamento de programas de formação profissional e ALV (Comissão Europeia, 2018a). De acordo McCoshan et al. (2008), os decisores políticos destacaram dois desenvolvimentos estruturais essenciais para o avanço dos percursos do EFP: a criação de Quadros de Qualificação e ECTS (Sistema Europeu de

Transferência e Acumulação de Créditos); e a validação da aprendizagem não formal e informal. Segundo a Comissão Europeia (2018a), umas das medidas prioritárias de apoio ao EFP devem incidir em programas de formação contínua e ALV, especialmente para grupos desfavorecidos, assim como a atribuição de incentivos financeiros para empregadores investirem na formação dos seus funcionários.

Procurou dar-se relevância aos percursos de dupla qualificação, percursos que integram disciplinas vocacionais e gerais, permitindo aos alunos obter qualificações duplas, oferecendo maior flexibilidade (escolha entre mercado de trabalho ou ensino superior), uma alternativa inclusiva para alunos fora do ensino geral tradicional (McCoshan et al, 2008). Essas medidas colocam a tónica no reforço de competências, com investimento em sistemas de EFP para alinhar competências com as exigências do mercado de trabalho; promovendo a aquisição de competências básicas e digitais para adultos pouco qualificados; com estratégias de requalificação para acompanhar as transformações tecnológicas e as mudanças nos mercados de trabalho (Comissão Europeia, 2018a).

A estratégia da UE em relação ao EFP passa pelo destaque das competências exigidas pelo mercado de trabalho e que devem ser adquiridas e reconhecidas ao longo da vida, através de diversos contextos de aprendizagem (ensino geral, profissional, superior e na formação de adultos), formais e informais (Comissão Europeia, 2020).

O EFP europeu está a evoluir no sentido de um maior profissionalismo, níveis educacionais mais elevados, maior permeabilidade entre a educação vocacional e geral, participação crescente dos adultos e diversificação dos percursos de aprendizagem, incluindo programas de aprendizagem e modalidades de ensino (Markowitsch & Hefler, 2019). Por isso a UE propõe o reforço da colaboração entre os setores da educação, formação e trabalho, com o envolvimento dos parceiros sociais, para alinhar a oferta formativa às necessidades do mercado. Salienta ainda a importância de percursos flexíveis e da atratividade do EFP, tratando a formação como um pilar essencial para um crescimento inteligente e inclusivo, permitindo às pessoas adquirir as competências necessárias para o mercado de trabalho atual e futuro (Comissão Europeia, 2020).

A partir da caracterização feita, dos ODS, dos interesses e políticas dos diversos Estados Membros, segundo o CEDEFOP (2024), têm sido tecidas várias diretrizes da UE para implementação de medidas de apoio ao EFP, tais como:

1. Recomendações do Conselho da UE sobre o EFP: modernização do ensino e formação tecnológica, promovendo a qualidade, a inclusão e a relevância das formações em relação às necessidades do mercado de trabalho;
2. Quadro Europeu de Qualificações (QEQ): qualificações entre diferentes países da UE, promovendo a transparência e a mobilidade. Foi necessário criar uma estrutura comparativa robusta, para se analisarem e confrontarem estratégias, políticas, desenvolvimentos e contextos (Clarke,

Westerhuis, & Winch, 2021). O QEQ e a *European Skills/Competences and Occupations* (ESCO), influenciaram os diversos Sistemas Nacionais de Qualificações (SNQ), criando um conjunto multinacional de sistemas, como permitiram a interligação e uniformização de políticas de EFP da UE (Markowitsch & Hefler, 2019), num quadro multidimensional e multinível, criando ferramentas vocacionais (Clarke, Westerhuis, & Winch, 2021).

3. Quadro de Referência Europeu de Garantia da Qualidade para o Ensino e Formação Profissional (EQAVET): adoção de práticas de garantia da qualidade entre os provedores de formação (CEDEFOP, 2024). A utilização do EQAVET nos sistemas nacionais de garantia de qualidade e de instrumentos de transparência europeus, assim como o QEQ, o ECTS, o Europass e a ESCO, vieram facilitar o reconhecimento mútuo de qualificações, a igualdade de oportunidades, potenciar a qualidade e a aplicabilidade dos sistemas de EFP pela UE (Conselho da União Europeia, 2020). O EQAVET foi concebido para melhorar o EFP no espaço europeu, delineando indicadores de referência para apoiar a avaliação e melhoria da qualidade dos sistemas nacionais/regionais de EFP e apurar a taxa de participação nos programas (Gaspar & Aires, 2018).

4. Estratégia Europa 2020: objetivos relacionados com EFP, aumentar taxa de conclusão do ensino secundário e promover formação contínua, para economia mais competitiva e inclusiva (CEDEFOP, 2024). Propõe transformar a UE numa economia inteligente, sustentável e inclusiva, destacando o papel central do EFP e promovendo ferramentas comuns, como o QEQ, Competências e Profissões e a ESCO (Comissão Europeia, 2020).

5. Agenda de Competências da UE: desenvolvimento de competências relevantes para o mercado de trabalho, promovendo a ALV e a adaptação das qualificações às necessidades emergentes (transição para economia digital e sustentável) (CEDEFOP, 2024). Enfatiza competências, empregabilidade e capital humano para competitividade, justiça social e resiliência. Aliando estas à estratégia industrial europeia, apela à ALV e à formação de mais cientistas, engenheiros e técnicos (Conselho da União Europeia, 2020).

2.3. As medidas de apoio ao EFP em Portugal

Portugal, até 2017, para além de ter uma das maiores taxas de adultos sem o secundário completo (52%), muito acima da média da OCDE (22%) e da UE (20%) (Mata, 2019), apresentava a dimensão geracional como a maior responsável pela desigualdade escolar (Capucha, 2018). Mata (2019), refere que fraca qualificação da população é um problema estrutural grave em Portugal, com grandes consequências a nível económico, social, cultural e cívico. Este fator tem sido identificado como um dos principais entraves ao desenvolvimento do país. Estes problemas só poderiam ser superados com um forte investimento em políticas de EFP, neste caso mais específico de adultos (Capucha, 2018).

No domínio da educação e competências, registaram-se progressos notáveis, com a maioria dos indicadores sociais neste setor acima da média da UE em 2022, enquanto a proporção de adultos com competências digitais básicas (55,3% em 2021) foi ligeiramente superior à média europeia. Estes resultados são cruciais para enfrentar as necessidades do mercado de trabalho e as transições ecológicas e digitais (Comissão Europeia, 2024).

Nas últimas duas décadas, Portugal investiu significativamente na qualificação da sua população, com particular foco nos mais jovens, reduzindo drasticamente o abandono escolar, em mais de 30 pontos percentuais desde 2000, atingindo 11,8% em 2018 e aproximando-se da média europeia (10,6%). A falta de opções no ensino profissional contribuía para este problema, pois muitos alunos não conseguiam encontrar cursos alinhados com os seus interesses e capacidades (Mata, 2019).

Mas nem sempre foi assim, pois Portugal apresentou até finais do século XX, visíveis défices estruturais de qualificações da sua população, contudo os programas de financiamento da Comunidade Económica Europeia (CEE) tiveram um impacto significativo na educação de adultos em Portugal, ao promoverem a formação de capital humano e de mão-de-obra qualificada. O Fundo Social Europeu (FSE) desempenhou um papel importante ao apoiar a coesão social, económica e territorial, incentivando o emprego, a inclusão social e a qualificação profissional (Capucha, 2018; Neves, 2023).

Desde o final dos anos 90, Portugal adotou uma estratégia de ALV alinhada com as diretrizes da UE. O Memorando sobre ALV de 2000 enfatizou a crescente conexão entre educação e formação e o crescimento económico, emprego, competitividade e inclusão social (Neves, 2023). Desde 2004, implementam-se cursos profissionais em escolas públicas, em que número de alunos nestes cursos disparou de 3.500 para 64.500 entre 2005/06 e 2009/10. Contudo, a década seguinte registou uma estagnação, com a percentagem de inscritos em vias profissionalizantes a ficar pouco acima dos 40%, bem aquém dos 50% recomendados pela OCDE (Mata, 2019).

Abordando o nível legislativo, a criação, em 2007, do Decreto-Lei n.º 396/2007 (alterado pelo Decreto-Lei n.º 14/2017), definiu o Sistema Nacional de Qualificações (SNQ), que é ainda um conjunto integrado de estruturas, instrumentos e modalidades de EFP, estando alinhado com o Quadro Europeu de Qualificações (QEQ). Tendo como principal objetivo: elevar a formação de base da população promovendo a progressão escolar e profissional; e assegurar a relevância da formação e das aprendizagens para o desenvolvimento pessoal, a modernização das empresas e a empregabilidade dos cidadãos. As principais características inerentes ao SNQ são a dupla certificação e a valorização das aprendizagens adquiridas ao longo da vida (DGERT, 2020).

Criaram-se entidades responsáveis pelo EFP, de forma a atingirem-se metas europeias e a monitorizar resultados, como a Agência Nacional de Educação e Formação de Adultos (ANEFA) e a Agência Nacional para a Qualificação (ANQ), e ambas apadrinharam a Iniciativa Novas

Oportunidades. Levando à criação do Sistema de Reconhecimento, Validação e Certificação de Competências (RVCC) e pelos cursos de Educação e Formação de Adultos (EFA), financiados pelo Programa Operacional da Educação 3 (PRODEP 3) do Quadro Comunitário de Apoio II (Capucha, 2018).

Para regular esta implementação e execução do EFP em Portugal, elaborou-se o Decreto-Lei n.º 92/2014, de 20 de junho, em que refere que é da competência da ANQEP, I.P. promover, acompanhar e apoiar a implementação dos sistemas de garantia da qualidade dos processos formativos e dos resultados obtidos pelos alunos das escolas profissionais, e certificá-los como sistemas EQAVET (Gaspar & Aires, 2018). A nível de políticas e medidas comunitárias, e neste caso referente aos montantes recebidos pelo FSE aumentaram progressivamente nos vários quadros comunitários (Neves, 2023).

Tabela II - Períodos e Montantes de Quadro Comunitários

Quadro Comunitário	Período	Montante (milhões de euros)
QCA I	1989–1993	3827
QCA II	1994–1999	5162
QCA III	2000–2006	6574
QREN	2007–2013	8195
PT 2020	2014–2020	7204

Fonte: (Neves, 2023)

Em 2016, a qualificação de adultos regressou à agenda política com o Programa Qualifica, que visava atingir uma taxa de participação de adultos em ALV de 15% até 2020 (Mata, 2019). Programa que valorizaram o conceito de dupla certificação, a proximidade em relação às pessoas e a flexibilidade dos percursos formativos, permitida pela modularidade, diversidade e permeabilidade (Capucha, 2018). Mais recentemente, esteve em vigor o Programa Operacional do Potencial Humanos (POPH) – Adaptabilidade e ALV, onde o FSE foi fonte de cofinanciamento e participação para a implementação de medidas e programas (Neves, 2023), assim como o atual aproveitamento dos apoios disponíveis no âmbito do Plano de Recuperação e Resiliência (PRR) da UE para a digitalização e inovação educativa (Azevedo & Capucha, 2021).

Tendo sido estes programas e políticas importadas pela Política de Coesão, que é um pilar da UE, executada através de fundos como o FEDER e o FSE. Os Fundos Europeus Estruturais e de Investimento (FEEI), tiveram peso na forma como influenciaram Estados-Membros, com a Política de Coesão a reduzir disparidades entre regiões da UE. As orientações gerais têm sido aplicadas nas avaliações da EFP de adultos, especialmente a partir do PT2020, demonstrando maior rigor metodológico. A avaliação dos fundos comunitários em Portugal evoluiu significativamente de 1989 a 2020, impulsionada pelas exigências formais dos FEEI (Neves, 2023). As estâncias europeias têm recomendado ao Governo e parceiros sociais a realização de estudos e a implementação de políticas

sustentadas e inovadoras que aproveitem os apoios europeus para garantir a sustentabilidade, qualidade e modernização do EFP, alinhando com objetivos gerais da UE, como a digitalização educativa e a inclusão social (Azevedo & Capucha, 2021).

Em Portugal, à semelhança da UE, as políticas de EFP contribuem para melhorar os níveis de qualificação da população portuguesa, promover a inclusão social e adaptar a oferta às necessidades do mercado de trabalho, nomeadamente nas áreas digital e verde (CEDEFOP, 2024). O EFP tem ganho valorização entre empregadores e jovens, com um terço dos alunos do secundário a frequentar estes cursos. Vários dos formandos e certificados no EFP são de áreas tecnológicas, contribuindo para a transição digital do país (Fundação José Neves, 2024).

Em Portugal existe um alinhamento com as recomendações europeias, na assunção de ter EFP ágil, flexível, inovador, atrativo, inclusivo e com qualidade (Barbosa & Moura, 2024). Este alinhamento, tem trazido benefícios, prova disso em 2020, 75,6% das empresas com dez ou mais trabalhadores proporcionaram EFP contínua aos seus trabalhadores, um aumento de 0,6 pontos percentuais (p.p.) em relação a 2015 e de 11 p.p. em relação a 2010 (GEP-MTSSS, 2023). O EFP ocupa lugar estratégico no sistema de ensino português, especialmente no nível secundário, integrando percursos que combinam dupla certificação, contribuindo para a redução do abandono escolar precoce e a formação de técnicos intermédios, respondendo a necessidades do mercado de trabalho (Azevedo & Capucha, 2021). Dados da Fundação José Neves (2024) revelam que no ano de 2023 a taxa de abandono escolar situava-se nos 8%.

A participação dos adultos em EFP em Portugal tem sido crucial face às mudanças no mercado de trabalho, e após uma queda para 9,8% em 2020, essa participação aumentou para 13,4% em 2023, superando a média da UE-27 (12,7%), mas ainda longe dos países líderes (28,6%) (Fundação José Neves, 2024).

Diversas políticas tiveram de ser implementadas para a eficácia e sucesso de medidas futuras relativas ao EFP, tais como: a modernização e criação de novos centros de formação em setores estratégicos; criação de Sistemas de Garantia de Qualidade; adoção de modalidades de dupla certificação; integração de competências digitais (INCoDe.2030 e do Plano de Ação para a Transição Digital); abordagens de Educação Inclusiva; foco na ALV, com programas incentivo STEAM e Impulso; e a ênfase na colaboração e parcerias entre instituições educativas, empresas e autarquias (Barbosa & Moura, 2024).

Outras medidas e modalidades, têm tido resultados positivos, contribuindo para o aumento de participação no EFP, como os Cursos de Especialização Tecnológica (CET); os programas de formação-ação, combina formação e consultoria para Pequenas e Médias Empresas (PME); e o programa "Valorizar Social", formação para setor social, em competências de gestão e digitais (CEDEFOP, 2024). Foram criados os Cursos Técnicos Superiores Profissionais (CTeSP), em 2014

em parcerias provenientes do Ensino Politécnico, com forte crescimento, em áreas tecnológicas, carecendo de maior reconhecimento social e valorização no mercado de trabalho (Fundação José Neves, 2024). Segundo Barbosa & Moura (2024) as medidas com mais impacto no EFP em Portugal, passam por: modalidades de qualificação para Adultos; o RVCC; a Agenda para Profissões do Turismo; os Programas STEAM e Impulso para Adultos; a Educação Inclusiva.

De acordo com o CEDEFOP (2024) os programas, medidas e modalidades mais transversais, com intervenção em diversas áreas, a destacar em Portugal são:

1. Programas de Aprendizagem (APZ) - certificação escolar e profissional, com FPCT.
2. Formação modular certificada (FMC) - cursos de curta/média duração para empregados ou desempregados.
3. Programa Qualifica - promove a formação e qualificação. Meta de 50% da população ativa concluir o ensino secundário até 2020; taxa de participação em ALV de 20% em 2020 e 25% em 2025; revitalizou o EFP aproximando o país das metas de ALV, da média da UE (Neves, 2023).
4. Competências digitais - Academia Digital de Portugal e programa Emprego +Digital.
5. Competências verdes - programa "Green Skills&Jobs".
6. Projetos de inclusão social - programas e medidas para combater desemprego jovem, promover a inclusão de pessoas com deficiência e combater a pobreza (CEDEFOP, 2024).

Tabela III – Quadro-síntese e cronologia de criação de medidas, entidades e legislação relacionada com EFP em Portugal

Ano/Período	Medidas / Entidades / Legislação relacionadas com EFP em Portugal
1957	Lançamento do FSE - criação através do Tratado de Roma.
1986	Lei de Bases do Sistema Educativo.
Finais do Séc. XX	Programas de financiamento da CEE com impacto significativo na educação de adultos e na formação de capital humano.
Final dos anos 90	Adoção de estratégia de ALV alinhada com as diretrizes da UE.
1999	Criação de entidades responsáveis pelo EFP, como a ANEFA e a ANQ.
2000/2001	Sistema RVCC e dos cursos de EFA, financiados pelo Programa Operacional da Educação 3 (PRODEP 3) do Quadro Comunitário de Apoio II.
2004	Implementação de cursos profissionais em escolas públicas.
2006	Criação da ANQEP, I.P..
2007	Estabelecimento do SNQ, posteriormente alterado pelo Decreto-Lei n.º 14/2017.
2008	Apoio através do POPH – Adaptabilidade e ALV (cofinanciamento do FSE).
2014	Decreto-Lei n.º 92/2014, que regula a implementação e execução do EFP e define competências da ANQEP, I.P..
2016	Programa Qualifica, que promove a formação e qualificação.
2023	Agenda para as Profissões do Turismo 2023-2026.
Transversal/ Atual	Apoios disponíveis no PRR da UE para a digitalização e inovação educativa.
	Programas de Aprendizagem (APZ) – certificação escolar e profissional.
	Formação modular certificada (FMC) – cursos de curta/média duração.

	Competências digitais – Academia Digital de Portugal; programa Emprego +Digital.
	Competências verdes – programa "Green Skills&Jobs".
	Projetos de inclusão social.
	Criação de Sistemas de Garantia de Qualidade.
	Integração de competências digitais, incluindo o InCoDe.2030 e o Plano de Ação para a Transição Digital.
	Cursos CET, programas de formação-ação, formação e consultoria para PME.
	Criação de CTeSP, parcerias provenientes do Ensino Politécnico.
	Adoção de Educação Inclusiva.
	Programas como o incentivo STEAM e Impulso.

Fonte: o autor

Dissecando os dados de 2023 da Fundação José Neves (2024), os adultos com ensino superior participaram mais em EFP (24,5%), enquanto os menos escolarizados participaram menos (5,6%). O EFP tem ganho valorização, especialmente em áreas tecnológicas, pois os cursos de dupla certificação foram escolhidos por 40% dos alunos do secundário, sendo os cursos profissionais os mais procurados (33%), onde a taxa de conclusão destes cursos subiu para 84% em 2021/22 (Fundação José Neves, 2024). As modalidades de EFP de dupla certificação são diversas e adaptadas a diferentes públicos e objetivos, tais como: APZ/APZ+; EFA; Cursos Artísticos Especializados (CAE); Cursos de Hotelaria, Restauração e Turismo (CTP); Cursos de Educação e Formação para Jovens (CEF) (DGERT, 2020).

A valorização do EFP como parte essencial do sistema educativo em Portugal, provem de políticas que garantam qualidade, equidade e inovação, e do reforço da orientação escolar e profissional. Importante a cooperação entre profissionais e instituições, a integração como estratégia estruturante da educação digital e a flexibilização curricular (Azevedo & Capucha, 2021). É unânime que o desafio é assegurar o cumprimento efetivo da escolaridade obrigatória de 12 anos, reforçar os mecanismos de ação social e investir na expansão da oferta de EFP, concretizando a recomendação da OCDE (Mata, 2019).

Apontando algumas limitações ao EFP em Portugal, o mesmo continua a enfrentar preconceitos (valorização social) e apresenta quebras de desempenho, segundo o PISA 2022 (Fundação José Neves, 2024). No entanto, a eficácia de vários destes programas foi limitada pela fraca valorização política e social do direito dos adultos ao EFP, por um investimento que não foi contínuo, estando claramente condicionado pelos financiamentos provenientes dos fundos comunitários (Neves, 2023). Os indicadores-chave atuais mostram uma evolução: aumentou a taxa de emprego dos recém-diplomados, subiu ligeiramente a participação de adultos em educação e formação (de 13,3% em 2022 para 13,4% em 2023) e diminuiu a proporção de adultos sem o ensino secundário completo (Fundação José Neves, 2024).

2.4. Impactos das medidas de apoio ao EFP no SHR em Portugal

Com base no inquérito de formação profissional realizados pelo GEP-MTSSS (Gabinete de Estratégia e Planeamento do Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social) (2023) e no que concerne à formação no SHR, foi possível verificar que 65,5% de entidades proporcionaram Formação Profissional Contínua (FPC), em 2020 (existindo outros tipos de formação, como a inicial, escolar e por iniciativa do próprio trabalhador). A FPC corresponde a medidas ou atividades cujo principal objetivo é a aquisição de novas competências ou o desenvolvimento e a melhoria das existentes, financiada pela empresa e destina-se ao seu pessoal ao serviço.

Tabela IV - EFP em entidades do SHR

Tipos de EFP em entidades do SHR	Percentagem
Formação no posto de trabalho	57,3
Cursos de formação profissional contínua	35,2
Formação profissional inicial	21,4
Participação em conferências e workshops	17,4
Círculos de aprendizagem	17,2
Autoaprendizagem	10,2
Rotação de postos de trabalho	6,5

Fonte: (GEP-MTSSS, 2023)

Tabela V - Tipo de entidade formadora no EFP do SHR

Entidade Formadora	Percentagem
Própria empresa (Formação Interna)	65,5
Entidades de formação privadas	42,6
Entidades públicas de formação	35,3

Fonte: (GEP-MTSSS, 2023)

Apenas 30,1% dos trabalhadores do SHR tiveram acesso a cursos de FPC, potenciados ou fornecidos pelas suas entidades, uma das taxas mais baixas entre os setores analisados (podendo ter realizado outros tipos de EFP: inicial; iniciativa própria). A taxa de acesso a cursos de FPC no SHR (30,1%) é inferior à média geral (42,6%).

Para fazer face a estes números, em 2023, o Ministério da Economia e do Mar, criou a Agenda para as Profissões do Turismo 2023-2026, documento estratégico desenvolvido pelo Turismo de Portugal, com o objetivo de valorizar, qualificar, cooperar e incluir os profissionais do setor turístico, onde está afeto o SHR. Foi lançado com o objetivo de visar reforçar as qualificações e o emprego no setor, criando condições para a contratação estável e valorização dos profissionais. Uma vez que o setor do SHR acolhe uma mão-de-obra diversificada, com um aumento significativo de trabalhadores estrangeiros e pretendendo-se a melhoria das condições de trabalho, a promoção de qualificações e a integração de diferentes perfis profissionais (Ministério da Economia e do Mar, 2023).

De acordo com os dados recolhidos no Inquérito do GEP-MTSSS (2023), o SHR apresenta uma menor adesão a cursos de EFP contínua, com uma preferência por formação no posto de trabalho.

Os principais motivos, dados pelas empresas do SHR para não realizar EFP, são as qualificações dos trabalhadores corresponderem às necessidades e preferência por contratar trabalhadores já com as qualificações necessárias. A taxa de acesso dos trabalhadores a cursos de EFP contínua é baixa, e os custos associados são os mais baixos entre os setores analisados. Isso pode refletir as características específicas do SHR, como a alta rotatividade de pessoal e a necessidade de formação prática e imediata.

Contudo, a Lei de Bases do Sistema Educativo de 1986 estabelece a obrigatoriedade de formação adequada para os profissionais do SHR, enfatizando o desenvolvimento de competências alinhadas às exigências do mercado de trabalho. Este documento reforça a importância da formação atender às normas do SHR em Portugal, promovendo a capacitação profissional dos colaboradores (Vaz, 2015).

Da parte da UE e de acordo com o ECOTEC, em 2003 e 2004, foram definidas diretrizes conjuntas para a formação e desenvolvimento no setor que abrange a restauração, hotéis, restaurantes, cafés, cantinas, alojamentos de curta duração e estabelecimentos similares (McCoshan et al, 2008).

Diante do baixo nível de qualificações mencionado anteriormente pelo GEP-MTSSS (2023), as empresas do SHR têm investido em formação profissional para melhorar o desempenho. Há uma preocupação crescente com a qualificação da força de trabalho, e os gestores buscam cada vez mais profissionais capacitados que atendam às exigências do mercado e dos clientes (Passos, Madureira, & Esteves, 2014). Lemos et al. (2024) referem que as parcerias no setor são essenciais para alinhar as competências dos alunos às exigências do mercado, garantindo que os profissionais estejam preparados para os desafios e mudanças.

Para um melhor funcionamento do SHR, foi criado o regulamento (C.E.) nº852/2004 do Parlamento Europeu e do Conselho, um dos pilares da legislação europeia relativa à higiene dos géneros alimentícios, os códigos de boas práticas na observância e aplicação das regras de higiene e dos princípios *Hazard Analysis and Critical Control Point* (HACCP) (Parlamento Europeu e o Conselho da União Europeia, 2004). No SHR existem critérios e legislação que torna a formação de carácter obrigatório e as organizações têm a obrigatoriedade de fornecer formação aos seus colaboradores. Um dos casos dessa obrigatoriedade consiste na criação de sistema de segurança alimentar eficaz, onde é fundamental a existência de formação, para implementar o sistema e passar a informação completa do mesmo (Almeida, 2013).

Este setor, coloca o pré-requisito da formação, em várias organizações, tendo um impacto positivo na melhoria das condições de higiene e segurança avaliadas nas unidades do setor alimentar. Quando a formação que recebem não é adequada ao correto desempenho das suas funções também as condições mínimas de segurança poderão ser colocadas em causa (Bagagem, 2020). Perdura ainda

a obrigatoriedade de existência um manual de segurança alimentar que permite às empresas cumprir com a legislação em vigor, onde têm de fornecer formação aos seus colaboradores (Almeida, 2013).

Tabela VI – Quadro-síntese e cronologia de criação de medidas, legislação, programas e estratégias relacionadas com EFP no SHR

Ano/Período	Designação de medidas, legislação, programas e estratégias
1986	Lei de Bases do Sistema Educativo de 1986 (obrigatoriedade EFP profissional no setor SHR).
2003/2004	Diretrizes conjuntas (pela UE e ECOTEC) para a formação e desenvolvimento do setor SHR.
2004	Regulamento (C.E.) n.º 852/2004 - regula a higiene dos géneros alimentícios e enfatiza os princípios do HACCP.
2020	Monitorização de Formação profissional contínua.
2023	Inquérito de formação profissional - GEP-MTSSS.
2023	Agenda para as Profissões do Turismo 2023-2026.
Transversal/ Atual	Lançamento de objetivo no setor SHR: reforçar as qualificações e o emprego, criar condições para a contratação estável e valorização dos profissionais.
	Programas de formação-ação, formação e consultoria para Pequenas e Médias Empresas (PME).
	Parcerias estratégicas eficazes entre instituições de EFP e as entidades do SHR (promoção de EFP sustentável e inovador).

Fonte: o autor

Para complementar a legislação e obrigatoriedades existentes a nível de formação profissional, e na tentativa de melhorar resultados, a Agenda pode ser uma solução para melhorar os números, relativos ao EFP no SHR e um dos documentos-guia a apontar e trilhar o caminho de futuro. Pois o mesmo tem como prioridades a formação contínua, a inovação e a sustentabilidade no setor. Alguns dos principais projetos são: programa de EFP contínuo; parcerias com instituições educativas; iniciativas de inclusão social; formação em inovação e sustentabilidade; e plataformas de E-learning (Ministério da Economia e Mar).

A colaboração entre instituições de ensino e entidades do SHR é essencial para alinhar as competências dos futuros profissionais com as exigências do mercado, promovendo melhor preparação e maior competitividade organizacional. Estabelecer colaborações entre a academia e o setor empresarial é visto como um método eficaz para a partilha de recursos e para a obtenção de vantagens competitivas para ambas as partes envolvidas (Lemos et al., 2024). Para que se melhorem os números e a eficiência do EFP, segundo o CEDEFOP (2025b) as políticas devem integrar estratégias que incentivem as organizações a adotar uma abordagem mais proativa e inclusiva no desenvolvimento de competências, deslocando o foco de uma formação periódica e institucional para um modelo contínuo e integrado no local de trabalho.

Alguns dos cursos mais populares e procurados, segundo o Ministério da Economia e do Mar (2023), são: Gestão Hoteleira; Marketing Digital; Sustentabilidade no Turismo; Gastronomia e Enologia; e Turismo Cultural e Patrimonial. Verifica-se que de futuro existe a constante necessidade

de se estabelecerem parcerias estratégicas mais robustas e eficazes entre as instituições de EFP e as entidades do SHR, a fim de promover uma formação que não só atenda às expectativas do mercado, mas que também contribua para a sustentabilidade e inovação do setor (Lemos et al., 2024). Alguns dos temas principais do EFP no SHR, passam pela: importância da qualificação, para a competitividade do SHR; a dinâmica e oferta das Escolas de Hotelaria e Turismo; os programas de formação e capacitação; e a modernização das infraestruturas, desde as escolas a entidades no SHR (Ministério da Economia e Mar).

Contudo constata-se algumas problemáticas relacionadas com a implementação de medidas de EFP no SHR e no geral em Portugal: reputação e combate a estigmas e valorizar o ensino profissional nas comunidades, famílias e jovens; necessidade de garantir informação de qualidade, participação ativa dos jovens e articulação territorial para apoiar escolhas conscientes; essencial desenvolver uma gestão integrada e cooperativa, associando municípios, empregadores, escolas e parceiros sociais; necessário promover a cidadania, o espírito (Azevedo & Capucha, 2021).

Com a implementação de alguns destes projetos, requisitos e obrigações, o inquérito do GEP-MTSSS (2023) acerca de EFP revela um aumento geral na formação contínua, com uma preferência crescente por formação no posto de trabalho. Pois está demonstrada a eficácia de integrar a formação em ambientes de trabalho, colocando o local de trabalho no centro da aprendizagem, equilibrando os interesses de empregadores e trabalhadores (CEDEFOP, 2025b). O EFP é essencial para o desenvolvimento de competências e a competitividade do SHR, dando tónica às especificidades do mesmo, a alta rotatividade de pessoal e a necessidade de formação prática e imediata (GEP-MTSSS, 2023).

3. Metodologia

Para o presente estudo realiza-se um estudo qualitativo. Para tal será necessário efetuar questões de forma a obter conhecimento do impacto das medidas de EFP no setor SHR. Conforme mencionado é objetivo deste trabalho verificar a vantagem competitiva e a contribuição que o EFP proporciona para o desenvolvimento das entidades. Assim como perceber quais as medidas de EFP, que derivam de normas comunitárias e europeias, que são mais solicitadas e destacadas em Portugal. Outro objetivo deste trabalho é obter conhecimento das medidas de EFP provenientes de mecanismos e programas europeus que têm impacto no SHR (setor dinamizador da economia portuguesa) e qual o contributo das medidas de EFP para o desenvolvimento das entidades, a melhoria de serviços e satisfação, e contribuição para melhoria de práticas de GRH e os que trazem vantagens competitivas. Nesse sentido, as Questões de Investigação (QI) que se propõem são:

- **QI1: O EFP como vantagem competitiva e benéfico para o desenvolvimento de empresas e entidades.** De acordo com o referido por Cunha (2010) e Ferreira (2016) pretende-se obter a resposta se a formação melhora o desempenho organizacional e a competitividade de entidades. É intuito saber se o EFP desenvolve as competências dos colaboradores, aumentando produtividade e promoção da inovação nas entidades. Com base em Cunha (2010), Ferreira (2016) e Markowitsch & Hefler (2019) é pretendido obter informação acerca da forma como as entidades percecionam o EFP como impactante para o desempenho organizacional, competitividade e crescimento económico. E se as entidades conseguem desenvolver conhecimentos, habilidades e competências para melhorar o desempenho nas organizações. Com o argumentado pela Comissão Europeia (2022) e Scepanovic & Artiles (2020) pretende-se obter conhecimento se existe uma cultura de aprendizagem permanente, que estimule a inovação e adaptabilidade e se existe EFP de grande eficácia, que potencia competências para preparar os trabalhadores para carreiras e profissões específicas e que deem resposta a necessidades económicas.

- **QI2: Quais as medidas de EFP provenientes de diretrizes comunitárias que são mais implementadas em Portugal.** Com esta QI pretende-se saber se os ODS têm alguma influência na criação das metas e orientações de EFP em Portugal, conforme é referido por United Nations, (n.d.) e Comissão Europeia (2019). De acordo com o referido pela Comissão Europeia (2018), com esta QI pretende-se apurar quais as medidas de apoio prioritárias aplicadas e com mais efeito nas políticas e programas relacionados com EFP. Com base, no relato por CEDEFOP (2024) e Barbosa & Moura (2024) pretende-se obter dados de políticas governamentais implementadas com impacto no EFP.

- **QI3: As entidades do SHR têm aderido cada vez mais a diversas medidas e programas de EFP, criando impacto no setor e contribuindo para melhorar políticas de GRH.** De acordo com Barbosa & Moura (2024) e CEDEFOP (2024), são implementadas diversas medidas e modalidades de EFP, algumas destinadas apenas ao SHR, pretende-se saber quais, se foram criadas parcerias e quais os resultados. Com base na informação do GEP-MTSSS (2023), com a presente QI pretende-se saber quais os programas, medidas e modalidades mais populares no SHR e quais aqueles que têm ocorrido. Pretendendo-se saber que tipo de relacionamento existe com as Escolas de Hotelaria e Turismo.

- **QI4: Entidades do SHR que realizem ou tenham colaboradores com EFP em entidades governamentais que se baseiam nas diretrizes comunitárias, têm vantagem competitiva.** Esta questão parte do referido em CEDEFOP (2025b) da diversa formação realizada pelo SHR, e pretende-se obter informação de quem intervém, quem a promove, quais as opções. Ministério da Economia e do Mar (2023) e Lemos et al. (2024) enfatizam a realização de parcerias no EFP, e a inovação e sustentabilidade no EFP, abordando questões de formação à distância. Com

esta questão pretende-se saber que acordos são estabelecidos e que inovação e sustentabilidade tem sido acoplada ao EFP em SHR. Pretende-se obter informação de que tipo de cursos são ministrados, com base na Agenda para Profissões do Turismo do Ministério da Economia e do Mar (2023), e importância dos mesmos, para entidades do SHR.

Para tal, pretende-se realizar investigação descritiva e aplicada, para recolher informação de como se encontra a situação atual, de acordo com o referido anteriormente. Opta-se por uma investigação de campo, com entrevistas realizadas com guião e de resposta aberta, para depois realizar uma síntese e análise comparativa e análise de conteúdos das mesmas.

A entrevista, permite obter descrições na linguagem dos participantes e compreender como interpretam determinados aspetos (Bogdan & Biklen, 1994). Desta forma, é a entrevista semi-diretiva a que melhor se adequa, uma vez que, está organizada por QI, com diversas questões, e que após um guião inicial, o entrevistado tem a liberdade para desenvolver cada assunto em qualquer direção que considere adequada. A cada QI corresponde uma ou mais questões.

Neste sentido, (Quivy & Campenhoudt, 1992) consideram a entrevista semi-diretiva, ou semi-dirigida, como uma entrevista que não é nem inteiramente aberta, nem encaminhada por grande número de perguntas precisas. A entrevista semi-diretiva permite explorar de forma flexível e aprofundada as opiniões dos entrevistados, incentivando a reflexão sobre as suas práticas. O investigador segue perguntas-guias abertas, mas adapta a ordem e formulação conforme a interação. Segundo Lune & Berg (2017) as entrevistas semiestruturadas seguem um guião com perguntas pré-definidas e caracterizam-se por permitir reordenar e adaptar as perguntas, ajustar a linguagem e esclarecer dúvidas durante a entrevista.

Com a entrevista, tem-se o objetivo de apurar qual o impacto decorrente da adesão ao EFP por parte de diversas entidades, em geral, e em específico do SHR. Conforme referido em revisão da literatura, existe uma grande parte de diretrizes e normas que derivam da UE, mas que são canalizadas e implementadas por entidades governamentais nacionais. Nesse sentido, procedeu-se à escolha de entidade que promove, planeia e executa grande parte do EFP em Portugal, que é o Instituto de Emprego e Formação Profissional, IP. (IEFP). Neste caso, a partir do relato, de opiniões e informação recolhida por parte de chefias do IEFP, pretende-se verificar se o EFP é encarado com vantagem competitiva e benéfico para as diversas entidades e quais as medidas provenientes de diretrizes comunitárias da UE que são implementadas. A partir do conhecimento dos entrevistados, pretende-se obter informação acerca da adesão de entidades do SHR a diversas medidas e programas de EFP e apurar se contribuem para melhores práticas de GRH. Pretende-se apurar se há vantagem competitiva para entidades do SHR que tenham realizado EFP com o IEFP. Assim, adaptam-se as questões das QI aos entrevistados e organismos público de EFP a entrevistar:

QI1: Recolha de opinião e informação acerca do EFP como uma vantagem competitiva, e impacto percecionado no desempenho organizacional e o feedback sobre o EFP do IEFP.

QI2: Identifica as medidas de EFP implementadas em Portugal com base em diretrizes comunitárias (como ODS, QUAR), destacando as mais prioritárias e impactantes nas políticas do IEFP e nas suas UO's e DR's.

QI3: Examina a adesão das entidades do SHR a programas de EFP, o impacto nas políticas de GRH e a eficácia das parcerias e modalidades formativas, promovidas pelo IEFP.

QI4: Investiga se o EFP do IEFP é percebido como gerador de vantagem competitiva no SHR, quais os conteúdos preferidos (inovação, sustentabilidade, formação à distância) e a ligação com a Agenda para as Profissões do Turismo.

As questões são exploratórias e qualitativas nesta parte final, servindo para o apuramento de impactos do EFP em entidades relacionadas com o SHR. A entrevista terá de apurar se as entidades do SHR, aderem ao EFP do IEFP, quais as preferências, quais as que impactam mais, que redes existem e parcerias existem e qual a relações criadas entre IEFP e SHR.

Como tal entrevistaram-se seis inquiridos do IEFP: um Diretor do Departamento de Formação Profissional (DFP) dos Serviços Centrais (SC) e cinco Coordenadores de Núcleo de Formação Profissional (NFP) de Delegação Regional (DR). A seleção dos entrevistados foi feita pelo Conselho Diretivo (CD), após sugestão do aluno. As entrevistas foram gravadas com autorização expressa dos inquiridos e foram todas realizadas via Teams, com agendamento prévio. As entrevistas demoraram em média 1 hora e 24 minutos, variando de um mínimo de cerca de 58 minutos até um máximo de cerca de 1 hora e 57 minutos. Uma entrevista demorou menos de 1 hora, três entre 1 hora e 5 minutos e 1 hora e 24 minutos, e duas entre 1h 54 minutos e 1 hora e 57 minutos. As entrevistas foram transcritas e nesse processo foram realizados os seguintes procedimentos: foram eliminadas partes da conversa, não ligadas nem diretamente nem indiretamente, com o tema em estudo e foi revisto o discurso oral e alteradas expressões mais coloquiais¹.

Importa justificar o motivo da escolha e assim caracterizar o IEFP para realização das Entrevistas da presente metodologia deste trabalho. O IEFP é o serviço público de emprego nacional em Portugal, com a missão de promover o emprego e combater o desemprego, através da execução de políticas ativas, especialmente na área da formação profissional. O IEFP desenvolve um vasto conjunto de atribuições, como a promoção do ajustamento entre a oferta e a procura de emprego, a qualificação escolar e profissional de jovens e adultos, a reabilitação profissional de pessoas com deficiência, o apoio à criação e manutenção de postos de trabalho, a inserção de públicos em risco de

¹ Guião de Entrevista consta em Anexo – Tabela III

exclusão, o desenvolvimento do mercado social de emprego e a cooperação com entidades nacionais e internacionais (IEFP, IP, 2025).

O IEFP possui uma estrutura organizacional desconcentrada, flexível e de proximidade, organizada em cinco DR's (Norte, Centro, Lisboa e Vale do Tejo, Alentejo e Algarve), que executam as políticas de emprego e formação nas respetivas regiões, em articulação com os centros de emprego e formação profissional locais. Estas DR's também participam no diagnóstico das necessidades do mercado de trabalho e colaboram com os conselhos consultivos regionais. (República Portuguesa, 2012) A nível central, o IEFP estrutura-se em serviços centrais (unidades operacionais - áreas do emprego e da formação profissional; unidades de suporte; unidades de apoio especializado) e serviços desconcentrados. (República Portuguesa, 2023).

Esta organização permite ao IEFP atuar de forma integrada e coordenada, promovendo a empregabilidade e a qualificação dos cidadãos em todo o território nacional (República Portuguesa, 2025). A escolha desta entidade, para entrevistas, prendeu-se com a sua relação com a qualificação escolar e profissional da população portuguesa e com a questão premente de responder a necessidades de EFP de entidades em território nacional. Além do mais, tem sido um executante de diversas medidas e modalidades financiadas por programas comunitários da UE.

A razão da escolha dos 6 entrevistados, prende-se com o cargo ocupado, funções desempenhadas e o departamento em que se inserem no IEFP. Selecionaram-se inquiridos deste organismo, devido à sua ligação com o EFP, tendo diversas UO's, como centros de formação, com diversas medidas e modalidades financiadas pela UE. Além do mais o IEFP mantém uma relação direta com entidades, no lançamento e financiamento de programas relacionadas com EFP. Os 6 entrevistados foram selecionados após negociação com o CD do IEFP, mediante apresentação do intento da presente investigação. Foi acordado entrevistar o DFP dos SC, neste caso a sua Diretora, por ser o organismo responsável pela coordenação de medidas EFP, diagnóstico de necessidades de EFP, reconhecer e certificar competências escolares e profissionais e cooperação com centros de gestão participada e operadores públicos e privados (IEFP, IP, 2025). E negociou-se a realização de entrevistas aos Coordenadores de NFP, por serem as figuras responsáveis pela prática de diversas medidas e modalidades de EFP nas UO's, centros protocolares e Entidades Formadoras Externas (EFE), e de realizarem acordos e parcerias com entidades. Os NFP, sob a alçada das DR's, têm como funções: executar e adaptar localmente as políticas de EFP, planear, organizar e acompanhar ações de formação; gerir recursos humanos, técnicos e logísticos; colaborar com entidades locais e regionais e apoiar a implementação de medidas ativas de emprego e formação. (IEFP, IP, 2012).

4. Análise e Discussão de Resultados

A apresentação dos resultados que se segue, foi organizada por questão, salientando-se em cada uma delas os contributos mais relevantes de cada um dos inquiridos. Por questões de confidencialidade e anonimato as identificações dos inquiridos foram omitidas usando-se na apresentação dos dados a codificação apresentada na Tabela II.

Tabela VII - Códigos relativos a entrevista

Códigos relativos a Entrevistas		
Código	UO/Serviço correspondente	Cargo hierárquico / Serviço
SC	Serviços Centrais	Diretora do Departamento de Formação Profissional
DRC	Delegação Regional do Centro	Coordenador de Núcleo de Formação Profissional
DRLVT	Delegação Regional de Lisboa e Vale do Tejo	Coordenador de Núcleo de Formação Profissional
DRAlg	Delegação Regional do Algarve	Coordenador de Núcleo de Formação Profissional
DRN	Delegação Regional do Norte	Coordenador de Núcleo de Formação Profissional
DRAle	Delegação Regional do Alentejo	Coordenador de Núcleo de Formação Profissional

Fonte: o autor

4.1. Questão de Investigação 1 - O EFP como vantagem competitiva e benéfico para o desenvolvimento de empresas e entidades

Em relação à **QI 1** verificam-se alguns consensos e opiniões similares em aspetos relativos ao potencial do EFP para gerar vantagem competitiva e benefícios para o desenvolvimento. Todos os *inquiridos* (*{SC}*, *{DRC}*, *{DRLVT}*, *{DRAlg}*, *{DRN}* e *{DRAle}*) reconhecem o EFP como essencial para o desenvolvimento de competências, aumento da produtividade e empregabilidade e uma mais-valia para os trabalhadores e para as empresas. Os *inquiridos* *{DRLVT}*, *{DRAlg}*, *{DRN}* e *{DRAle}* veem a FPCT como elemento diferenciador e eficaz na integração no mercado de trabalho. Referente à formação extra-catálogo, os *inquiridos* *{SC}*, *{DRC}*, *{DRN}* e *{DRAle}*, consideram a mesma como a alternativa necessária para responder a necessidades específicas de entidades. Verifica-se que os inquiridos criticam a rigidez do CNQ e que é necessário existir uma maior flexibilidade no EFP apresentado a entidades. Inclusive o *Inquirido* *{SC}* aborda uma necessidade de se reformar o atual CNQ e o sistema que o rege (SNQ), defendendo uma rutura com o sistema vigente desde 2007, para que existam novas metodologias de EFP para micro, pequenas e médias empresas. O mesmo Inquirido explanou ainda acerca da obrigatoriedade de formação em UFCD's de 25 a 50 horas pelo referido SNQ e dos constrangimentos e barreiras que a referida obrigação cria ao EFP dirigido a entidades. Aborda ainda a questão do EFP financiado (Pessoas 2030 - FSE), destinado a pessoas e utilizados em diversas modalidades de EFP (EFA, CET, VA, APZ e FMC), em oferta no IEFP ter a obrigatoriedade em ser do CNQ. Ou seja, para existir financiamento comunitário, o estado (neste caso IEFP), tem de usar modalidades pertencentes ao SNQ e referido CNQ.

O *Inquirido {SC}* refere ainda, e como problemática, que toda a formação extra-catálogo não é apoiada por fundos comunitários, sendo a dotação utilizada para execução da referida modalidade do orçamento de estado (Ministério/IEFP). Dando um outro pormenor acerca de financiamento de EFP, o *Inquirido {SC}* refere que o programa de apoio financiado Compete – FEDER é dirigido a empresas, podendo as mesmas concorrer a estes fundos para terem formação financiada, podendo ser formação extra-catálogo. Contudo, salienta que micro, pequenas e médias empresas têm dificuldade a aceder e concorrer a programas e candidaturas, devido à sua complexidade e obrigações.

Abordando o feedback obtido acerca do EFP o *Inquirido {DRC}* salienta a existência de foco na monitorização de qualidade da formação com ferramentas como pictogramas e questionários. O mesmo Inquirido salienta o cheque-formação como medida eficaz e que impacta o desempenho organizacional, competitividade e crescimento económico. Destaca ainda um caso de parceria que têm com a empresa Vista Alegre, em formação de Ativos Empregados (AE), considerando que a mesma tem uma cultura de aprendizagem permanente.

Das respostas dadas à QI 1, o *Inquirido {DRLVT}* revela que existe uma distinção clara entre EFP de curta e longa duração, entre quem as solicita e quem as frequenta. Destaca ainda a modalidade AE como chave para as empresas mudarem a sua perceção e relação com o IEFP, para melhor. Salienta que obtém feedback positivo acerca do EFP realizado, aquando das Semanas Abertas, que é um evento em que reúnem os vários parceiros nas UO's, para visitarem instalações, comunicarem boas práticas e partilharem experiências.

Abordando a satisfação de parceiros o *Inquirido {DRAlg}* realça a proximidade com entidade locais e autarquias, existindo uma preocupação das mesmas em responder à sazonalidade do mercado do trabalho, que por sua vez afeta a cultura de aprendizagem permanente das entidades da região. Salienta ainda o feedback rececionado por entidades que colaboram diversas vezes, em variadas modalidades de EFP. Acerca de feedback menciona que avaliam sempre o nível de satisfação dos formandos, ao preencherem questionários.

Acerca da melhoria do desempenho organizacional e a competitividade, o *Inquirido {DRN}* refere que existem diversas experiências positivas com entidades a modernizar e requalificar profissionais. Dá o exemplo de medidas como o Emprego +digital e o *Green Skills&Jobs* (financiadas pelo PRR) com objetivo de melhorar as competências digitais e da economia verde circular das entidades. Salienta ainda a medida Líder +digital como medida promotora de desempenho organizacional, competitividade e crescimento económico. O Inquirido destaca ainda o papel dos Centros Qualifica e do RVCC a auxiliar a melhorar competências de gestores/diretores de entidades. Acerca de feedback, refere que existem bons indicadores do follow-up dos qualificados e diplomados.

O *Inquirido {DRAle}* numa ótica do EFP desenvolver conhecimentos, habilidades e competências para melhorar o desempenho nas organizações, defende que atualmente valoriza-se

mais a qualidade e as competências do que o diploma ou certificação. Refere ainda que entidades que pensem em investimento, crescimento ou alteração de funcionamento, recorrem ao IEFP como parceiro para atingir o sucesso e dar a melhor resposta face a necessidade económicas. Verifica-se que o Inquirido dá valor ao reconhecimento da capacidade técnica e humana do IEFP por parte das entidades, salientado esse critério como um fator de atração para a colaboração. Considera que a medida cheque-formação +digital e cheque-formação (IEFP financia EFP, realizada em qualquer EFE, para colaboradores das entidades) propiciam uma cultura de aprendizagem.

Fazendo uma síntese da informação de todos os inquiridos, verifica-se o reconhecimento do EFP como essencial para o desenvolvimento de competências, aumento da produtividade e empregabilidade e uma mais-valia para os trabalhadores e para as empresas. Todos os inquiridos salientam a FPCT na integração no mercado de trabalho.

Quatro dos inquiridos referem a formação extra-catálogo como a alternativa necessária para responder a necessidades específicas de entidades em consequência da rigidez do CNQ. Existe a menção por parte de alguns inquiridos da necessidade da rutura com o atual CNQ/SNQ, por dificultar o acesso ou realização de EFP dirigido a entidades, criticando a obrigatoriedade de UFCD's de CNQ para obtenção de financiamento comunitário. Dois inquiridos valorizam a monitorização da qualidade de forma a obter mais feedback e avaliações contínuas positivas. Destacam medidas como o cheque-formação, cheque-formação +digital, AE, Emprego +digital e *Green Skills&Jobs*, como promotoras de competitividade. Salientam parcerias, com grandes grupos empresariais e entidades locais, e a Semana Aberta. Existe a defesa do EFP focar-se em competências e não apenas em números e certificações.

Obtiveram-se respostas em concordância com Cunha (2010) e Ferreira (2016), a referir que o EFP melhora o desempenho organizacional e a competitividade, assim como desenvolver as competências dos colaboradores, aumentando produtividade e promoção da inovação nas entidades. Onde foram dados vários exemplos de parcerias e de feedback positivo de EFP que decorreu sendo promovido pelo IEFP, e onde se desenvolvem conhecimentos, habilidades e competências para melhorar o desempenho das organizações. Foram obtidos dados relativos à existência de uma cultura de aprendizagem permanente, com EFP eficaz e que potencia competências de colaboradores para dar resposta a necessidades económicas, conforme propõe a Comissão Europeia (2022). Existindo uma concordância com o que foi referido pelos autores e consta na QI 1, com as respostas dos inquiridos acerca do que é realizado como EFP do IEFP e na forma das entidades verem o EFP como vantagem competitiva e benéfico para o desenvolvimento.

4.2. Questão de Investigação 2 - Quais as medidas de EFP provenientes de diretrizes comunitárias que são mais implementadas em Portugal

Na **QI 2** referente a medidas de EFP provenientes de diretrizes comunitárias implementadas em Portugal, nas respostas à questão acerca das metas/orientações e a sua relação com ODS e QUAR, *todos os inquiridos* (*{SC}*, *{DRC}*, *{DRLVT}*, *{DRAlg}*, *{DRN}* e *{DRAle}*) referem que o processo de definição e distribuição de metas é comum a todas as DR's, com orientações "top-down" (Ministério para o CD, para as DR's e UO's). As UO's definem as áreas e ações de formação com base nas orientações e necessidades do mercado. Todos afirmam também que existe um alinhamento com os ODS, em concreto com foco no digital e no verde. Existe uma forte preocupação em alinhar as políticas de EFP com os ODS. Os inquiridos referem que existe uma tónica nas metas de medidas e modalidades associadas à transição digital e energética, e nas novas tecnologias. Medidas como o Emprego +digital e *Green Skills&Jobs* são exemplos diretos dessa internalização e priorização dos ODS.

Todos os inquiridos salientam a importância da requalificação, vendo a mesma como um tema central e transversal a várias medidas e modalidades do EFP. A estratégia de requalificação é essencial para prevenir o desemprego, melhorar a produtividade empresarial e ajudar as pessoas a encontrar e manter emprego. Junto das entidades, também é destacada a requalificação dos quadros das mesmas. O PRO_MOV é uma medida salientada por todos os Inquiridos, como sendo uma boa prática em conjunto do IEFP e empresas para requalificar os seus funcionários. Os seis inquiridos mostram unanimidade na questão da importância de vários programas e medidas específicas que têm incentivos financeiros e são criadas para haver uma adaptação do EFP às exigências do mercado. Esses programas e medidas destacados são: Upskills, Valorizar Social, cheque-formação/cheque-formação +Digital e Emprego +Digital.

Há ainda uma conformidade de *todos os inquiridos* no que toca ao impacto do PRR na modernização das UO's do IEFP. Considerando o referido plano um motor para essa modernização, que leva à aquisição de novos equipamentos, inovação de salas oficinais e práticas e à reabilitação e construção de instalações. Todos destacaram ainda a importância de parcerias e do trabalho interinstitucional. Salientando as mesmas como vitais para o sucesso do IEFP, as parcerias que se criam, com setor privado, associações patronais e sindicais, IPSS, Politécnicos e Universidades, Municípios e CCDR's, são políticas com impacto na atividade e EFP realizado pela DR e UO's. Estas parcerias destacam-se pela criação de emprego, definição de percursos formativos à medida e garantia de EFP de qualidade. A ALV também recolheu unanimidade nas respostas dos Inquiridos, tendo sido a mesma considerada fundamental e inclusiva, com ferramentas universais. Tendo-se realçado o papel da ALV na qualificação e na mudança de perspetiva sobre a educação.

O *Inquirido {SC}* salienta o QUAR como o mecanismo através do qual o IEFP define metas e métricas das medidas e modalidades de EFP. Realça ainda a importância do 1º Pilar Europeu dos Direitos Sociais, relacionado com direito à educação, formação e ALV, como base de ação da UE e do Governo. Para frisar a importância do financiamento e investimento em sistemas de EFP, aponta a alteração do SNQ como necessária para obter financiamento comunitário e refazer políticas públicas. A nível de parcerias e trabalho interinstitucional, o *Inquirido {SC}* destaca a visão de projetos-piloto, como o Upskill's, PRO_MOV e Valorizar Social, podem ser transformados em políticas públicas através de portaria. Descreve o Upskill's como um "triângulo virtuoso" entre Estado (IEFP), academia (Politécnicos e Universidades) e empresas.

A propósito de investimento em sistemas de EFP e exigência de mercado de trabalho, o *Inquirido {DRC}* sugere que cada UO deveria ter uma especialização técnica para rentabilizar investimento, ou seja, cada Centro de Formação deveria ter uma oferta específica concentrada numa área de educação e formação. O *Inquirido {DRC}* aborda a importância da inclusão associada ao EFP, enfatizando a mitigação do desemprego através do mesmo e evitando assim a “desordem social”. Menciona as “Semanas abertas”, como forma de trabalho institucional e oportunidade de “comunicar externamente” todo o potencial do IEFP. Critica inexistência de sistemas de garantia de qualidade explícitos, o que contrasta com a ênfase na qualidade da EFP por outros agentes, parceiros e até Inquiridos.

No que concerne às metas o *Inquirido {DRLVT}* detalha a distribuição das mesmas tendo em conta a atividade transitada e a capacidade de cada UO. Destaca a importância dos incentivos financeiros, para as entidades irem além da obrigatoriedade por lei, no investimento em EFP. Nas políticas implementadas aponta o desafio da modernização e o desafio que será encontrar formadores para novas áreas e saberes. Salienta ainda a mais-valia da ALV, da importância de serviços de orientação (para ajudar as pessoas a tomarem decisões) e do incremento trazido pela dupla certificação e do contingente especial de acesso ao ensino superior para alunos provenientes de EFP.

Da resposta do *Inquirido {DRAlg}* salienta-se o valor que o mesmo dá à modernização e construção de novos pólos das UO's, com foco no setor do turismo, financiadas pelo PRR. Destaca como pontos positivos a definição da oferta formativa de acordo com o Conselho Consultivo e a auscultação de necessidades das entidades, juntamente com a articulação com Escolas de Hotelaria, como trabalho em rede interinstitucional. Assim como refere a colaboração nas jornadas técnicas da inovação fundamentais para recrutamento de formadores.

Salienta-se da resposta do *Inquirido {DRN}*, apesar das metas para as modalidades serem impostas superiormente, os planos de formação locais das UO's são validados pela DR. Pelas metas e orientações tem sido sugerido o aumento da oferta de formação de Nível 5 (CET's, CTESP e APZ+). Descreve a medida PRO_MOV fundamental para estratégias de requalificação, ao alinhar

competências com as exigências do mercado. Salienta o papel fundamental dos Centro Qualifica como porta de entrada para a formação de dupla certificação e serviço de orientação vocacional (ALV). A nível de trabalho interinstitucional, salienta as empresas e grupos empresariais que criaram centros de formação com parcerias com o IEFP destaca a criação de academias nas UO's (Cisco, Microsoft) que certificam formandos em áreas informáticas de destaque (cibersegurança, *cloud computing*, IA). Critica as fragilidades no EFP para pessoas com incapacidades e necessidades educativas especiais, apesar de parcerias existentes.

Através das respostas do *Inquirido {DRAle}* existe uma concordância com distribuição "homogénea" de metas, de acordo com idiossincrasia de cada território, baseada na dinâmica empresarial, número de desempregados e investimentos sinalizados. Cumprindo priorização de modalidades pelo DFP e orientações do CD. Alerta para o "perigo" de entidades formadoras externas fazerem da EFP um negócio devido aos incentivos financeiros, sublinhando a necessidade de monitorizar a qualidade. Refere a diferenciação regional de acordo com as exigências do mercado de trabalho, com foco em setores estratégicos do Alentejo como os cuidados pessoais e familiares, produção aeronáutica e maquinaria CNC, agricultura, turismo e transição energética no litoral. Refere-se à ALV como uma "licença para continuar a aprender", mas com um "desfasamento em não existir transferibilidade para ganho financeiro". Destaca que a ALV e o trabalho em rede (Municípios, CCDR e Conselhos Consultivos) são políticas que se destacam na região do Alentejo, que é um território de baixa densidade e enfrenta dificuldades na articulação de alguma oferta de EFP.

Analisando as diversas respostas obtidas por parte de todos os inquiridos verificou-se um consenso no processo de definição e distribuição de metas, "top-down" com base nas orientações, necessidades do mercado e em alinhamento com os ODS, em concreto com foco no digital e no verde. A requalificação é vista como tema central e transversal de várias medidas e modalidades do EFP (PRO_MOV, AE, Upskills). Os incentivos financeiros associados ao EFP são impactantes para maior adesão das entidades empregadores e se corresponder às exigências do mercado. Destacam-se as seguintes medidas: Upskills, Valorizar Social, cheque-formação/cheque-formação +Digital e Emprego +Digital. Relevam ainda o impacto do PRR na modernização das UO's do IEFP. As parcerias e o trabalho interinstitucional, com setor privado, social, associações patronais e sindicais, Academia, Municípios e CCDR's, criam impacto no EFP programado por DR e realizado pelas UO's. ALV fundamental na qualificação e na mudança de perspetiva sobre a educação. Verificou-se que todas as UO's ajustam suas ações formativas às necessidades do mercado.

A propósito dos ODS e da implementação de metas e orientações para definição de EFP a realizar, conforme United Nations, (n.d.) e Comissão Europeia (2019), verificou-se uma resposta dos inquiridos a ODS distintos daqueles que foram apontados na revisão de literatura (relacionados com

educação e emprego), havendo assim uma ramificação e uma generalização de ODS presentes no EFP. Atribuindo os inquiridos maior importância a ODS relacionados com sustentabilidade e inovação tecnológica, mas destacando também medidas e programas fundamentados em ODS com preocupações inerentes à inclusão social. No que toca a medidas de apoio prioritárias e com mais efeito nas políticas e medidas do IEFP, IP relacionadas com EFP, apontadas pela Comissão Europeia (2018) foram destacadas diversas medidas, como os incentivos financeiros, o investimento em sistemas de EFP e estratégias de requalificação.

Nem todos os inquiridos referiram as mesmas medidas e as mesmas modalidades, existindo uma diversidade consoante a região onde se inseria a DR. Foi dado enfoque à importância aos incentivos financeiros para empregadores investirem na formação de trabalhadores e enunciadas diversas medidas a ser implementadas, umas com investimento direto para a entidade ou colaborador, como o cheque-formação/cheque-formação +digital, Líder +Digital, Emprego +Digital e o Upskills, outras com investimento indireto, ou seja fornecendo formação gratuita para as entidades, como o PRO_MOV, AE e Valorizar Social.

O investimento em sistemas de EFP passa pela diversidade de oferta de medidas e modalidades para alinhar as competências com as exigências do mercado de trabalho, como com a formação à medida, de curta duração e com FPCT, destinada a entidades. Vários inquiridos referiram a criação e implementação de medidas como o PRO_MOV, VA e FMC, assim como da realização de formação à medida, diversas vezes com formação extra-catálogo. As estratégias de requalificação têm sido aplicadas no acompanhamento de transformações tecnológicas e de mudanças no mercado de trabalho, e devido ao trabalho de proximidade e de auscultação das entidades, o IEFP consegue ajustar a oferta de EFP, adaptar modalidades e criar medidas.

Com base, nas políticas de EFP provenientes de normas comunitárias e programas da UE, referidas pelo CEDEFOP (2024) e Barbosa & Moura (2024), e de acordo com as respostas dos Inquiridos, verifica-se que várias tiveram impacto no EFP realizado pelo IEFP. Pode-se salientar as respostas e importância dada na modernização de várias UO's, com a reabilitação de espaços oficiais e a aquisição de novos equipamentos, permitindo modernizar salas de formação, criar espaços formativos de maior qualidade e ter mais espaços para novas ofertas formativas adaptadas às exigências do mercado de trabalho atual.

Destaque para a importância das modalidades de dupla certificação, tais como APZ e EFA, que permitem a obtenção de escolaridade e formação tecnológica. Que fazem com que as entidades tenham uma base ótima de recrutamento para quando precisam de técnicos qualificados, preparados para o contexto real de trabalho.

Aborda-se a complementaridade de modalidades de nível superior, como APZ+, CET e CTESP, que permitem um maior grau de especialização, assim como uma maior possibilidade de

ingresso no ensino superior, até pela questão de existência de contingente especial para formandos do EFP. A política em formação em competências digitais tem sido uma aposta recorrente e presente no EFP do IEFP, com várias medidas anunciadas, nas quais os inquiridos destacaram o Emprego +Digital, Líder +Digital, cheque-formação +digital. Para além do mais têm sido criadas parcerias com grandes grupos empresariais tecnológicos que levaram à criação de Academias nas UO's relativas a temáticas de informática, cibersegurança e de serviços e plataformas de *cloud* (CISCO e Microsoft).

Políticas de EFP de educação inclusiva e ALV são referidas nas respostas dos inquiridos salientando-se a importância de medidas como a VA, para a integração de desempregados no mercado de trabalho e a sua possível requalificação, assim como dos Centros Qualifica, sendo estes fundamentais no acolhimento de formandos e encaminhamento para as EFP mais ajustadas. O trabalho interinstitucional com entidades do Ensino Superior, Escolas, Municípios, CCDR's, Conselhos Consultivos, EFE's, centros protocolares leva a uma panóplia de acordos e parcerias, mas acima de tudo de uma definição de oferta de EFP ajustada à região, a criação de medidas ajustadas a setores e com respostas concretas a entidades.

Desta forma, verifica-se que diversas medidas de EFP provenientes de diretrizes e programas comunitários, são implementadas com sucesso em território nacional. Várias das quais têm de cumprir à risca programas e orientações devido aos financiamentos provenientes da UE e que permitem a criação e implementação de diversos programas, medidas e modalidades de EFP.

4.3. Questão de Investigação 3 - As entidades do SHR têm aderido cada vez mais a diversas medidas e programas de EFP, criando impacto no setor e contribuindo para melhorar políticas de GRH

Na **QI 3** acerca da adesão às diversas medidas e programas de EFP, e se a mesma cria impacto no SHR e contribui para melhorar políticas de GRH, todos os inquiridos referem uma regionalização da procura e oferta formativa. Verifica-se pelas respostas dos mesmos que existem especificidades regionais no SHR, mas comum a ideia de que a procura por EFP e mão-de-obra é intrinsecamente ligada às dinâmicas locais e regionais. As UO's do IEFP adaptam a sua atuação e parcerias a estas realidades geográficas. **Cinco dos inquiridos** (exceto **Inquirido {SC}**) salientam as parcerias com entidades do SHR e a FPCT. Há um consenso generalizado sobre o valor das parcerias com as entidades empregadoras do SHR. A FPCT é destacada como um aliado crucial para o sucesso da empregabilidade, permitindo que as empresas "moldem" os formandos às suas necessidades e, subsequentemente, os contratem. A colaboração com associações como a AHRESP e AHETA é exemplificada como vital para o levantamento de necessidades e colocação de estagiários. Os **inquiridos {SC}, {DRLVT} e {DRAle}** salientam a importância e diversidade da oferta de EFP do SHR do IEFP/UO's: A referida oferta é reconhecida por entidades e utentes, abrangendo diversas

modalidades como EFA, APZ e VA. Sempre com a preferência a incluir FPCT, nos percursos formativos. Os cursos visam responder às necessidades do SHR em áreas como Cozinha, Pastelaria, Receção Hoteleira, Empregado/Técnico Restaurante-Bar e Manutenção Hoteleira. Os *inquiridos* {SC}, {DRLVT}, {DRN} e {DRAle} abordam procura por mão-de-obra qualificada no SHR. Pormenorizando que a procura é maior em centros urbanos e regiões turísticas como Algarve, Lisboa e Porto. Têm constado que o mercado absorve a quase totalidade dos formandos após a conclusão de EFP, garantindo o emprego. Os *inquiridos* {DRLVT}, {DRAlg}, {DRN} e {DRAle}, apontam diversos desafios na coordenação e potencial competição na oferta de EFP, criticando rede de oferta "mal oleada", falta de concertação e comunicação eficaz entre as diversas entidades formadoras. Existindo o risco de sobreposição de ofertas de EFP, que concorrem pelos mesmos formandos, em vez de se complementarem (um oferecer nível abaixo, outro oferecer nível acima, diferentes medidas e diferentes cursos), resultando numa certa competição no mercado do EFP.

Numa resposta distintiva o *Inquirido* {SC} em relação a medidas e programas de EFP, com impacto no SHR e que contribuíram para melhorar políticas de GRH, destaca a formação prática e simulada que se consegue com o investimento significativo do PRR (230 milhões de euros) para a modernização das salas e equipamentos, com a criação de cozinhas pedagógicas ao estilo "masterchef", simulando condições reais de trabalho. O que fez aumentar a procura por EFP de índole profissional por parte das entidades do SHR. Salienta o EFP para reconversão profissional para quem já está no ativo e no SHR. Dá o exemplo da boa prática de um centro protocolar específico, o CEPSA.

É apontado como crítica, por parte do *Inquirido* {DRC}, a inexistência de parceria mais profícua com a Escola de Hotelaria e Turismo de Coimbra, o que contrasta com a ênfase geral das restantes parcerias. Sublinha a intenção das entidades do SHR de "moldar" os formandos durante a FPCT para futura contratação, daí a sua importância em estar incluída em percursos de EFP e de entidades do SHR preferirem modalidades que tenham FPCT no plano curricular (tanto a realizar parcerias em EFP como a recrutar). Refere ainda a atuação do Turismo Centro de Portugal na articulação da rede para a procura de formação e acolhimento de formandos.

O *Inquirido* {DRLVT} aponta os bons resultados da área de formação nos Campeonatos Nacionais, Europeus e Mundiais de Profissões (*Skills*), evidenciando a qualidade e competitividade dos formandos. Acentua ainda a importância de valorizar o EFP e a obrigatoriedade da certificação profissional para dignificar as profissões do SHR, o que contribuiria para melhores práticas na gestão de pessoas. Contudo expressa a preocupação com a escassez de jovens e o envelhecimento do país, problema já sentido no EFP do SHR.

O *Inquirido* {DRAlg} aponta como boa prática a parceria anual e reunião específica com a AHETA (Associação dos Hotéis e Empreendimentos Turísticos do Algarve) para levantamento das necessidades de EFP da região. Salienta parcerias profícuas e complementaridade em rede com EFE

como: Dual, FORPESCAS/FORMAR e CCEA. Menciona a existência de três Escolas de Hotelaria e Turismo no Algarve e a necessidade de concertações entre elas e o IEFP. Refere outra boa prática com o Agrupamentos de Escolas no EFP da área de educação e formação do SHR, com a oferta de continuidade, complementaridade e especialização por parte do IEFP (APZ+ ou CET). Criando base de recrutamento para o SHR com recursos humanos mais especializados, com mais competências e qualificações. Destaca ainda a importância das visitas regulares às empresas e o contacto direto com as unidades hoteleiras como prática habitual, criando um impacto no SHR.

Abordando parcerias, o *Inquirido {DRN}* destaca as realizadas com grandes grupos do SHR como Douro Azul, Pestana e Ibersol. Salienta a mais-valia destas ligações com o facto de garantir emprego imediato após o término do curso, com a absorção de todos os formandos pelo mercado. Abordando as modalidades, aponta para uma dinâmica forte das entidades formadoras externas na APZ de Cozinha, Pastelaria/Padaria e Restaurante-Bar. Ainda acerca de parcerias no SHR, revela que a AHRESP solicita ao IEFP resposta ao setor de alta hotelaria na região Norte e na área metropolitana do Porto. Observa ainda que as Escolas de Hotelaria e Turismo com o selo do Turismo de Portugal são mais eficazes na comunicação, marketing e apelo para a formação, criando competição na angariação de formandos.

O *Inquirido {DRAle}* a nível de programas, medidas e modalidades para o SHR, explicita que o IEFP tem uma oferta formativa abrangente que inclui "hotelaria, restauração, manutenção hoteleira, rececionista de hotel, organização de eventos, empregado/a de andares e *housekeeping*". Indicando que a VA é a resposta mais frequente para entidades com necessidades pontuais ou aqueles que se pretendem "fixar" na região. Sugere uma promoção de EFP complementar em vez de similar, entre várias entidades formadoras (exemplo: EFP em Cozinha, na EPRAL para jovens e em UO's com EFA para adultos). Assinala a expressão do SHR em empreendimentos em certas zonas, destacando a colaboração do IEFP para obtenção de trabalhadores qualificados nessas áreas. Exemplifica a colaboração com o Grupo Vila Galé para realização de formação à medida e a criação de uma bolsa de recrutamento para desempregados. A nível de dificuldades, de EFP no SHR, salienta a mesma na constituição de grupos de formação devido à inexistência de rede de transportes, trabalho mal remunerado e horários diferentes do habitual, oferecendo uma perspetiva única sobre os obstáculos à captação de formandos.

Fazendo a súmula de todos os inquiridos nesta QI, constata-se uma opinião generalizada na questão da regionalização da procura e oferta formativa, existindo uma especificidade regional no SHR. As UO's do IEFP adaptam a sua atuação e parcerias a estas realidades geográficas. Cinco dos inquiridos salientam a importância de parcerias com entidades do SHR e a FPCT, que é aliado para sucesso da empregabilidade, ajustando formandos às necessidades das entidades do SHR. Destacadas

colaborações com associações como a AHRESP e AHETA. Três inquiridos destacam a importância e diversidade da oferta de EFP do SHR do IEFP (EFA, APZ e VA com FPCT). Quatro inquiridos ressaltam a questão distintiva de obter mão-de-obra qualificada no SHR, sendo “absorvida” por mercado de trabalho após conclusão de EFP. Existe a crítica de quatro inquiridos no que toca à coordenação da oferta de EFP, com o risco de sobreposição de ofertas de EFP. Sugerindo que ao invés de concorrerem por formandos, deveria haver complementaridade na oferta de EFP para o mercado do SHR.

Singularmente alguns inquiridos destacam o impacto positivo do PRR na modernização das infraestruturas de formação, como cozinhas pedagógicas, que aumentaram a atratividade do EFP no SHR. É valorizada a requalificação profissional e a FPCT, essencial para a empregabilidade. Foram referidas boas práticas regionais, como parcerias com entidades do setor, a centros protocolares, associações e grandes grupos empresariais (CEPSA, AHETA, Vila Galé), articulação com escolas e visitas regulares a entidades. A certificação profissional e a valorização do EFP são vistas como fundamentais para melhorar a gestão de recursos humanos no SHR.

Das respostas obtidas existem diversas ligações e parcerias estabelecidas com associações, entidades e empresas do SHR, conforme referido em paragrafo anterior, tendo existido resposta a fazer associação entre parcerias mais fáceis e profícuas, com entidades de maiores dimensões, que por norma têm uma GRH mais premente, com respetivos departamentos e políticas proativas em EFP.

Das diversas medidas e modalidades salientadas por Barbosa & Moura (2024) e CEDEFOP (2024) pelas respostas obtidas verifica-se que são implementadas diversas e variadas, havendo aqui também a preferência como a generalidade de entidades de outros setores, por formação à medida e FMC, com FPCT. De acordo com informação do GEP-MTSSS (2023) os programas, medidas e modalidades de EFP no SHR vão ao encontro dos números do referido estudo, havendo formação modular contínua e formação em posto de trabalho com a FPCT.

A ligação e relacionamento institucional com as Escolas de Hotelaria e Turismo, teve respostas díspares, pois alguns inquiridos (dois) lamentaram a relação distante e concorrencial entre IEFP e a referida Escola, ao passo que outro mencionou trabalho em rede e de diversas reuniões, e um outro mencionou o trabalho em rede e de complementaridade na apresentação e definição da oferta de EFP.

Das respostas dos inquiridos verifica-se que existe uma maior adesão das entidades de SHR a diversas medidas e programas de EFP, criando impacto no setor e melhorando práticas de GRH. Como limitação nas respostas a esta QI, denota-se a parca explanação de diferentes medidas específicas para o SHR e das relações com Escolas de Hotelaria e Turismo e outros organismos do SHR.

4.4. Questão de Investigação 4 - Entidades do SHR que realizem ou tenham colaboradores com EFP em entidades governamentais que se baseiam nas diretrizes comunitárias, têm vantagem competitiva

Em relação à **QI 4** sobre se as entidades do SHR têm vantagem competitiva ao realizarem ou tenham colaboradores com EFP, em entidades governamentais que se baseiam nas diretrizes comunitárias, os *inquiridos {SC}, {DRAIlg} e {DRN}* argumentam que devido à procura de mão-de-obra, empregabilidade e constante e elevada procura por profissionais no SHR, a vantagem passa por serem os primeiros a serem contratados e a evoluir. A empregabilidade dos certificados em EFP é praticamente garantida, com o mercado a absorver a quase totalidade dos formandos após a conclusão dos cursos. Isto aplica-se particularmente a áreas como Cozinha e Operador/Técnico de Restaurante-Bar.

Os *inquiridos {SC}, {DRAIlg}, {DRAle} e {DRLVT}* apontam para a importância e diversidade da EFP do IEF no SHR, através das UO's, oferece uma vasta gama de EFP, adaptadas às necessidades do setor. As áreas de formação e educação abrangem Cozinha, Pastelaria, Restaurante-Bar, e outras como Gestão e Manutenção Hoteleira e Emprego/a de Andares. O IEF oferece diversas modalidades como FMC (para ativos e reconversão de quadros), EFA, APZ e VA, procurando dar respostas concretas às entidades.

Os *inquiridos {SRC} e {DRAle}* dão ênfase à FPCT e parcerias com entidades do SHR, é um dos componentes que tem de estar associado aos percursos formativos e que as entidades consideram que dão uma mais-valia. Há um consenso sobre o valor fundamental da FPCT para a empregabilidade dos formandos, permitindo o contacto com a prática da profissão e a adaptação às necessidades específicas das empresas.

Acerca da inovação e sustentabilidade, os *inquiridos {DRN} e {DRAle}* mencionaram a relevância das mesmas para a formação. Os *inquiridos {SC} e {DRLVT}* associaram a inovação ao trabalho dos formadores, ao serem incentivados a inovar e adaptar os conteúdos. Referem que a necessidade de modernização dos conceitos, conteúdos e equipamentos formativos é recorrente. A inteligência artificial e a transformação tecnológica exigem novas competências. Salientam que a sustentabilidade, tanto a nível ambiental quanto monetário (economizar e rentabilizar), é considerada um conteúdo importante a estar presente no EFP do SHR.

Vários cursos de EFP do IEF são referidos na Agenda para Profissões do Turismo. Tais como: Gastronomia e Enologia (Cozinha/Restaurante-Bar) - considerados de grande importância e com alta empregabilidade, sendo ofertas formativas permanentes em todas as UO's do IEF ({DRAIlg}, {DRAle} e {DRLVT}); Marketing Digital para Turismo - destacado como fundamental para promover o país e a área do SHR, com UFCD's associadas e programas de formação de competências básicas digitais, o IEF oferece formação nesta área através de VA, FMC e Técnico de

Multimédia (APZ e EFA) ({SC}, {DRAle} e {DRLVT}); Turismo Cultural e Histórico - visto como um motor da economia e essencial para promover o país, com o IEFP a realizar ações de formação pontuais e a pedido nesta área - realizados protocolos com Direção Regional de Cultura ({DRN}, {DRAle} e {DRLVT}); Gestão/Manutenção Hoteleira - existe como oferta formativa no IEFP havendo procura por entidades do SHR de certificados na área, mas com dificuldades na sua realização devido à falta de inscrição de formandos e de formadores ({DRAIg} e {DRLVT}).

Os *inquiridos* {SC} e {DRAIg} enaltecem a existência de formação à distância, contudo em áreas de educação e formação do SHR esta apenas se realiza em componente teórica e alguns casos de formações à medida. Dão o exemplo da parceria com o Grupo Vila Galé, que foi feito a nível nacional. Porém a componente prática da formação no SHR exige sempre a presença em sala e o uso e manuseio de equipamentos.

Os *inquiridos* {DRAIg}, {DRN} e {DRC} acerca dos desafios na coordenação da oferta de EFP, apresentam críticas acerca da sobreposição de diferentes entidades, incluindo escolas e o IEFP, o que leva à competição pela angariação de formandos e ao risco de não existirem grupos completos. Apontam à necessidade de racionalizar as respostas formativas relativas ao SHR, em rede com os diversos parceiros e concorrentes.

É destacado pelo *Inquirido* {SC} um tipo de EFP realizada no SHR, que é a modalidade AE (FMC), com o intuito de reconversão de quadros e como complemento a recrutamentos realizados. Salienta a parceria em grande escala com a Confederação do Turismo com acordos para EFP com unidades hoteleiras e pequenas empresas do SHR. Detalha parcerias com grandes grupos empresariais do SHR, em que se criaram percursos, com formação à medida (FMC), por unidades hoteleiras do país inteiro, onde a componente teórica foi realizada com formação à distância. Realça que existe a adaptação de UFCD's de marketing digital, em percursos de SHR, destinados à área SHR e à entidade em causa. Ou seja, há uma adaptação, customização e inovação dos conteúdos. Devido a constarem a procura, por parte do SHR de formações curtas, com FPCT, dirigidas, que possibilitem dar respostas concretas, voltadas para as necessidades das entidades, o IEFP oferece EFP que vá ao encontro dessas características.

Como aspetos distintivos o *Inquirido* {DRC} salienta como ponto negativo, a dificuldade na constituição de grupos para ações de formação, devido às funções no SHR serem exigentes e com maus salários, abandono da área dos profissionais de pessoas de faixas etárias superiores. Refere a procura de formação de SHR por e para imigrantes, podendo haver complementaridade de formações, com modalidade de Português Língua de Acolhimento (PLA), reconhecendo o mesmo como estratégico a nível nacional para este grupo. Destaca a clara preferência das entidades do SHR por modalidades de EFP com FPCT, devido à intenção de "moldar" os formandos durante a formação

prática nas suas instalações para futura contratação. Menciona ainda que cada UO tem autonomia para acordar o tipo de formação para cada entidade e empresa do SHR.

O *Inquirido {DRLVT}* alerta para a necessidade do CNQ estar a par da atualidade e da inovação que ocorre no SHR e na execução das tarefas profissionais. Pois as entidades pretendem EFP contínua e no posto de trabalho, tendo de haver uma consonância entre o que é dado nos referenciais e posteriormente na entidade e por tutores, de uma forma prática (em FPCT). Podendo essas características do EFP mencionadas criar vantagem competitiva em ter colaboradores com competências e qualificações.

O *Inquirido {DRAIg}* distingue a APZ como área fulcral para SHR, mas aponta dificuldades próprias na constituição de grupos desta modalidade de EFP. O inverno demográfico, a localização, a rede de transporte públicos e oferta concorrencial de escolas afeta a realização de mais deste tipo de EFP. Apesar a modalidade de EFP que as entidades preferem para recrutar colaboradores, para os seus colaboradores no ativo preferem EFP de curta duração (FMC).

Em relação à intervenção do IIEFP em medidas de EFP com o SHR, o *Inquirido {DRN}* destaca a preferência das entidades fornecerem aos seus colaboradores FMC, em detrimento de EFA e APZ, optando por respostas formativas à medida das necessidades e que criem vantagens competitivas. Tem surgido inovação no EFP através da modernização dos conceitos e conteúdos lecionados, mas também de novos equipamentos adquiridos e disponíveis para formação do IIEFP para SHR. Refere que os campeonatos de profissões do *Skills* têm permitido a inovação, ao verificar boas práticas em EFP, em diversas partes do país e do mundo.

Acerca de formação realizada pelo SHR, o *Inquirido {DRAle}* menciona que as ofertas formativas de Cozinha, Empregado/Técnico de Restaurante-Bar mantêm-se em permanência em todas as UO's. A razão para tal é que o mercado de trabalho absorve os formandos qualificados. No entanto refere dificuldade na constituição de grupos de formação e na adesão de entidades de SHR a certas medidas de EFP, devido a número reduzido de trabalhadores e dificuldade de dispensarem os mesmos. Contudo indica que as referidas entidades têm disponibilidade para rececionarem FPCT. Aborda a importância da inovação com o apetrechar de espaços formativos com equipamentos, vendo estes como não sendo apenas do IIEFP, mas estando ao serviço da região. Reflete ainda acerca da evolução das profissões e inteligência artificial, onde verifica que virão novas competências para responder às necessidades decorrentes da transformação tecnológica. Aliado a este aspeto de inovação salienta que o CNQ tem de acompanhar também a evolução do SHR, se continuar a ser rígido, pode ser entrave. A solução passa pela transformação das UFCD's em unidades de competência.

Fazendo uma síntese do que foi respondido a esta QI, pode-se afirmar que é praticamente unânime que a empregabilidade dos certificados em EFP é praticamente garantida, com o mercado a

absorver a quase totalidade dos formandos após a conclusão dos cursos. Verifica-se que quatro dos inquiridos apontam para a importância e diversidade da EFP do IEFP no SHR, desde várias áreas de formação e educação, a diversas medidas e modalidades. Mais uma vez enfoca-se na FPCT e parcerias.

Verifica-se que a maioria dos inquiridos apontam a inovação e sustentabilidade como relevantes para EFP no SHR, assim como a inovação no trabalho dos formadores. Verifica-se ainda a existência de diversos cursos de EFP do IEFP similares àqueles referidos na Agenda para Profissões do Turismo. Constataram-se críticas acerca da sobreposição de oferta de EFP de diferentes entidades, sendo necessário racionalizar as respostas formativas relativas ao SHR, em rede com os diversos parceiros e concorrentes.

Da análise individual de cada Inquirido pode constatar que é dada importância de formações curtas e práticas (FMC e FPCT), adaptadas às necessidades do SHR. Valorizam parcerias com empresas, inovação nos conteúdos e equipamentos, e a reconversão de profissionais. São apontadas dificuldades em algumas constituições de grupos para EFP, por falta de atratividade do SHR perante certas faixas etárias. Mantém-se a crítica à necessidade de o CNQ acompanhar a evolução tecnológica. A formação contínua, no posto de trabalho, e a integração de imigrantes com apoio em PLA são também referidas como possíveis estratégias.

De acordo com os dados obtidos das respostas dos inquiridos, na generalidade pode-se afirmar que vão ao encontro da QI 4, e que colaboradores que realizam EFP e entidades que promovem o mesmo, junto do IEFP (ou entidades governamentais) têm vantagem competitiva. Verifica-se a importância da formação profissional contínua, da FMC e da FPCT, não sendo abordados outros tipos de formação realizada pelo SHR e referidos pelo CEDEFOP (2025b). Foram destacadas parcerias, com EFE, centros protocolares, outras entidades governamentais e associações profissionais, que vai ao encontro do referido na Agenda para Profissões do Turismo do Ministério da Economia e do Mar (2023) e também apontado por Lemos et al. (2024).

Salientaram-se diversas medidas de inovação e sustentabilidade em EFP realizado. Vários dos cursos apontados também foram reportados como EFP realizada no IEFP para entidades do SHR, podendo a nomenclatura divergir, mas com os referenciais e programas similares ao referido na Agenda para Profissões do Turismo.

Como aspeto negativo nesta QI, salientam-se algumas respostas que não foram tão completas como outras dadas anteriormente noutras QI's. Vários tipos de EFP referidos pelo CEDEFOP (2025b) e pelo GEP-MTSSS (2023) não foram abordados pelos Inquiridos. Não se tendo imputado uma opinião, vantagem ou valorização a vários desses tipos de formação que surgiram em revisão da literatura.

5. Conclusões

Um dos objetivos do presente estudo consiste em obter informação, recolher opiniões, para posteriormente possibilitar uma análise acerca das medidas de EFP, provenientes de diretizes da UE, e apurar qual o impacto que têm em entidades, em particular do SHR. Pretende-se obter conhecimento do contributo do EFP para o desenvolvimento das entidades e da sua melhoria de desempenho.

Com essas premissas, com a revisão de literatura e resultados obtidos, permite concluir que vem sendo construído, ao longo dos anos, um sistema de EFP com base nas diretivas e normas comunitárias da UE. Pode-se concluir que devido a financiamento comunitário, têm sido criados diversos programas, medidas e modalidades de forma a vitalizar e fortalecer o EFP.

Devido à aplicação no terreno desses programas e medidas, por parte de organismos governamentais (neste caso específico o IEFP), a adesão da população e das entidades ao EFP tem sido maior e tem acontecendo em crescendo. Conclui-se que estas medidas permitiram baixar taxas de abandono escolar, dotar sectores de técnicos qualificados e criar uma relação de proximidade e de parcerias entre entidades e Estado. Ao melhorar o sistema de EFP, devido às diretizes lançadas e consequentes programas, fica à disposição das entidades mão-de-obra mais qualificada e com as competências necessárias para o desenvolvimento e melhoria de bens ou serviços. Além do mais as diversas entidades têm à disposição ferramentas e verbas para melhorar os EFP internamente. Isso impactará nas políticas de GRH das várias entidades, permitindo colocar nos seus objetivos ganharem vantagem competitiva com o incremento das competências e na adesão ao EFP dos seus colaboradores.

Pode-se concluir que existe um SHR dinâmico e em crescimento, com forte dependência do EFP, mas também com desafios de coordenação e de captação e retenção de talentos. Assim como um SHR como utilitário de diversos programas, medidas e modalidades de EFP do IEFP, muito devido a protocolos estabelecidos. Dispondo, nestes casos, de colaboradores preparados para o desempenho de diversas funções profissionais do SHR, com conhecimentos e competências atualizadas e preparados para desafios futuros, relacionados com inovação ou sustentabilidade. Conclui-se que existe a preferência, para o SHR, de recrutar colaboradores de cursos de dupla certificação de nível mais avançado, a realizar FPCT, mas fornecer a quadros já existentes formação de curta duração, com percursos à medida.

Contudo, podem-se retirar ilações menos positivas acerca da relação entre SHR e EFP, pois é o sector menos qualificado e com menor adesão a EFP, a nível nacional, no qual menos colaboradores aderem a formação. Muito devido a questões de horário, sazonalidade, a impossibilidade de cedência de colaboradores e na urgência em recrutar novos.

Na **QI 1** - “O EFP como vantagem competitiva e benéfico para o desenvolvimento de empresas e entidades”, com o presente estudo, é possível retirar a ilação de que as respostas dos

inquiridos vão ao encontro do que é referido em bibliografia, pois diversa informação recolhida corrobora o que é referido na literatura. Podendo afirmar que é consensual que as entidades e empresas veem o EFP como vantagem competitiva e benéfico para o seu desenvolvimento, corroborando a QI 1.

Ficou claro que o EFP é visto como investimento estratégico para o desenvolvimento de competências, produtividade e inovação reforça que a formação melhora o desempenho organizacional e a competitividade (Cunha, et al., 2010) (Ferreira, 2016). O estudo deixa claro que o EFP está próximo do mercado de trabalho, conforme referido pela Comissão Europeia (2022) e é uma resposta às exigências do mercado e na promoção de competências para a empregabilidade ao longo da vida (Markowitsch & Hefler, 2019). Scepanovic e Artiles (2020) foram corroborados, com respostas de que o EFP melhora a empregabilidade e a mobilidade laboral, desenvolvendo competências técnicas e transversais.

Referente à **QI 2** - “Quais as medidas de EFP provenientes de diretrizes comunitárias que são mais implementadas em Portugal” pode-se tirar a ilação de que um dos maiores promotores de EFP já dá como “impregnados” os ODS de formação e qualificação, existindo uma tônica nos ODS de inovação e sustentabilidade, na elaboração de programas e medidas de EFP. Constata-se que a ODS nº 10, com foco na redução das desigualdades e na promoção da inclusão social, tem também um forte peso na elaboração de programas de EFP. A nível de medidas de apoio prioritário e com mais efeitos nas políticas do IEFP, destaca-se a importância global do incentivo financeiro, investimento em sistemas de EFP e estratégias de requalificação. No que toca às políticas implementadas com impacto no EFP de DR’s e UO’s, apenas se verifica que não existem Sistemas de Garantia de Qualidade, sendo criticada essa ausência. Dessa forma constata-se diversas medidas de EFP que são provenientes de diretrizes comunitárias a serem implementadas em Portugal, desde a diferentes programas e variadas modalidades.

Concluindo que o EFP é um direito fundamental, alinhado com os ODS (Comissão Europeia, 2019), que visam garantir acesso equitativo à educação de qualidade até 2030 (United Nations, n.d.). Assim como a importância da formação contínua e da ALV (Comissão Europeia, 2018a) e de medidas como a modernização de centros de formação, dupla certificação, integração de competências digitais e parcerias locais (Barbosa & Moura, 2024). É elucidativa a aposta nas modalidades de dupla certificação e de ALV, trabalho interinstitucional e educação inclusiva, reforçando a participação no EFP (CEDEFOP, 2024).

Relativamente à **QI 3** - “As entidades do SHR têm aderido cada vez mais a diversas medidas e programas de EFP, criando impacto no setor e contribuindo para melhorar políticas de GRH”, pode-se concluir que a generalidade das medidas e modalidades, apresentadas neste estudo, foram implementadas no SHR, por intermédio do IEFP. Esta diversidade de EFP, ocorre a pedido das

entidades do SHR e em parcerias com as mesmas. Tem-se realizado mais parcerias com as diversas entidades do SHR. Apesar de serem apontadas limitações em algumas ligações, nomeadamente com Escolas de Hotelaria e Turismo e em alguma desarticulação na rede formativa.

Podendo assim concluir-se que com toda a oferta de EFP, diversas modalidades e enumeras parcerias, as entidades têm aderido ao EFP, impactando o setor e criando boas práticas de GRH, quer em recrutamento, quem em desenvolvimento de competências. As diversas medidas e modalidades referidas anteriormente, e suportadas por Barbosa & Moura (2024) e CEDEFOP (2024), são transpostas e utilizadas no e para o SHR.

Por fim em relação à **QI 4** – “Entidades do SHR que realizem ou tenham colaboradores com EFP em entidades governamentais que se baseiam nas diretrizes comunitárias, têm vantagem competitiva”, conclui-se sobre esta QI que as entidades do SHR, em conjunto com o IEFP, pretendem chegar a um entendimento no que toca às parcerias a realizar, na questão da aposta em inovação e sustentabilidade. Existe uma adaptação de EFP para ir ao encontro das preferências das entidades do SHR, com mais oferta em formação profissional continua e em posto de trabalho. Constatase que a elevada empregabilidade (com escassez de mão-de-obra), alta rotatividade de pessoal, as especificidades de horários e a necessidade de formação prática e imediata, conferem ao SRH características únicas e distintivas.

Pode-se aferir a preferência por formação profissional continua e de modalidade com FPCT, conforme referido pelo GEP-MTSSS (2023), assim como as políticas de EFP promovem uma abordagem contínua e integrada no local de trabalho (CEDEFOP, 2025b). Conforme a Agenda para as Profissões do Turismo 2023-2026, tem existido valorização e qualificação dos profissionais do setor SHR (Ministério da Economia e do Mar, 2023), assim como a necessidade de parcerias estratégicas entre instituições de EFP e entidades do SHR para alinhar competências com o mercado, sendo essencial para preparar melhor os profissionais e aumentar a competitividade (Lemos et al.,2024). Conclui-se que existe a intenção de seguir documentos guia pelo SHR, de forma a criarem-se sinergias e acordos, para que facilite o acesso e adesão ao EFP, quer a colaboradores e a entidades, e que traga vantagem competitiva.

Para concluir, importa salientar que através do presente estudo é possível perceber a vantagem competitiva que o ensino e formação profissional pode ser para empresas e entidades, alinhando a referida formação e competências com as necessidades do mercado. Conclui-se que com os benefícios adequados, desde a incentivos financeiros, a investimento e desenho de sistemas de Ensino e Formação Profissional e a estratégias de requalificação, as empresas e entidades podem destacar-se no mercado. A cultura de aprendizagem permanente, que está acoplada às medidas e diretrizes apontadas neste estudo, pode ser fulcral para manter a empregabilidade dos colaboradores e a sustentabilidade das organizações.

5.1. Limitações

Inicialmente existiram algumas limitações em obter referências concreta acerca de medidas de EFP no SHR em Portugal. Foi curta a literatura que abordasse de forma quantitativa e qualitativa o EFP no SHR, em entidades de Portugal. Porventura, devido às particularidades do SHR, o EFP realizado e a sua documentação e verificação ainda se encontra em nível de maturidade fraco. Inicialmente tentou-se abordar, para fins de recolha de dados, entidades do SHR, tendo sido difícil obter contactos e autorizações de associações do SHR para realizar questionários e/ou entrevistas com os mesmos ou associados. Obtiveram-se respostas negativas (por questões de RGPD) e outras associações não responderam.

5.2. Investigações futuras

Para uma investigação futura e de forma a enriquecer o presente estudo, com os presentes resultados poderíamos fazer comparação com dados recolhidos de entrevistas a dirigentes das UO's, de modo a obter o ponto de vista, da execução das diversas medidas e modalidades de EFP, daqueles que estão mais próximos do “terreno”, que realizam os acordos de parceria com entidades e que definem o plano de oferta de EFP.

Poder-se-ia também realizar entrevista a centros protocolares do SHR, para comparação com UO's de gestão direta do IEFP. Incluindo as diversas Escolas de Hotelaria e Turismo de Portugal, por serem entidades com EFP destinado a entidades do SHR. Porventura, para um estudo mais universal, poderia também ser enriquecedor entrevistar formadores e formandos de EFP do SHR. Devido aos formadores terem sido invocados como um dos potenciadores de inovação no EFP do IEFP.

No sentido de realizar uma triangulação, entre EFP, IEFP e SHR, seria interessante executar entrevistas a entidades ou agentes do SHR, neste caso, a diversas empresas ou a associações que as representam. Para assim obter opiniões e informações acerca da adesão a EFP, recolher dados qualitativos acerca da relação tida com o IEFP e quais as mais-valias para as empresas e associações do SHR, da adesão ao EFP e a parcerias com o IEFP.

6. Referências

- Almeida, A. R. (2013). Metodologia CHAC em unidades Hoteleiras e de Restauração e Bebidas. *Relatório de Estágio Profissionalizante - Mestrado em Engenharia Alimentar*. Coimbra: Escola Superior Agrária.
- Azevedo, J., & Capucha, L. (2021). *Recomendação “Perspetivar o futuro do Ensino Profissional”*. Conselho Nacional de Educação.
- Bagagem, S. d. (2020). Desenvolvimento e aplicação prática de conteúdos programáticos para ações de formação a ministrar a operadores do setor alimentar. *Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em Tecnologia e Segurança Alimentar*. Lisboa: Faculdade de Ciência e Tecnologia - Universidade Nova de Lisboa.

- Barbosa, J., & Moura, H. (2024). *Implementing European Priorities in VET: Making national VET agile, flexible, innovative, attractive, inclusive and quality assured - Portugal*. CEDEFOP - Refernet thematic perspectives.
- Bogdan, R., & Biklen, S. (1994). *Investigação qualitativa em educação. Uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto: Porto Editora.
- Canário, R. (2020). *Educação de Adultos: Um campo e uma problemática*. Lisboa: EDUCA.
- Capucha, L. (2018). Educação de adultos: A ideologia conta. *Fraturas sociais e educativas: Desafios para a sociologia da educação; Forum Sociológico; Série II*; (32). doi:<https://doi.org/10.4000/sociologico.1938>
- CEDEFOP. (2023). *Skills forecast: Trends and challenges to 2030*. European Centre for the Development of Vocational Training (Cedefop). Thessaloniki: Publications Office of the European Union. doi:<https://doi.org/10.2801/3413866>
- CEDEFOP. (2024). *Advanced specialisation programmes: Policy development and practical measures in Portugal*. [online tool]: Refernet - The European Network of Expertise on VET.
- CEDEFOP. (2025a). *2025 skills forecast - Portugal*. CEDEFOP.
- CEDEFOP. (2025b). *Towards organisations as learning workplaces. Moving beyond certified, institutionalised continuing vocational education and training [Policy brief]*. CEDEFOP. European Centre for the Development of Vocational Training. doi:<https://doi.org/10.2801/221802>
- Clarke, L., Westerhuis, A., & Winch, C. (2021). Comparative VET European research since the 1980s: accommodating changes in VET systems and labour markets. *Journal of Vocational Education & Training*, 73(2), 295-315. doi:10.1080/13636820.2020.1858938
- Comissão Europeia. (2018a). *Projeto de relatório conjunto sobre o emprego da Comissão e do Conselho*. Bruxelas: Comissão Europeia.
- Comissão Europeia. (2018b). *Pilar Europeu dos Direitos Sociais*. Luxemburgo: Serviço das Publicações da União Europeia. doi:10.2792/239183
- Comissão Europeia. (2019). *Uma Europa sustentável até 2030*. Bruxelas: Comissão Europeia. doi:<https://doi.org/10.2775/334105>
- Comissão Europeia. (2020). *Europa 2020 - Estratégia para um crescimento inteligente, sustentável e inclusivo*. Comunicação da Comissão.
- Comissão Europeia. (2022). *Ensino e formação profissional Competências para hoje e para o futuro*. Bruxelas: Comissão Europeia.
- Comissão Europeia. (2024). *Joint Employment Report 2024*. Bruxelas: Publications Office of the European Union. doi:10.2767/365500
- Conselho da União Europeia. (2020). Recomendação do Conselho de 24 de novembro de 2020 sobre o ensino e a formação profissionais (EFP) em prol da competitividade sustentável, da justiça social e resiliência. *Jornal Oficial da União Europeia*, C 417/1 1-16. Obtido de [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/?uri=CELEX:32020H1224\(01\)](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/?uri=CELEX:32020H1224(01))
- Costa e Silva, A. M. (2005). Formação, Trabalho e Aprendizagem ao longo da vida. *Actas do Congresso Galaico-Português de Psicopedagogia*, 8, Braga, Portugal, 2005, (pp. 2071-

2086). Braga: Centro de Investigação em Educação do Instituto de Educação e Psicologia da Universidade do Minho.

Crouch, M., & McKenzie, H. (s.d.). The Logic of Small Samples in Interview-Based Qualitative Research. *Social Science Information*, 45(4), pp. 483–499. doi: <https://doi.org/10.1177/0539018406069584>

Cunha, M. P., Rego, A., Gomes, J. F., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. A. (2010). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

DGERT. (9 de fevereiro de 2020). *Sistema Nacional de Qualificações – SNQ*. Obtido de <https://www.dgert.gov.pt/sistema-nacional-de-qualificacoes-snq>

Fernandes, M., & Cordeiro, J. P. (2024). Gestão de recursos humanos e comportamento organizacional: estudo de caso numa empresa de consultadoria. *International Journal of Professional Business Review*. Miami, v. 9. n. 4. e04458, 1-20.

Ferreira, A. P. (2016). *Training and Development in Organizations: Start at the Beginning* (Vols. MBA – Management and Industrial Engineering). (C. Machado, & J. P. Davim, Edits.) Springer International Publishing. doi:https://doi.org/10.1007/978-3-319-28281-7_4

Fundação José Neves. (2024). *Estado da Nação: Educação, Emprego e Competências*. Fundação José Neves. Obtido em 7 de junho de 2025, de <https://www.joseneves.org/artigo/relatorio-estado-da-nacao-2024>

Gaspar, T., & Aires, M. d. (2018). Guia para o Processo de Alinhamento com o Quadro EQAVET - Garantia da Qualidade na Educação e Formação Profissional. *Agência Nacional para a Qualificação e o Ensino Profissional, I.P.*

GEP-MTSSS. (2023). *Inquérito à Formação Profissional Continua*. Lisboa: Gabinete de Estratégia e Planeamento do Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social.

IEFP, IP. (11 de Dezembro de 2012). Deliberação-extracto 1889/2012. *Diário da República*. Diário da República.

IEFP, IP. (19 de julho de 2025). *Página oficial do Instituto do Emprego e Formação Profissional*. Obtido de Página oficial do Instituto do Emprego e Formação Profissional: <https://www.iefp.pt/instituicao>

Lemos, F. F., Salgado, M., Martins, J. A., & Guerra, R. d. (2024). A valorização das competências para a empregabilidade no turismo: A cooperação entre as instituições de Ensino Superior e os stakeholders do setor. *Revista Turismo & Desenvolvimento* n° 47, pp. 612-630.

Lune, H., & Berg, B. L. (2017). *Qualitative Research Methods for the Social Sciences* (9th ed. ed.). Pearson Education Limited.

Markowitsch, J., & Hefler, G. (7 de 2019). Future developments in Vocational Education and Training in Europe: Report on reskilling and upskilling through formal and vocational. *JRC Working Papers Series on Labour, Education and Technology*, No. 2019/07; *JRC Technical Report; European Commission*.

Marques, M. A. (2010). *Modelos organizacionais e práticas de Gestão de Recursos Humanos - um estudo multi-caso - Doutoramento em Sociologia Económica e das Organizações*. Lisboa : Instituto Superior de Economia e Gestão - Universidade Técnica de Lisboa.

- Mata, J. T. (2019). *O frágil panorama das qualificações da população portuguesa - O Estado da Nação e As Políticas Públicas 2019: Menos Reformas, Melhores Políticas*. Lisboa: IPPS-ISCITE.
- McCoshan, A., Drozd, A., Nelissen, E., & Nevala, A.-M. (2008). Beyond the Maastricht Communiqué: developments in the opening up of VET pathways and the role of VET in labour market integration - Consolidated Final Report. *ECOTEC*.
- Ministério da Economia e do Mar. (2023). *Agenda Profissões do Turismo*. Lisboa: Ministério da Economia e do Mar.
- Morozevich, E., Kuznetsova, Y., Makarov, A., Kubrikova, A., & Livak, N. (fevereiro de 2022). Employee's Competence Profile for Adaptive Organization Management. *Research Papers - Organizacija, Volume 55*. doi:10.2478/orga-2022-0001
- Nascimento, A. R. (2018). *Desenvolvimento de Recursos Humanos: A formação profissional e o seu impacto na aprendizagem e desempenho organizacionais*. Covilhã: Universidade da Beira Interior.
- Neves, I. S. (2023). *A avaliação dos fundos europeus em Portugal entre 1989 e 2020: Educação e formação de adultos (Mestrado em Políticas Públicas)*. Lisboa: ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa.
- OCDE. (2024). *Survey of Adult Skills – Reader's Companion*. OECD Skills Studies. Paris: OECD Publishing. doi:<https://doi.org/10.1787/3639d1e2-en>
- Parlamento Europeu e o Conselho da União Europeia. (2004). Regulamento (CE) n.º 852/2004 do Parlamento Europeu e do Conselho. *Jornal Oficial da União Europeia*.
- Passos, A. L., Madureira, C. G., & Esteves, M. F. (2014). Especificidades das práticas de gestão de Recursos Humanos no Sector Hoteleiro em Portugal. *Lusíada. Economia & Empresa. Lisboa, n.º 18/2014*, pp. 71-88.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (1992). *Manual de investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Edições Gradiva.
- República Portuguesa. (12 de outubro de 2012). Portaria n.º 319/2012 – Estatutos do Instituto do Emprego e da Formação Profissional, I. P. *Diário da República*. Portugal: Diário da República.
- República Portuguesa. (28 de novembro de 2023). Deliberação n.º 1174/2023, de 28 de novembro. *Diário da República*. Portugal: Diário da República.
- República Portuguesa. (19 de julho de 2025). *Portal de serviços públicos da República Portuguesa*. Obtido de Portal de serviços públicos da República Portuguesa: <https://www2.gov.pt/pt/web/guest/entidades/instituto-do-emprego-e-formacao-profissional>
- Santos, M. N. (2004). Gestão de recursos humanos: teorias e práticas. *Sociologias, 6(12)*, pp. 142-158.
- Scepanovic, V., & Artiles, A. M. (2020). Dual training in Europe: a policy fad or a policy turn. *SAGE Journals, 26(1)*, 15-26. doi:10.1177/1024258919898317

União Europeia. (26 de Abril de 2025). *Serviço das Publicações da União Europeia*. Obtido de Serviço das Publicações da União Europeia: <https://op.europa.eu/webpub/empl/european-pillar-of-social-rights/pt/#>

União Europeia. (7 de junho de 2025). *Summaries of EU legislation. EUR-Lex*. Obtido de <https://eur-lex.europa.eu/browse/summaries.html>: <https://eur-lex.europa.eu/browse/summaries.html>

United Nations. (n.d.). *Sustainable Development Goals*. Obtido de <https://sdgs.un.org/goals>

Vaz, P. M. (Dezembro de 2015). Avaliação do Impacto da Formação no sector da Hotelaria e Restauração. *Mestrado em Estudos Profissionais Especializados em Educação - Ramo de Administração de Organizações Educativas*. Porto: Politécnico do Porto.

Wallenborn, M. (2010). Vocational Education and Training and Human Capital Development: current practice and future options. *European Journal of Education, Vol. 45, No. 2, Part I*, 182-198.

Anexos

De seguida na Tabela VIII apresenta-se o guião de entrevista, com as questões a realizar em entrevista, pertencente a cada questão de investigação.

Tabela VIII - Guião de Entrevista

	Questões de Investigação	Nº	Questões de Entrevista	Revisão da Literatura
QI - 1	As entidades e empresas veem o EFP como vantagem competitiva e benéfico para o seu desenvolvimento	1	Constata-se que o EFP melhora o desempenho organizacional e a competitividade, assim como desenvolver as competências dos colaboradores, aumentando produtividade e promoção da inovação nas entidades? Qual o feedback obtido por parte dessas entidades?	Ferreira (2016); Cunha et al. (2010)
		2	As entidades vêem a EFP como impactante para o desempenho organizacional, competitividade e crescimento económico? Através do EFP as entidades conseguem desenvolver conhecimentos, habilidades e competências para melhorar o desempenho nas organizações? Como avaliam essa satisfação e feedback das entidades que são vossos parceiros?	Ferreira (2016); Cunha et al. (2010), Markowitsch & Hefler, (2019)
		3	Existe já em Portugal uma cultura de aprendizagem permanente, que estimule a inovação e adaptabilidade? Fornecem EFP de grande eficácia e que potencia competências para preparar os trabalhadores para carreiras e profissões específicas e que deem resposta a necessidades económicas?	Comissão Europeia (2022), Scepanovic & Artiles (2020)

QI - 2	Quais as medidas de EFP provenientes de diretrizes comunitárias que são mais implementadas em Portugal	4	Os serviços de Formação Profissional e as suas metas/orientações são de alguma forma orientados pelos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)? Existe alguma influência dos ODS no estabelecimento dos objetivos do QUAR (Quadro de Avaliação e Responsabilização)? Se sim, quais?	United Nations, n.d.; Comissão Europeia (2019)
		5	De acordo com a União Europeia (2018) quais as medidas de apoio prioritárias e com mais efeito nas políticas e medidas do IEFP, IP relacionadas com EFP: incentivos financeiros para empregadores investirem na formação de trabalhadores; investimento em sistemas de educação e formação profissional, alinhando as competências com as exigências do mercado de trabalho; e estratégias de requalificação para acompanhar transformações tecnológicas e mudanças no mercado de trabalho?	Comissão Europeia (2018a)
		6	Com base no referido por Barbosa e Moura, (2024) que políticas implementadas tiveram impacto no EFP da Delegação Regional e respetivas Unidades Orgânicas? (em destaque pelos autores: modernização e construção de novos centros de formação; parcerias com associações; criação de Sistemas de Garantia de Qualidade; modalidades de dupla certificação; formação em competências digitais; a Educação Inclusiva; foco e divulgação da aprendizagem ao longo da vida/programa STEAM; trabalho interinstitucional com entidades de ensino superior, municípios e associações empresariais)	CEDEFOP (2024); Barbosa & Moura (2024)
QI - 3	As entidades do SHR têm aderido cada vez mais a diversas medidas e programas de EFP, criando impacto no setor e contribuindo para melhorar políticas de GRH	7	Que ligações ou parcerias foram aqui estabelecidas com associações, entidades e empresas do setor da Hotelaria e Restauração? Qual o feedback e resultados? Existe uma associação entre adesão a EFP e entidades que detenham melhores políticas ou departamentos de RH proativos/preponderantes?	
		8	Que medidas/modalidades foram implementadas? Aborde como implementaram as medidas? Quais e como foram associadas e realizadas com entidades e empresas do setor da Hotelaria e Restauração?	Barbosa & Moura (2024); CEDEFOP (2024)
		9	Quais os programas e medidas/modalidades de formação contínua mais populares entre as empresas do setor de Hotelaria e Restauração? Em 2023, os tipos de formação que ocorreram foram: 25,9% das empresas ofereceram cursos de formação profissional contínua; 57.3% na modalidade de formação no posto de trabalho.	GEP-MTSSS (2023)
		10	Qual a ligação e relacionamento institucional com as Escolas de Hotelaria e Turismo? Qual a simbiose existente entre entidades do SHR, IEFP e Escolas de Hotelaria e Turismo? Havendo uma interligação entre diversos organismos, como tem funcionado a mesma?	
QI - 4	Entidades do SHR que realizem ou tenham colaboradores com EFP em entidades governamentais que se baseiam nas diretrizes comunitárias, têm vantagem competitiva	11	Formação realizada pelo SHR - formação profissional contínua; formação no posto de trabalho; rotação de postos de trabalho; círculos de aprendizagem; autoaprendizagem; conferências e Workshops. Em qual o IEFP, IP intervém e de acordo com que medidas?	CEDEFOP, 2025b
		12	De acordo com a Agenda para Profissões do Turismo 2023-2026, que parcerias foram ou irão ser estabelecidas? Que formação em Inovação e Sustentabilidade foi realizada e está programada? Foram já criadas plataformas elearning/formação à distância?	Ministério da Economia e do Mar (2023); Lemos et al. (2024)
		13	Qual a importância de cursos como: Gestão Hoteleira; Marketing Digital para Turismo; Sustentabilidade no Turismo; Gastronomia e Enologia (culinária/cozinha/gestão de restaurantes); e Turismo Cultural e Histórico? Quais são realizados pelo IEFP, IP?	Ministério da Economia e do Mar (2023)