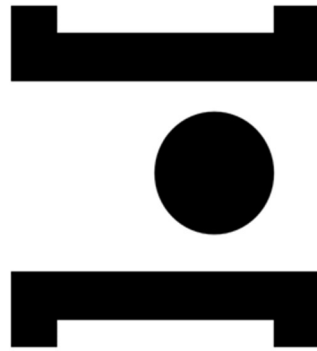


INSTITUTO POLITÉCNICO DE SANTARÉM

Escola Superior de Gestão e Tecnologia



**POLITÉCNICO
DE SANTARÉM**

**Gestão da Empregabilidade em Organizações da Economia Social:
Desenvolvimento e validação da ferramenta *BI4Impact* para apoio à
decisão, monitorização de impacto e prestação de contas**

Trabalho de projeto para obtenção do grau de mestre em Gestão de
Organizações de Economia Social

Ana Isabel Vieira Fernandes

Orientação:

Professor Doutor Pedro Miguel Domingos Duarte Oliveira

Dezembro, 2025

Dedicatória

À memória das vítimas do acidente do Elevador da Glória, ocorrido em Lisboa a 3 de setembro de 2025.

Agradecimentos

Agradeço, em primeiro lugar, ao Sagrado, pela oportunidade de percorrer este caminho e de concluir esta etapa tão significativa da minha vida. Esta conquista académica é uma expressão de continuidade da vida e compromisso com o futuro.

Ao meu orientador, Professor Doutor Pedro Oliveira, expresso sincero reconhecimento pela disponibilidade, orientação e contributos essenciais para o desenvolvimento deste projeto.

À Santa Casa da Misericórdia de Lisboa, à Djassi Africa, e às organizações e suas pessoas, que colaboraram neste estudo, agradeço o apoio, a confiança e a abertura para participação.

À minha família, pelo apoio incondicional em todos os momentos. À minha filha, que é inspiração diária, dedico este exemplo: que nunca deixe de acreditar nos seus sonhos e de os perseguir com resiliência, esperança e fé.

A todas as pessoas que, direta ou indiretamente, contribuíram com tempo, palavras de incentivo, conhecimento ou colaboração, deixo a minha profunda gratidão.

Acrónimos/Siglas

BI - *Business Intelligence*

BI4Impact – protótipo de BI concebido para apoiar OES com intervenção em empregabilidade

CASES - Cooperativa António Sérgio para a Economia Social

ES – Economia Social

FSE+ - Fundo Social Europeu

INE - Instituto Nacional de Estatística

IPSS – Instituição Particular de Solidariedade Social

KPIs – Indicadores chave

MME - Medida Multidimensional da Empregabilidade

NEET - Jovens que não estão em educação, emprego ou formação

OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

OES - Organizações de Economia Social

ONG – Organização Não Governamental

PSE - Economia Social e de Proximidade (conceito europeu)

RGPD - Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados

TI - Tecnologias de Informação

UE - União Europeia

VAB - Valor Acrescentado Bruto

Resumo

As Organizações da Economia Social (OES) desempenham um papel essencial na promoção da empregabilidade, operando em contextos exigentes que requerem acompanhamento contínuo, monitorização sistemática de resultados e prestação de contas rigorosa. Contudo, enfrentam dificuldades estruturais na gestão da informação, caracterizadas por dispersão de registos e limitações na demonstração do impacto social.

Esta dissertação apresenta um projeto aplicado centrado no desenvolvimento e validação preliminar do *BI4Impact*, um protótipo de *Business Intelligence* (BI) concebido para apoiar OES com intervenção na empregabilidade. O objetivo geral é explorar o potencial do BI para melhorar a gestão da informação, facilitar a monitorização de indicadores e reforçar a prestação de contas, identificando barreiras à adoção tecnológica e avaliando a pertinência de uma solução acessível e alinhada com os valores éticos do setor.

A investigação utilizou métodos mistos, combinando questionário, entrevistas semiestruturadas e validação preliminar do protótipo. Os dados quantitativos foram tratados maioritariamente através de estatística descritiva, enquanto a informação qualitativa foi analisada por codificação temática, permitindo uma interpretação integrada e contextualizada dos resultados.

Os resultados evidenciam fragmentação de práticas de gestão de dados (61% dependem de folhas de cálculo dispersas) e valorização de ferramentas que facilitem visualização e centralização de informação (91%). Na validação do protótipo, destacaram-se a utilidade percebida e a viabilidade de soluções simples. Os efeitos na eficácia da intervenção não foram ainda avaliados, dada a natureza exploratória desta fase.

Conclui-se que o BI pode constituir um instrumento relevante de capacitação organizacional no setor social, desde que integrado num investimento continuado em literacia digital, governança de dados e cultura orientada à evidência.

Palavras-chave: *Business Intelligence*; Economia Social; Empregabilidade; Monitorização de impacto; Gestão da informação; Prestação de contas.

Abstract

Social Economy Organizations (SEOs) play a key role in promoting employability, operating in contexts that require continuous follow-up of beneficiaries, systematic monitoring of results and strong accountability processes. However, these organisations still face structural constraints in information management, such as fragmented records and the difficulty of demonstrating social impact in a consistent way.

This applied research project presents the preliminary development and validation of BI4Impact, a Business Intelligence (BI) prototype designed to support employability management in SEOs. Its main aim is to explore the potential of BI tools to improve information management, facilitate the monitoring of key indicators and enhance data-driven accountability, while identifying barriers to technological adoption in this sector.

A mixed-methods exploratory design was adopted, including a survey, semi-structured interviews and a preliminary prototype validation survey. Quantitative data were analysed primarily using descriptive statistics, while qualitative data were examined through thematic coding, enabling an integrated and contextualised interpretation of the findings.

Findings confirm fragmented data practices (61% rely on dispersed spreadsheets) and show that professionals strongly value simple visualisation tools (91%). Prototype validation highlighted perceived usefulness and feasibility of an accessible BI solution. The concrete effects on service effectiveness and beneficiaries' outcomes were not yet assessed due to the exploratory stage of development.

This project concludes that BI may support organisational capacity building in the social sector, provided it is accompanied by investment in digital literacy, data governance and a culture of evidence-based learning.

Keywords: *Business Intelligence; Social Economy; Employability; Impact monitoring; Information management; Accountability.*

ÍNDICE

Dedicatória	2
Agradecimentos	3
Acrónimos/Siglas	4
Resumo	5
<i>Abstract</i>	6
Capítulo 1. Introdução.....	11
1.1 Enquadramento e relevância do tema	11
1.2 Problema de projeto e motivação	12
1.3 Objetivo geral e objetivos específicos.....	15
1.4 Contributos esperados do projeto aplicado.....	16
1.5 Estrutura do relatório	16
Capítulo 2. O Ecosistema da Economia Social: Inclusão Socioprofissional, Cultura de Evidência e Transição Digital.....	18
2.1 As OES como agentes de inclusão socioprofissional	18
2.2 Enquadramento europeu e pressão por evidência	19
2.3 Limitações dos indicadores dominantes e riscos de metrificação	19
2.4 Fragilidades na gestão da informação nas OES.....	21
2.5 <i>Business Intelligence</i> como resposta: potencial, condições e riscos.....	22
2.6 Justificação do projeto <i>BI4Impact</i>	24
Capítulo 3. Modelo Conceptual e Hipóteses da Investigação.....	26
3.1 Modelo Conceptual	26
3.2 Lacunas da literatura.....	29
3.3 Dimensões do modelo de análise.....	30
3.4 Questões de investigação	31
3.5 Hipóteses de investigação.....	31
3.6 Indicadores de empregabilidade: estrutura, métricas e avaliação de impacto ...	33
Capítulo 4. Metodologia	36
4.1 Participantes e critérios de seleção	37

4.2 Instrumentos e procedimentos	38
4.3 Métodos de análise de dados.....	39
Capítulo 5. Desenho do Projeto <i>BI4Impact</i>	41
5.1 Enquadramento e Fundamentação	41
5.2 Objetivo Geral e Objetivos Específicos.....	42
5.3 Beneficiários e Perfil do Utilizador	43
5.4 Evidência Empírica e Necessidades.....	43
5.5 Proposta de Intervenção e Valor Acrescentado.....	46
5.6 Funcionalidades e Modelo de Negócio	46
5.6.1 Interface do Técnico: Dashboard Operacional.....	47
5.6.2 Interface Institucional: Dashboard Institucional.....	48
5.6.3 Interface do Observatório Social: Visão Sistémica	50
Capítulo 6. Resultados da Validação do Protótipo <i>BI4Impact</i>	54
Capítulo 7. Discussão dos Resultados.....	60
7.1 Enquadramento da Discussão	60
7.2 Discussão estruturada pelas hipóteses de investigação.....	60
7.3 Implicações conceptuais	65
7.4 Implicações metodológicas	67
7.5 Implicações práticas	68
Capítulo 8. Conclusão.....	69
Referências bibliograficas.....	72
Anexos	77

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1- Articulação entre necessidades diagnosticadas e respostas do projeto	45
Tabela 2 - Quadro Funcionalidade → Objetivo → Métrica	52
Tabela 3 - Caracterização da amostra	55
Tabela 4 - Usabilidade técnica	55
Tabela 5 - Utilidade e benefícios antecipados.....	56
Tabela 6 - Priorização de funcionalidades	57
Tabela 7- Barreiras à implementação	58
Tabela 8 - Intenção de uso e impacto antecipado.....	58
Tabela 9 - Estimativa de poupança semanal em tarefas administrativas/reporting	58

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1- Modelo Conceptual do BI4Impact	28
Figura 2 - Interface do técnico: dashboard operacional com KPIs, cards de candidatos e sistema de alertas.....	47
Figura 3 - Dashboard institucional com KPIs, evolução temporal, desempenho da equipa técnica, alertas e pipeline de acompanhamento	49
Figura 4 - (continuação) Dashboard institucional com desempenho da equipa técnica, alertas e pipeline de acompanhamento	49
Figura 5 - (continuação) Pipeline de acompanhamento e taxas de retenção pós-colocação.	50
Figura 6 - Visão agregada com KPIs coletivos e evolução temporal.....	51
Figura 7 - (continuação) Distribuição por setores de atividade e taxas de retenção pós-colocação.	51
Figura 8 – (continuação) Aprendizagens coletivas e transparência de governança. ...	52

Capítulo 1. Introdução

1.1 Enquadramento e relevância do tema

As Organizações da Economia Social (OES) ocupam um lugar central na coesão social, na inclusão e na resposta a necessidades coletivas que nem o mercado nem o Estado conseguem cobrir integralmente. A sua atuação em setores como a saúde, os serviços sociais e a educação posiciona-as como pilares da coesão social, da sustentabilidade comunitária e da inovação democrática, contribuindo para dinâmicas de proximidade e para respostas adaptadas às realidades locais (Caeiro, 2008; Pitacas, 2020; INE & CASES, 2023).

Em Portugal, esta relevância é mensurável do ponto de vista económico e organizacional. A Conta Satélite da Economia Social 2019/2020 indica que, em 2020, existiam 73 851 entidades da economia social e que o setor representava 3,2% do VAB, 5,2% do emprego total e 5,9% do emprego remunerado (INE & CASES, 2023). Estes valores evidenciam a capacidade das OES para gerar trabalho relativamente estável, alinhado com objetivos de interesse coletivo e com forte relevância territorial e comunitária (INE & CASES, 2023). A resiliência das OES é igualmente visível em períodos de instabilidade económica: em 2020, quando o VAB da economia portuguesa recuou, o setor da economia social evidenciou um comportamento contracíclico, reforçando a ideia de que estas organizações combinam lógicas híbridas, entre mercado, Estado e sociedade civil, e que podem funcionar como fator de estabilidade económica e social (Defourny & Nyssens, 2017; INE & CASES, 2023).

O reconhecimento institucional da economia social encontra respaldo no quadro jurídico nacional, através da Lei de Bases da Economia Social (Lei n.º 30/2013), que estabelece princípios e fins do setor e enquadra as entidades que o integram (Assembleia da República, 2013). Nos últimos anos, verificou-se um reforço do foco público na necessidade de monitorização, avaliação e produção

de evidência no setor, tanto para apoiar decisões internas como para responder a exigências de transparência e prestação de contas. Esse reforço é visível, por exemplo, no processo de construção de uma Estratégia Nacional para a Economia Social, com consulta pública e definição de mecanismos de monitorização e avaliação (CASES, 2025; Instituto da Segurança Social, 2025). Em paralelo, o enquadramento europeu tem enfatizado a modernização e a transição digital no ecossistema da economia social (ES) e de proximidade, através do *Transition Pathway for the Proximity and Social Economy* e respetivo relatório de progresso (European Commission, 2022, 2025).

Neste contexto, a empregabilidade assume particular relevância. Muitas OES intervêm na capacitação e integração socioprofissional de públicos vulneráveis, combinando acompanhamento técnico, formação, encaminhamento e mediação com entidades empregadoras. Nestas trajetórias, a capacidade de recolher, organizar e interpretar dados sobre percursos e resultados torna-se um recurso estratégico para melhorar a qualidade da intervenção, sustentar decisões e reforçar a consistência do reporte (Mayer & Fischer, 2023; Silva et al., 2023). Em síntese, a ES deve ser compreendida não apenas como um setor económico relevante, mas como um ecossistema de solidariedade, inovação e cidadania ativa, com expressão concreta em respostas territoriais e em desafios contemporâneos de inclusão e coesão (INE & CASES, 2023; European Commission, 2022).

1.2 Problema de projeto e motivação

A motivação para este projeto emerge da experiência profissional da autora no setor da economia social, onde pôde observar de perto as dificuldades de diversas OES em consolidar e interpretar dados sobre percursos de empregabilidade, limitando a fundamentação das decisões e a prestação de contas. Apesar da relevância do setor, persistem fragilidades na gestão da informação: registos dispersos, baixa padronização e dependência de

procedimentos manuais, como folhas de cálculo e documentos não integrados. Na área da empregabilidade, este problema torna-se particularmente sensível, porque dificulta o acompanhamento longitudinal, limita a capacidade de identificar padrões e aumenta a carga administrativa associada à prestação de contas (Mayer & Fischer, 2023; Jong & Ganzaroli, 2024).

É neste ponto que o *Business Intelligence* (BI) surge como oportunidade. Em termos práticos, o BI pode apoiar a centralização e estruturação de dados, a construção de indicadores, a automatização de reporte e a disponibilização de *dashboards* e alertas, contribuindo para decisões mais informadas e para uma monitorização mais regular (Popovič et al., 2012; Biazotto & Pinto, 2022).

No entanto, a adoção de soluções digitais em contextos de economia social enfrenta obstáculos previsíveis: restrições de recursos, maturidade digital heterogénea, cultura de dados limitada e preocupações acrescidas com privacidade e proteção de dados, sobretudo quando se trabalha com informação sensível (European Commission, 2022; Floridi, 2013, 2014). A pertinência de investir em capacidades de transformação, incluindo digital, é coerente com as orientações europeias para o ecossistema da economia social e de proximidade, que sublinham a necessidade de modernização e capacitação para responder a desafios contemporâneos (European Commission, 2022, 2025).

O problema central que orienta este projeto pode sintetizar-se da seguinte forma: como pode uma solução de BI, desenhada para o setor, melhorar a gestão da informação e a monitorização de indicadores de empregabilidade nas OES, assegurando simplicidade, utilidade e alinhamento ético?

Perante o problema central enunciado, importa desdobrar a questão orientadora em dimensões analíticas mais específicas, que permitam conduzir o desenvolvimento do projeto de forma estruturada e metodologicamente consistente. Sendo este um projeto aplicado, a explicitação das questões de investigação nesta fase contribui para clarificar o foco do estudo, orientar a recolha e análise de dados e preparar a formulação posterior das hipóteses, a

qual será apresentada em capítulo próprio, após o enquadramento conceptual e a revisão de literatura.

Deste modo, definem-se as seguintes questões de investigação, organizadas de forma sequencial e alinhadas com os desafios descritos na motivação e no problema do projeto:

Q11: De que forma uma solução de *Business Intelligence* pode contribuir para a centralização, estruturação e qualidade dos dados relativos aos percursos de empregabilidade nas Organizações da Economia Social?

Esta questão decorre diretamente da dificuldade identificada na consolidação e interpretação de dados, procurando compreender em que medida o BI pode reduzir a dispersão dos registos e apoiar a construção de uma base informacional mais coerente e reutilizável.

Q12: Que indicadores de empregabilidade e métricas de acompanhamento devem ser priorizados para garantir utilidade prática, monitorização regular e capacidade de prestação de contas no contexto das OES?

Esta questão procura assegurar que a solução proposta não se limita à agregação de dados, mas traduz a informação disponível em indicadores relevantes para a gestão e para as exigências de reporte.

Q13: Em que medida a disponibilização de *dashboards*, visualizações e a automatização de processos de reporte influenciam a eficiência da monitorização e a fundamentação das decisões por parte das equipas técnicas e de gestão?

Esta questão incide sobre o papel do BI enquanto instrumento de apoio à decisão, avaliando a sua contribuição para a redução da carga administrativa e para a identificação de padrões ao longo do tempo.

Q14: Que condições e constrangimentos, ao nível dos recursos, da maturidade digital, da cultura de dados e da proteção de informação sensível,

condicionam a adoção responsável de uma solução de *Business Intelligence* nas Organizações da Economia Social?

Esta questão articula os desafios de adoção tecnológica com as exigências éticas e normativas referidas anteriormente, procurando identificar fatores críticos para assegurar simplicidade, confiança e sustentabilidade na implementação da solução. As questões de investigação formuladas estruturam o desenvolvimento do projeto ao longo dos capítulos seguintes e servem de base à construção do modelo conceptual e à formulação das hipóteses de investigação, apresentadas posteriormente em capítulo próprio.

1.3 Objetivo geral e objetivos específicos

O presente projeto foi desenvolvido no âmbito da conclusão do Mestrado em Gestão de Organizações de Economia Social, na modalidade de projeto aplicado. Centra-se na conceção, desenvolvimento e validação preliminar do protótipo *BI4Impact*, uma ferramenta de BI direcionada a OES que promovem programas de empregabilidade, com o propósito de apoiar a gestão da informação, a tomada de decisão e a demonstração de impacto social (Popovič et al., 2012; Biazotto & Pinto, 2022; Jong & Ganzaroli, 2024).

Para concretizar este objetivo, pretende-se:

1. caracterizar práticas e dificuldades na recolha, organização e utilização de informação nas OES com intervenção em empregabilidade;
2. analisar o potencial do BI para apoiar decisões e monitorização de indicadores em contexto social;
3. identificar requisitos funcionais, organizacionais e éticos para uma adoção realista;
4. desenvolver o protótipo *BI4Impact* com enfoque na utilidade prática e acessibilidade;

5. validar preliminarmente a solução junto de potenciais utilizadores, recolhendo evidência sobre usabilidade, utilidade percebida, benefícios, barreiras e sugestões de melhoria.

O estudo é orientado por quatro questões e hipóteses exploratórias, que serão explicitadas e fundamentadas no Capítulo 3, após a apresentação do modelo conceptual.

1.4 Contributos esperados do projeto aplicado

O contributo central consiste na conceção e validação preliminar do *BI4Impact* enquanto proposta ajustada ao contexto de OES com atuação na empregabilidade, com potencial para reduzir esforço administrativo, melhorar consistência de registos e apoiar a monitorização de indicadores (Popovič et al., 2012; Biazotto & Pinto, 2022).

Num plano mais amplo, o projeto pretende contribuir para o debate sobre modernização e capacidade de evidência no setor, num momento em que o ecossistema reflete sobre prioridades estratégicas e mecanismos de monitorização e avaliação, como ilustrado pela consulta pública da Estratégia Nacional para a Economia Social (CASES, 2025; Instituto da Segurança Social, 2025). Do ponto de vista académico, o trabalho aproxima a literatura sobre BI e sistemas de informação das especificidades da intervenção social, discutindo condições de adoção, limites e exigências éticas associadas à gestão e interpretação de dados em contextos de vulnerabilidade (Floridi, 2013, 2014; European Commission, 2022).

1.5 Estrutura do relatório

O trabalho organiza-se em três fases: (i) diagnóstico empírico das práticas atuais de gestão da informação em OES portuguesas; (ii) desenho e desenvolvimento do protótipo com base nas necessidades identificadas; e (iii) validação junto de profissionais do setor.

Encontra-se estruturado da seguinte forma: após esta introdução, o Capítulo 2 apresenta o enquadramento teórico sobre OES e empregabilidade; o Capítulo 3 discute indicadores e desafios de medição de impacto; o Capítulo 4 descreve a metodologia; o Capítulo 5 detalha o desenho do projeto *BI4Impact*; o Capítulo 6 apresenta os resultados da validação; o Capítulo 7 discute as implicações teórico-práticas; e o Capítulo 8 sintetiza as conclusões e propostas futuras.

Capítulo 2. O Ecossistema da Economia Social: Inclusão Socioprofissional, Cultura de Evidência e Transição Digital

2.1 As OES como agentes de inclusão socioprofissional

As Organizações da Economia Social (OES) desempenham um papel central na inclusão socioprofissional de pessoas que enfrentam maiores barreiras no acesso ao mercado de trabalho, como desempregados de longa duração, jovens NEET, pessoas em situação de sem-abrigo ou em reinserção pós-reclusão. Esta intervenção assenta na proximidade às comunidades e na capacidade de desenvolver respostas articuladas que combinam capacitação, acompanhamento contínuo e mediação com entidades empregadoras (Defourny & Nyssens, 2017).

Do ponto de vista conceptual, estas organizações caracterizam-se por princípios de solidariedade, participação democrática e orientação para o interesse geral, que as distinguem dos modelos tradicionais de mercado e do setor público (Caeiro, 2008; Pitacas, 2020). Esta identidade normativa orientada pela missão reforça o seu contributo para a coesão social, mas também condiciona a forma como incorporam práticas de monitorização e avaliação.

Nos últimos anos, a exigência de prestação de contas e demonstração de resultados tem crescido de forma significativa, impulsionada por políticas públicas baseadas em evidência e por uma maior pressão de financiadores e da sociedade para medir impacto, eficiência e bom uso de recursos públicos. Esta evolução coloca desafios estruturais a organizações que, historicamente, privilegiaram o cuidado e a dignidade humana em detrimento da quantificação sistemática dos resultados obtidos.

2.2 Enquadramento europeu e pressão por evidência

O reforço de políticas orientadas para resultados é visível na Recomendação do Conselho de 27 de novembro de 2023, que apela ao desenvolvimento de “condições-quadro” para a economia social, incluindo capacitação, acesso a financiamento, contratação pública e, particularmente relevante neste projeto, melhoria da produção e uso de evidência para apoio à decisão e à avaliação (Conselho da União Europeia, 2023).

Este enquadramento é complementado pela agenda europeia para a “transição dupla”, verde e digital, onde a economia social e de proximidade surge como ecossistema específico com um roteiro que identifica áreas críticas como competências, tecnologia e maturidade de dados. *O Transition Pathway for the Proximity and Social Economy*, publicado pela Comissão Europeia em novembro de 2022, detalha linhas de ação para acelerar a transição digital e reforçar capacidade organizacional (Comissão Europeia, 2022), e um relatório de progresso atualizado em 2025 evidencia tanto o volume de compromissos assumidos como lacunas persistentes em transformação digital e gestão de dados, sublinhando que o desafio não é apenas “ter tecnologia”, mas converter dados em informação acionável e em rotinas de monitorização (Comissão Europeia/Plataforma PSE, 2025). A partir de uma perspetiva comparativa, a OCDE reforça esta leitura institucional: *Social Economy in Europe* destaca a centralidade do enquadramento regulatório e da capacidade de evidência para consolidar políticas e práticas, articulando com a importância atribuída à Recomendação do Conselho de 2023 (OCDE, 2025; Conselho da União Europeia, 2023).

2.3 Limitações dos indicadores dominantes e riscos de metrificação

A avaliação da empregabilidade orienta-se frequentemente por indicadores de curto prazo, como o acesso a emprego ou formação, a manutenção nos primeiros meses e o número de atendimentos. Embora relevantes para prestação de contas, revelam-se limitados na capacidade de

captar a complexidade dos processos de integração socioprofissional, tendendo a ignorar dimensões centrais como tipo de contrato, nível salarial, progressão, estabilidade do percurso ou bem-estar laboral. Persistem, por isso, invisíveis as barreiras estruturais que condicionam a sustentabilidade do emprego em pessoas com trajetórias marcadas por vulnerabilidades múltiplas. A evidência europeia recente indica que, apesar das melhorias agregadas, permanecem desafios significativos em termos de desigualdades e transições eficazes para emprego sustentável. O *Joint Employment Report 2024* apresenta uma análise abrangente das tendências de emprego e das medidas políticas a nível da UE, enfatizando a promoção de emprego de qualidade e a redução de desigualdades sociais num contexto de transições verde e digital (Comissão Europeia & Conselho da União Europeia, 2024). O *Employment and Social Developments in Europe 2024* reforça esta leitura ao destacar o papel do investimento social e das políticas ativas de emprego, formação e requalificação (Comissão Europeia, 2024).

Do ponto de vista científico, a empregabilidade é conceptualizada como construto multidimensional que integra competências, autoeficácia, recursos motivacionais e emocionais, prontidão para a transição e redes de apoio. No contexto português, um estudo de validação recente mostra associações entre recursos motivacionais/emocionais e a capacidade de transição e integração no trabalho, reforçando a utilidade de indicadores intermédios para monitorizar programas (Silva et al., 2023). A literatura sobre organizações de integração pelo trabalho destaca, ainda, que oportunidades macroeconómicas não se traduzem automaticamente em integração laboral sustentável, dependendo de capacidades organizacionais, parcerias e modelos ajustados às necessidades de grupos vulneráveis (Van Opstal et al., 2024).

Estudos sobre políticas ativas de emprego alertam para riscos associados a métricas de curto prazo, como incentivos perversos à seleção de pessoas com maior empregabilidade inicial, limitando o apoio a quem enfrenta barreiras mais complexas (Card et al., 2023). Neste sentido, os percursos de empregabilidade

revelam-se não lineares e exigem abordagens de monitorização que acompanhem variabilidade e reentradas (Silva et al., 2023; Card et al., 2023). Contudo, sistemas de financiamento e ciclos de projetos raramente respondem a esta realidade: programas de duração limitada tendem a cessar acompanhamento quando as pessoas acompanhadas saem formalmente do projeto, gerando descontinuidade administrativa, dispersão de dados e perda de aprendizagem organizacional, o que impacta negativamente a avaliação longitudinal e a melhoria contínua.

2.4 Fragilidades na gestão da informação nas OES

A literatura sobre gestão de informação no terceiro setor evidencia fragilidades persistentes: dispersão de registos em múltiplos suportes, duplicação de tarefas, ausência de padronização e perda de histórico, resultando em indicadores inconsistentes e dificultando decisões fundamentadas (Mayer & Fischer, 2023; OCDE & União Europeia, 2024). O uso intensivo de folhas de cálculo constitui resposta funcional de curto prazo às exigências de reporte, mas revela-se inadequado para análises longitudinais, integração de dados e apoio a decisões baseadas em padrões de evolução, limitando a capacidade de identificar relações entre ações e resultados (OCDE & União Europeia, 2024; Jong & Ganzaroli, 2024).

Mesmo quando dados estão disponíveis, fragmentação, incompletude e falta de normalização comprometem a transformação de registos em informação útil para a intervenção (Mayer & Fischer, 2023). Acresce um desequilíbrio nas finalidades de medição e prestação de contas: a medição de desempenho serve múltiplos propósitos, como a aprendizagem interna, legitimação externa e accountability perante financiadores, e nem sempre estes objetivos são compatíveis entre si, podendo gerar cargas administrativas e métricas desajustadas que não melhoram a decisão (Ebrahim, 2019).

Esta tensão entre exigências de reporte e missão social é estrutural e ajuda a explicar o motivo pelo qual o grande volume de dados recolhidos raramente se traduzem em conhecimento acessível e acionável para apoiar o acompanhamento diário e a melhoria contínua (Jong & Ganzaroli, 2024; Ebrahim, 2019).

2.5 Business Intelligence como resposta: potencial, condições e riscos

O *Business Intelligence* (BI), entendido como conjunto de métodos, processos e ferramentas destinados a transformar dados dispersos em informação estruturada e acionável, possui potencial para apoiar a gestão em contextos sociais. A literatura destaca que soluções de BI permitem automatizar reporte, reduzir esforço administrativo, disponibilizar *dashboards* de apoio à decisão e tornar visíveis percursos e resultados ao longo do tempo (Loshin, 2012; Popovič et al., 2012).

Esta capacidade de integrar, visualizar e interpretar informação é particularmente relevante para organizações que lidam com trajetórias complexas de empregabilidade. No desenho de sistemas de medição, é importante reconhecer que nem todas as organizações devem, ou podem, medir “impactos finais” a nível societal; muitas vezes é mais adequado focar outputs e resultados intermédios, em função da posição da organização no ecossistema e do alcance das suas atividades (Ebrahim & Rangan, 2014; Ebrahim, 2019).

O guia *Measure, Manage and Maximise Your Impact* sublinha que o uso estratégico de dados deve orientar-se prioritariamente para aprendizagem organizacional e melhoria contínua, ao invés de se limitar ao cumprimento formal de reporte; áreas como emprego e inclusão social exigem desenho consciente de indicadores, triangulação e clareza de utilização (OCDE & União Europeia, 2024; OCDE, 2023). Contudo, a literatura alerta para riscos associados a soluções digitais desajustadas ao contexto: ferramentas concebidas sem atenção à cultura, processos e capacidades podem originar rejeição interna,

baixa utilização e perpetuação de desigualdades digitais (Jong & Ganzaroli, 2024; Van Opstal et al., 2024).

Evidência recente mostra que a orientação digital não se traduz automaticamente em melhor crescimento ou desempenho; benefícios dependem de capacidades, governação e estratégia, e algumas opções tecnológicas podem ter efeitos adversos (Kotiranta et al., 2024). No plano institucional europeu, esta preocupação aparece na necessidade de reforçar competências e maturidade de dados no ecossistema: o *Transition Pathway for the Proximity and Social Economy* (2022) e o seu relatório de progresso (2025) apontam para capacidades digitais, uso de tecnologia e trabalho colaborativo entre stakeholders, ao mesmo tempo que reconhecem execução desigual e caminho a percorrer para transformar compromissos em práticas (Comissão Europeia, 2022; Comissão Europeia/Plataforma PSE, 2025).

A crescente exigência de reporte coloca, adicionalmente, desafios quanto à qualidade, segurança e utilização ética dos dados.

As OES lidam com informação sensível sobre trajetórias laborais, rendimentos e situações familiares, exigindo cuidado rigoroso no tratamento e alinhamento com enquadramentos europeus de governação e acesso a dados, bem como com princípios éticos e de confiança digital (Parlamento Europeu e Conselho da União Europeia, 2022; Parlamento Europeu e Conselho da União Europeia, 2023; Floridi, 2013, 2014).

As preocupações éticas não se limitam ao cumprimento normativo, abrangendo proteção da dignidade, privacidade e confiança das pessoas acompanhadas; o equilíbrio entre necessidade de evidência e salvaguarda da dignidade humana exige soluções que integrem, desde a conceção, princípios de proteção e responsabilidade pelo uso dos dados, assegurando utilidade, segurança e alinhamento ético (Floridi, 2013, 2014; Ebrahim, 2019).

2.6 Justificação do projeto *BI4Impact*

A revisão evidencia que as OES operam sob pressões contraditórias: são chamadas a demonstrar impacto mensurável, eficiência e transparência, enquanto enfrentam recursos limitados, competências digitais heterogêneas e sistemas de informação fragmentados. Os indicadores dominantes mantêm-se focados em resultados imediatos, negligenciando a complexidade das trajetórias de empregabilidade e gerando riscos como seleção enviesada e descontinuidade nos acompanhamentos. A gestão da informação permanece marcada por dispersão, duplicação e sobrecarga administrativa, favorecendo sobretudo a accountability ascendente e limitando a aprendizagem institucional (OCDE & União Europeia, 2024; Mayer & Fischer, 2023; Ebrahim, 2019).

A adoção sustentável de BI no setor social requer alinhamento entre cultura organizacional, liderança, competências digitais e processos adaptativos; as soluções só geram valor quando respondem a problemas reais, integram-se nos fluxos de trabalho, demonstram utilidade desde cedo e incorporam princípios éticos estruturantes da intervenção social (Jong & Ganzaroli, 2024; Kotiranta et al., 2024; Floridi, 2013, 2014).

É precisamente nesta interseção que se posiciona o *BI4Impact*. O projeto propõe uma ferramenta construída com base em plataformas acessíveis e desenhada a partir das necessidades identificadas no diagnóstico empírico: centralização de registos, monitorização longitudinal das trajetórias de empregabilidade, apoio à fundamentação de decisões, redução da sobrecarga administrativa e melhoria da comunicação de impacto.

A sua estrutura assenta em três áreas funcionais, pensadas para responder diretamente às fragilidades mapeadas.:

- Registo e Acompanhamento,
- Decisão e
- Impacto

As salvaguardas éticas integradas procuram assegurar que o uso de dados sensíveis respeita a privacidade e a dignidade das pessoas acompanhadas, alinhando-se com princípios de *privacy by design* e com orientações europeias para a governação e uso justo dos dados (Parlamento Europeu e Conselho da União Europeia, 2022; Parlamento Europeu e Conselho da União Europeia, 2023; Floridi, 2013, 2014; Ebrahim, 2019).

Assim, o *BI4Impact* afirma-se como resposta inovadora e necessária: uma solução que procura equilibrar utilidade organizacional, acessibilidade tecnológica e responsabilidade ética, contribuindo para transformar dados quotidianos em evidência significativa e capaz de sustentar decisões mais justas.

Capítulo 3. Modelo Conceptual e Hipóteses da Investigação

3.1 Modelo Conceptual

Este capítulo apresenta o modelo conceptual que sustenta o projeto, operacionaliza as dimensões analíticas e define as questões e hipóteses que orientam o estudo empírico.

O modelo conceptual estrutura-se na relação entre práticas de gestão da informação, utilização percecionada de Business Intelligence (BI) e resultados organizacionais antecipados, considerando a influência de condições contextuais. Organiza-se em quatro dimensões analíticas, complementadas por fatores moderadores, mantendo a coerência com o enquadramento das OES e com as necessidades de monitorização de empregabilidade identificadas no capítulo anterior.

A primeira dimensão corresponde ao contexto institucional, marcado por exigências crescentes de demonstração de impacto social e de prestação de contas a financiadores, o que influencia diretamente as práticas de informação das OES.

Documentos de orientação recentes reforçam uma lógica de monitorização e avaliação baseada em dados consistentes e comparáveis, tanto no plano setorial como no âmbito do ESF+/FSE+, incluindo indicadores comuns, notas metodológicas e recomendações para fortalecer a qualidade e o uso de dados nas decisões (OCDE, 2023; Comissão Europeia, 2025).

A segunda dimensão refere-se às práticas internas de gestão da informação. A literatura aponta que a maturidade informacional envolve rotinas fiáveis de registo, qualidade de dados, normalização conceptual e capacidade analítica para apoiar decisões. Em OES, a transformação de registos dispersos em informação útil depende de rotinas e competências de dados, bem como de

infraestruturas simples, acessíveis e auditáveis (Popovič et al., 2012; Mayer & Fischer, 2023).

A terceira dimensão diz respeito à utilização percebida do BI4Impact, incluindo utilidade, usabilidade e adequação aos processos de trabalho. A adoção depende de apropriação pelos profissionais e de evidência de utilidade na resolução de problemas reais, conjugando simplicidade, acessibilidade e alinhamento com rotinas (Oliveira Ramalho, 2019; Jong & Ganzaroli, 2024).

A quarta dimensão incide nos resultados organizacionais percebidos, associados ao aumento da eficiência da gestão da informação, à maior capacidade de monitorização de resultados e à melhoria da prestação de contas. Estes efeitos são intermédios ao nível dos processos e distinguem-se de impactos sociais finais; a sua concretização requer que os dados sejam efetivamente incorporados nos ciclos de decisão e aprendizagem (Feor et al., 2023; OCDE & União Europeia, 2024).

Três condições transversais moderam as relações entre as dimensões. Primeiro, os recursos organizacionais, incluindo dimensão, equipa e infraestrutura tecnológica de base, que condicionam a viabilidade da automação e da atualização regular de indicadores (Comissão Europeia, 2025; OCDE, 2024). Segundo, a cultura de dados, entendida como valorização de informação, literacia, rotinas de evidência e mecanismos internos de aprendizagem; evidência recente mostra que a decisão organizacional melhora quando cultura, literacia e capacidade analítica evoluem de forma coordenada (Barbala et al., 2024; Fattah et al., 2025). Terceiro, a ética e a responsabilidade informacional, que exigem salvaguardas desde a conceção, respeito pela dignidade e privacidade das pessoas acompanhadas, e alinhamento com o quadro europeu de governação e partilha de dados, incluindo regras para acesso e uso justo, bem como requisitos de transparência quando são incorporados componentes analíticos automatizados (Floridi, 2013, 2014; Parlamento Europeu e Conselho da União Europeia, 2022, 2023, 2024).

O modelo propõe que práticas de gestão da informação mais robustas influenciam positivamente a utilização percebida de soluções de BI, e que esta se associa a melhorias organizacionais nos processos de informação. Sendo um estudo exploratório, analisam-se associações percebidas, sem assumir causalidade. Em síntese, o modelo conceptual articula de forma sequencial o problema identificado, a intervenção proposta e os resultados organizacionais esperados, assumindo que a melhoria das condições de informação pode conduzir a uma transformação cultural orientada para o uso estratégico dos dados.

Para sintetizar visualmente as relações descritas, apresenta-se de seguida o esquema do modelo conceptual do projeto.

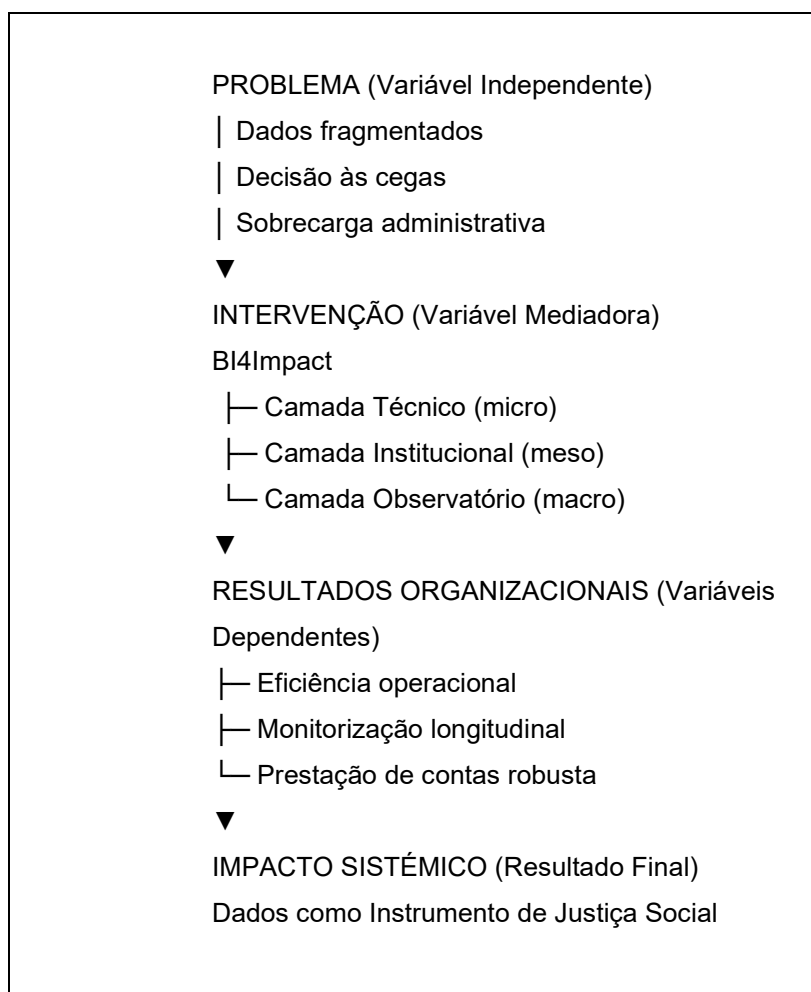


Figura 1- Modelo Conceptual do BI4Impact

3.2 Lacunas da literatura

A literatura sobre BI incide maioritariamente em contextos empresariais com maturidade tecnológica elevada, deixando em segundo plano o terceiro setor e as OES, que operam com recursos limitados e níveis heterogéneos de literacia digital. Esta assimetria reduz a transferibilidade de soluções e evidencia a necessidade de modelos ajustados ao contexto social (Popovič et al., 2012; Jong & Ganzaroli, 2024).

Acresce que a pressão por demonstração de resultados tem incentivado a prevalência de indicadores facilmente mensuráveis, como número de participantes e taxas de colocação de curto prazo, que não captam a complexidade das trajetórias de integração sustentável. Orientações europeias recentes recomendam explicitar teorias de mudança, clarificar finalidades de uso dos dados, articular indicadores quantitativos e qualitativos e reforçar a comparabilidade com métricas comuns, aproximando monitorização e avaliação (Comissão Europeia, 2025; OCDE & União Europeia, 2024).

Do ponto de vista ético, a investigação em BI tende a enfatizar ganhos de eficiência, tratando de modo secundário os princípios de proteção e responsabilidade, embora estes sejam centrais quando se trabalha com dados sensíveis e públicos vulneráveis (Floridi, 2013, 2014; Parlamento Europeu e Conselho da União Europeia, 2022).

Por fim, estudos sobre uso de dados em organizações sem fins lucrativos mostram que muitas recolhem grandes volumes de informação, mas enfrentam barreiras à sua transformação em conhecimento acionável para a decisão e melhoria contínua, o que reforça a pertinência de soluções aplicadas com foco em aprendizagem e utilidade prática (Mayer & Fischer, 2023; Barbala et al., 2024).

3.3 Dimensões do modelo de análise

A operacionalização do modelo exige a definição de dimensões analíticas e indicadores que permitam avaliar práticas de gestão da informação, utilização percebida do BI e resultados organizacionais antecipados. Consideram-se três níveis de análise. O nível micro refere-se às características e trajetórias das pessoas acompanhadas, incluindo competências (com destaque para competências digitais), situação laboral e rendimentos, coerente com leituras recentes sobre empregabilidade multidimensional e medição validada em contexto português (Silva et al., 2023; Eurostat, 2024). O nível meso corresponde ao programa ou serviço, integrando intensidade e qualidade do acompanhamento, parcerias com empregadores, eficácia operacional e capacidade de resposta; este nível é central para a gestão quotidiana e para a ligação entre inputs/atividades e outcomes (OCDE, 2024; OCDE & União Europeia, 2024). O nível macro abrange fatores contextuais, como condições económicas, dinâmicas setoriais e políticas públicas, essenciais para interpretar resultados e evitar atribuições indevidas quando há choques exógenos (Comissão Europeia, 2025; World Bank & International Labour Organization, 2024).

Para organizar a informação, adota-se a cadeia lógica Input |- Output |- Outcome |- Impact. Os inputs traduzem recursos e condições de partida; os outputs registam atividade entregue; os outcomes captam mudanças de curto e médio prazo (por exemplo, obtenção e manutenção de emprego, progressão salarial, competências certificadas); e o impacto reporta-se a mudanças duradouras e, idealmente, atribuíveis, como integração estável ao fim de 12/18 meses. Esta distinção evita confusões entre atividade e impacto e orienta a construção de indicadores fiáveis e comparáveis (Feor et al., 2023; OCDE, 2023).

A apresentação da informação aos públicos decisores deve ser adaptada. Painéis operacionais sustentam a gestão diária, painéis táticos suportam o ajuste metodológico e a coordenação de programas, e painéis estratégicos sintetizam

desempenho, tendências e reporte externo; a literatura indica que a eficácia dos painéis depende da sua adequação às tarefas de decisão e da qualidade da visualização (Hjelle et al., 2024; Popovič et al., 2012). Em todos os casos, a definição operacional, a fórmula de cálculo, a periodicidade de atualização e a fonte de dados devem ser explicitadas e mantidas como metadados para assegurar comparabilidade e auditoria, bem como replicabilidade da solução (Comissão Europeia, 2025; OCDE & União Europeia, 2024).

3.4 Questões de investigação

Em coerência com a natureza exploratória e aplicada do estudo, definem-se quatro questões que orientam a recolha e análise:

- **Q1:** Quais são as principais dificuldades enfrentadas pelas OES na gestão da informação relacionada com a empregabilidade?
- **Q2:** De que forma a implementação de ferramentas de *Business Intelligence* pode melhorar a eficiência na tomada de decisões e a monitorização de impacto social?
- **Q3:** Que barreiras (tecnológicas, culturais e organizacionais) dificultam a adoção de ferramentas de BI nas OES e como podem ser superadas?
- **Q4:** Que características deve ter uma ferramenta de BI para ser útil, acessível e eticamente alinhada com os valores da economia social?

Estas questões estão alinhadas com a ênfase recente em sistemas de monitorização e avaliação robustos, literacia e cultura de dados, e aprendizagem organizacional no setor público e social (Comissão Europeia, 2025; Fattah et al., 2025).

3.5 Hipóteses de investigação

Considerando o carácter exploratório do estudo, as hipóteses concentram-se em associações percecionadas, sem pressupor relações

causais, e articulam-se logicamente com as questões de investigação anteriormente apresentadas.

Com base na revisão de literatura dos próximos capítulos e na análise preliminar do contexto do setor, formulam-se quatro hipóteses de investigação:

H1: A implementação de *Business Intelligence* melhora a eficiência na tomada de decisões na gestão da empregabilidade.

Esta hipótese assume que o acesso rápido a dados estruturados e a visualizações intuitivas permite que gestores e técnicos tomem decisões mais informadas, reduzindo o tempo de resposta e aumentando a qualidade das intervenções. A literatura sobre sistemas de BI sustenta que maior maturidade informacional aumenta a receptividade a ferramentas analíticas e contribui para decisões mais fundamentadas (Popovič et al., 2012; Oliveira Ramalho, 2019; Jong & Ganzaroli, 2024).

H2: A adoção de uma ferramenta de BI melhora a monitorização e avaliação do impacto das ações de empregabilidade.

Esta hipótese sugere que a automatização de relatórios e a criação de *dashboards* facilitam o acompanhamento sistemático de indicadores-chave de desempenho, aumentando a completude, a precisão e a comparabilidade dos dados. Guias internacionais e estudos recentes reforçam que soluções digitais orientadas para impacto podem melhorar a consistência dos dados e a frequência de análises, favorecendo a monitorização longitudinal (OCDE, 2023; Feor et al., 2023; Comissão Europeia, 2025).

H3: A resistência à adoção do BI nas OES decorre da limitada cultura de dados e das lacunas em competências tecnológicas.

Esta hipótese propõe que as barreiras à adoção de ferramentas de BI estão relacionadas com fatores organizacionais e culturais, nomeadamente a falta de formação técnica, a ausência de tempo e a perceção de que estas

soluções são complexas e inacessíveis. A literatura sobre transformação digital no setor social evidencia que a apropriação depende de cultura orientada a dados, literacia digital e envolvimento dos profissionais no desenho das soluções (Jong & Ganzaroli, 2024; Barbala et al., 2024; Fattah et al., 2025).

H4: O uso de BI favorece a transparência e prestação de contas (accountability) nas OES.

Esta hipótese assume que a disponibilização de relatórios claros, acessíveis e baseados em dados reforça a confiança de financiadores, parceiros e beneficiários, promovendo uma cultura organizacional orientada por evidência. Documentos institucionais e guias de avaliação sublinham que a capacidade de produzir informação consistente e comparável é central para legitimação externa e melhoria contínua (Comissão Europeia, 2025; OCDE & União Europeia, 2024; Ebrahim, 2019).

3.6 Indicadores de empregabilidade: estrutura, métricas e avaliação de impacto

A monitorização e a avaliação de intervenções de inclusão socioprofissional exigem uma definição rigorosa de indicadores, pois é através deles que se acompanha o progresso, se comparam resultados ao longo do tempo e se sustentam decisões de gestão baseadas em evidência. No quadro europeu, esta lógica está consolidada em instrumentos de financiamento e políticas públicas que dependem de dados consistentes e comparáveis para monitorizar execução e resultados, incluindo o apoio a avaliações de impacto com uso de dados administrativos e métodos contrafactuais quando adequado (Comissão Europeia, 2025; OCDE, 2024). Empregabilidade é um construto multidimensional, que não se reduz ao estado de emprego num instante, mas integra fatores individuais, organizacionais e contextuais. Em avaliações de políticas ativas e em estudos comparados, recomenda-se distinguir resultados imediatos de trajetórias sustentadas, e complementar métricas quantitativas (por

exemplo, tempo até colocação, duração no emprego, rendimentos, horas trabalhadas, certificações) com informação qualitativa estruturada sobre progresso, barreiras persistentes e qualidade do ajustamento ao posto de trabalho, melhorando a interpretação e a utilidade para o ajuste operacional (World Bank & International Labour Organization, 2024; OCDE, 2023). No contexto da transição digital europeia, competências digitais e acesso a serviços digitais são determinantes crescentes da integração laboral e devem ser incorporados como variáveis explicativas e como outcomes intermédios (Eurostat, 2024; OCDE & União Europeia, 2024).

A avaliação de impacto em sentido estrito é metodologicamente exigente. A sua realização rigorosa em Organizações da Economia Social requer análise de atribuição causal, controlando efeitos como peso morto (deadweight), efeito de substituição (displacement) e efeitos indiretos (spillovers) positivos (Ebrahim, 2019; INE & CASES, 2023). Estes desafios, associados a horizontes temporais alargados, exigem escolhas explícitas de desenho e prudência interpretativa. As orientações europeias recomendam planejar avaliações com base em teorias de mudança, reforçar a qualidade e rastreabilidade dos dados e adotar, sempre que possível, métodos contrafactuais e integrações com dados administrativos (Comissão Europeia, 2025; OCDE, 2024). A literatura sobre políticas de emprego demonstra que métricas de curto prazo podem gerar incentivos perversos e enviesamentos de seleção, pelo que indicadores de sustentabilidade, tais como manutenção aos 6/12 meses, progressão salarial e estabilidade contratual, são essenciais para reduzir a “metrificação” imediatista (Card et al., 2023; World Bank & International Labour Organization, 2024).

Neste quadro, o *Business Intelligence* assume uma função prática e estratégica: transformar registos dispersos em informação acionável, reduzir o esforço de reporte manual e aumentar a frequência da aprendizagem organizacional. Contudo, “ter dados” não equivale a “usar dados”: barreiras como capacidade técnica limitada, dificuldade em identificar informação significativa e tensões culturais podem travar a apropriação. Estudos recentes evidenciam que

a transição para uma cultura orientada por dados é um processo sociotécnico, dependente de liderança, cultura e alinhamento processual (Mayer & Fischer, 2023; Barbala et al., 2024). A utilidade dos *dashboards* depende da sua adequação às tarefas de decisão e da qualidade da visualização, influenciando diretamente o desempenho decisório (Hjelle et al., 2024; Popovič et al., 2012). Finalmente, a centralização, a governação e a conformidade são componentes críticas da operacionalização, envolvendo definição de responsáveis, regras de qualidade, políticas de acesso e mecanismos de auditoria, em consonância com os enquadramentos europeus de governação e uso de dados, e com princípios éticos de responsabilidade e confiança digital (Parlamento Europeu e Conselho da União Europeia, 2022, 2023; Floridi, 2013, 2014).

O Capítulo 4 apresenta a estratégia metodológica que operacionaliza este modelo, detalhando o desenho da investigação, os instrumentos de recolha de dados, os procedimentos éticos e as técnicas de análise. O diagnóstico empírico resultante fundamentará o desenho do *BI4Impact* (Capítulo 5) e a sua validação (Capítulo 6), garantindo que a solução responde às necessidades identificadas e às lacunas sistematizadas nesta revisão.

Capítulo 4. Metodologia

A estratégia de investigação configura um estudo de caso aplicado, centrado no desenvolvimento e validação preliminar do protótipo *BI4Impact*, uma solução de *Business Intelligence* concebida para apoiar OES com intervenção na área da empregabilidade. Esta abordagem investiga como a utilização percecionada de sistemas de BI pode contribuir para melhorar a capacidade organizacional na gestão da informação, tomada de decisão e monitorização de resultados, sem capacidade para inferir relações causais, dada a natureza exploratória do estudo.

A opção por metodologia mista justifica-se pela necessidade de combinar compreensão aprofundada dos contextos organizacionais (abordagem qualitativa) com caracterização sistemática de perceções e práticas (abordagem quantitativa). Como referem Creswell e Clark (2017), a investigação de métodos mistos permite responder a questões complexas que nenhuma abordagem isoladamente conseguiria abordar adequadamente, sendo particularmente apropriada quando se procura desenvolver soluções aplicadas em contextos organizacionais específicos.

A metodologia estruturou-se em três fases sequenciais e interdependentes: diagnóstico e levantamento de necessidades; desenvolvimento do protótipo com base nos requisitos identificados; e validação preliminar com potenciais utilizadores. Esta lógica iterativa permitiu que dados recolhidos em cada fase informassem a seguinte, garantindo alinhamento entre necessidades identificadas no terreno e funcionalidades implementadas na solução tecnológica.

O modelo conceptual apresentado no Capítulo 3 orienta diretamente a operacionalização metodológica. A metodologia operacionaliza as hipóteses definidas no Capítulo 3, articulando instrumentos quantitativos e qualitativos para explorar associações percecionadas.

A estrutura de indicadores segue a lógica *input–output–outcome–impact*, recomendada por guias internacionais para medição de impacto social (OCDE, 2023; OCDE & União Europeia, 2024), assegurando que a recolha de dados não se limita à atividade, mas inclui resultados e mudanças relevantes para a empregabilidade.

4.1 Participantes e critérios de seleção

O estudo envolveu profissionais de Organizações da Economia Social (OES) que atuam em programas de empregabilidade em Portugal Continental, selecionados através de amostragem não probabilística por conveniência e técnica de bola de neve.

Os critérios de inclusão foram: exercer funções técnicas ou de coordenação em programas de empregabilidade; ter acesso regular a dados de acompanhamento; e disponibilidade para participar voluntariamente no estudo.

A amostra final integrou 26 profissionais que responderam ao questionário exploratório, dos quais 5 participaram em entrevistas semiestruturadas e 20 participaram em sessões de validação preliminar do protótipo.

As entrevistas semiestruturadas foram realizadas entre junho e julho de 2025, com duração média aproximada de 45 minutos, tendo decorrido em formato online síncrono. As cinco participantes entrevistadas eram do sexo feminino e desempenhavam funções técnicas diretamente ligadas ao acompanhamento socioprofissional de pessoas em situação de desemprego ou vulnerabilidade. Três exerciam funções como técnicas de empregabilidade em IPSS de média dimensão, uma acumulava funções de coordenação técnica com acompanhamento direto de beneficiários, e uma atuava numa organização não governamental com intervenção territorial urbana. Todas possuíam formação

superior nas áreas de Serviço Social, Psicologia ou Ciências da Educação e experiência profissional entre 3 e 15 anos na área da empregabilidade.

A seleção das entrevistadas procurou assegurar diversidade organizacional e territorial, bem como diferentes níveis de responsabilidade operacional, permitindo captar perspetivas complementares sobre práticas de gestão da informação e desafios na monitorização de percursos de empregabilidade.

A caracterização detalhada dos participantes é apresentada no Capítulo 5. Reconhece-se como limitação metodológica o reduzido tamanho amostral e a natureza não probabilística da amostra, que impossibilitam generalização estatística dos resultados. Contudo, esta abordagem é consistente com estudos exploratórios orientados ao desenvolvimento e validação preliminar de protótipos tecnológicos aplicados a contextos organizacionais específicos (Venkatesh & Bala, 2008).

4.2 Instrumentos e procedimentos

O questionário exploratório permitiu caracterizar práticas atuais de gestão da informação, dificuldades sentidas e perceções sobre utilidade do BI, integrando escalas de Likert, questões fechadas e campos abertos (Quivy & Campenhoudt, 2008). As entrevistas semiestruturadas aprofundaram barreiras organizacionais, expectativas e requisitos funcionais, permitindo compreender fatores culturais e éticos associados à adoção tecnológica (Braun & Clarke, 2006). A análise documental incluiu relatórios exigidos por financiadores e procedimentos internos de registo, identificando requisitos formais e diversidade de sistemas de reporte. A validação preliminar do protótipo envolveu demonstração guiada, navegação exploratória e recolha de feedback sobre usabilidade, clareza das visualizações e relevância dos indicadores. Para

proteção de dados, o protótipo foi populado com dados simulados, garantindo conformidade ética e legal.

4.3 Métodos de análise de dados

Os dados quantitativos foram tratados maioritariamente através de estatística descritiva, adequada à caracterização das perceções recolhidas. De forma complementar e exploratória, recorreu-se pontualmente ao coeficiente de correlação de Spearman (ρ), adequado à natureza ordinal das escalas e ao reduzido tamanho amostral (Field, 2018), com o objetivo de identificar associações indicativas entre variáveis, sem pretensão de inferência estatística robusta.

A análise qualitativa seguiu codificação temática indutiva (Braun & Clarke, 2006), organizada em seis fases, com triangulação entre dados qualitativos e quantitativos para reforçar validade interpretativa. Reconhece-se como limitação a ausência de dupla codificação independente, mitigada parcialmente por validação iterativa das interpretações.

O estudo cumpre princípios éticos e o Regulamento (UE) 2016/679, garantindo consentimento informado, anonimização e pseudonimização dos dados dos participantes. Não foram recolhidos dados identificadores de pessoas acompanhadas; o protótipo foi testado com dados simulados. As organizações não são identificadas nominalmente, sendo referenciadas por tipologia quando necessário.

As principais limitações incluem: amostra não probabilística e reduzida; natureza exploratória e transversal, que não permite inferência causal; validação com dados simulados, limitando avaliação em contexto real; e risco de viés interpretativo na análise qualitativa. Estas limitações não invalidam a contribuição do estudo, mas delimitam o alcance das conclusões e reforçam a necessidade de investigação futura com amostras representativas e dados reais.

Em síntese, a triangulação entre os métodos qualitativos e quantitativos permitiu uma compreensão abrangente e contextualizada do fenómeno em estudo, garantindo o alinhamento entre o modelo conceptual e as necessidades identificadas no terreno. Esta estratégia metodológica assegura que o diagnóstico resultante não seja apenas uma recolha de dados, mas o alicerce científico necessário para fundamentar o desenvolvimento técnico do protótipo. Assim, a articulação entre o inquérito e as entrevistas consolidou os requisitos de centralização e monitorização que orientam a transição para a fase de desenho da solução.

Capítulo 5. Desenho do Projeto *BI4Impact*

Este capítulo apresenta o desenho do projeto *BI4Impact* enquanto proposta de intervenção organizacional destinada a fortalecer a capacidade de gestão da informação em Organizações da Economia Social (OES) que desenvolvem programas de empregabilidade. O projeto constitui uma resposta aplicada às fragilidades diagnosticadas no Capítulo 4, materializando princípios de gestão do conhecimento, accountability e proteção de dados discutidos no enquadramento conceptual. A estrutura segue a lógica metodológica de projeto, incluindo enquadramento, objetivos, beneficiários, diagnóstico, proposta de intervenção, funcionalidades, validação e métricas de sucesso.

5.1 Enquadramento e Fundamentação

O *BI4Impact* surge da constatação empírica de que muitas OES portuguesas enfrentam dificuldades sistemáticas na gestão da informação sobre pessoas acompanhadas e resultados alcançados. O diagnóstico apresentado no Capítulo 4 revelou que 61% das organizações utilizam folhas de cálculo individuais, 48% mantêm pastas físicas e apenas 15% dispõem de sistemas integrados. Esta fragmentação compromete a qualidade do acompanhamento individual, a fundamentação das decisões estratégicas e a demonstração de impacto social perante financiadores e parceiros.

A proposta assenta em três pilares teóricos articulados. Em primeiro lugar, a gestão do conhecimento organizacional (Nonaka & Takeuchi, 1995), que reconhece a informação estruturada como ativo estratégico para aprendizagem institucional e melhoria contínua. Em segundo lugar, a accountability e legitimidade social (Ebrahim & Rangan, 2014), entendendo a prestação de contas não como obrigação burocrática, mas como oportunidade para

demonstrar valor social e reforçar relações com stakeholders. Por fim, a proteção de dados e ética do cuidado (Cavoukian, 2009), assegurando que o trabalho com populações vulneráveis exige responsabilidades acrescidas na gestão de informação pessoal sensível, em conformidade com o Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados (RGPD).

O projeto alinha-se com prioridades europeias, incluindo o Pilar Europeu dos Direitos Sociais, o Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 8 (trabalho digno e crescimento económico) e os enquadramentos normativos da União Europeia sobre proteção e governação de dados.

5.2 Objetivo Geral e Objetivos Específicos

O objetivo geral do projeto consiste em fortalecer a capacidade de gestão da informação nas OES que desenvolvem programas de empregabilidade, através da implementação de um sistema acessível de *Business Intelligence* que apoie a tomada de decisão fundamentada, melhore a qualidade do acompanhamento individual e facilite a demonstração de impacto social.

Este objetivo desdobra-se em cinco objetivos específicos, operacionalizados em funcionalidades concretas do protótipo:

1. Estruturar e centralizar a recolha de informação sobre pessoas acompanhadas, colocações laborais e acompanhamento pós-colocação, eliminando fragmentação decorrente de registos dispersos;
2. Facilitar a monitorização longitudinal das trajetórias de empregabilidade através de follow-ups aos 3, 6 e 12 meses;
3. Apoiar a tomada de decisão técnica e estratégica com *dashboards* e alertas;
4. Automatizar a geração de relatórios para reduzir carga administrativa;
5. Assegurar conformidade rigorosa com princípios éticos e legais, incorporando *privacy by design*.

5.3 Beneficiários e Perfil do Utilizador

Os beneficiários diretos incluem técnicos de acompanhamento, coordenadores e gestores, que passam a dispor de informação consolidada e ferramentas para decisões rápidas e fundamentadas.

As pessoas acompanhadas beneficiam indiretamente da melhoria da qualidade das colocações e da maior probabilidade de follow-up pós-colocação estruturado. Entre os beneficiários indiretos incluem-se as próprias organizações, que reforçam capacidade organizacional e legitimidade social, financiadores públicos e privados, que passam a aceder a relatórios consistentes, e o setor da economia social, que poderá evoluir para sistemas colaborativos de conhecimento.

O perfil do utilizador primário corresponde a técnicos/as responsáveis por candidaturas, avaliação e reporting nas OES, que intermediam entre terreno e financiadores. Estes profissionais trabalham com dados dispersos, pouco tempo e sem ferramentas adequadas, num contexto marcado por elevada rotatividade e fraca cultura de dados, o que compromete continuidade e qualidade do acompanhamento.

5.4 Evidência Empírica e Necessidades

O diagnóstico empírico reforça a urgência da intervenção proposta. Os dados quantitativos recolhidos através do inquérito aplicado a 26 Organizações da Economia Social indicam que 91% dos participantes desejam uma ferramenta simples de visualização de dados, 73% trabalham diretamente na área da empregabilidade, 61% utilizam folhas de cálculo como principal instrumento de registo e 48% recorrem ainda a pastas físicas, evidenciando a coexistência de suportes digitais e analógicos. Adicionalmente, 54%

manifestaram disponibilidade para participar em testes futuros, sinalizando abertura à experimentação de soluções tecnológicas ajustadas ao contexto.

As entrevistas qualitativas permitiram aprofundar a compreensão destas necessidades, revelando dificuldades operacionais e cognitivas associadas à gestão da informação no acompanhamento socioprofissional. A análise temática das entrevistas deu origem à construção de Personas Técnicas, utilizadas como recurso analítico para sintetizar padrões recorrentes de práticas, desafios e expectativas identificados entre profissionais da área.

A persona Mafalda, técnica de empregabilidade responsável por acompanhamento individual, descreveu a experiência de tomar decisões com base em informação incompleta, referindo frequentemente a sensação de trabalhar em “decisão às cegas”, decorrente da ausência de uma visão integrada dos percursos dos beneficiários. Esta dificuldade evidencia a necessidade de *dashboards* que consolidem informação crítica e apoiem decisões fundamentadas.

A persona Cristina, em funções de coordenação, destacou frustração associada a formulários inconsistentes e mal preenchidos, bem como à perda de informação qualitativa relevante, incluindo sinais não verbais observados durante atendimentos presenciais. Esta situação reforça a necessidade de estruturas de registo padronizadas, capazes de equilibrar normalização e flexibilidade interpretativa.

A persona Rute, responsável por processos de triagem e encaminhamento, salientou dificuldades na avaliação de competências sociais e na adaptação do *onboarding* às características individuais dos participantes, apontando para a necessidade de sistemas que permitam visualizar rapidamente histórico e indicadores-chave de acompanhamento.

Por sua vez, a persona Beatriz evidenciou uma limitação crítica relacionada com a falha no seguimento longitudinal, referindo a impossibilidade

de acompanhar trajetórias após a saída formal dos programas. Esta lacuna compromete a avaliação da sustentabilidade das integrações profissionais e sustenta a necessidade de mecanismos estruturados de *follow-up* (3, 6 e 12 meses).

Finalmente, a persona Joana, envolvida em processos de reporte institucional, destacou a pressão crescente dos financiadores para apresentação de evidência quantitativa, referindo que frequentemente “os financiadores pedem dados e não temos informação consolidada”, evidenciando a necessidade de uma área dedicada à demonstração de impacto e produção automática de indicadores agregados.

A articulação entre necessidades diagnosticadas e respostas propostas pelo BI4Impact encontra-se sintetizada na Tabela 5.1, que relaciona problemas empíricos identificados com funcionalidades específicas da solução.

Necessidade	Evidência Empírica	Resposta BI4Impact
Centralização de registos dispersos	61% Excel; 48% papel; 31% recolha informal; "cada técnico regista à sua maneira" (M01)	Formulários padronizados; sistema centralizado
Fundamentação de decisões em dados	59% decidem sem dados; "não conseguimos ter visão clara" (M01)	<i>Dashboards</i> consolidam informação crítica
Monitorização longitudinal de retenção	Retenção M=4,7/5; "precisávamos de dashboard com histórico" (B04)	Follow-ups estruturados 3-6-12 meses
Redução de sobrecarga administrativa	60% identificam falta de tempo; estimativas 3-5h poupança	Automação de relatórios
Demonstração de impacto credível	"Financiadores pedem dados e não temos" (J05); 91% valorizam visualização	Área de Impacto com KPIs agregados

Tabela 1- Articulação entre necessidades diagnosticadas e respostas do projeto (Fonte: Diagnóstico empírico (Cap. 4)

5.5 Proposta de Intervenção e Valor Acrescentado

O *BI4Impact* promove a transição de um modelo fragmentado e reativo para um sistema integrado e proativo. As mudanças operacionais incluem a passagem da dispersão à centralização, da informalidade à padronização e da memória individual à memória organizacional. No plano da decisão, os *dashboards* permitem identificar padrões, sobrecarga de técnicos e setores prioritários, orientando prospeção e ajustando metodologias. Na dimensão da accountability, relatórios automáticos e visualizações claras reforçam transparência e legitimidade social.

A proposta de valor do *BI4Impact* traduz-se numa solução ética, acessível e centrada no utilizador, concebida para automatizar relatórios, organizar dados e poupar tempo às equipas técnicas, sem exigir competências avançadas. Esta abordagem devolve clareza, foco e confiança à prestação de contas, alinhando-se com princípios europeus de governação e proteção de dados.

5.6 Funcionalidades e Modelo de Negócio

O *BI4Impact* organiza-se em três níveis funcionais que respondem a diferentes necessidades: operacional (técnicos), institucional (coordenadores e gestores) e sistémico (observatório social). Esta arquitetura assegura escalabilidade, usabilidade e conformidade ética, permitindo que a solução evolua de uma lógica de gestão individual para inteligência coletiva.

O modelo de negócio validado assenta numa lógica freemium, com acesso gratuito para organizações participantes e licenciamento para financiadores e redes inter-organizacionais. A distribuição ocorre via plataformas digitais e parcerias estratégicas, garantindo acessibilidade e sustentabilidade.

5.6.1 Interface do Técnico: Dashboard Operacional

A interface destinada aos técnicos de empregabilidade, concebida para apoiar o acompanhamento diário e individualizado dos candidatos. O dashboard disponibiliza quatro indicadores-chave (KPIs) pessoais: candidatos ativos, colocações realizadas no mês, casos que aguardam follow-up e alertas pendentes. Estes indicadores permitem monitorização rápida da carteira de acompanhamento.

A funcionalidade de pesquisa e filtros possibilita localizar candidatos por nome, código ou área geográfica, bem como segmentar por estado (ativos, colocados, com alertas). Cada candidato é apresentado em formato de card, contendo dados essenciais para a tomada de decisão: idade, escolaridade, tempo de desemprego, localização, interesses profissionais, disponibilidade e alertas visuais relacionados com barreiras específicas.

O sistema inclui ações rápidas para contactar o candidato, registar interações, consultar perfil completo e agendar follow-ups. Um botão flutuante permite adicionar novos candidatos de forma expedita, reforçando a eficiência operacional.

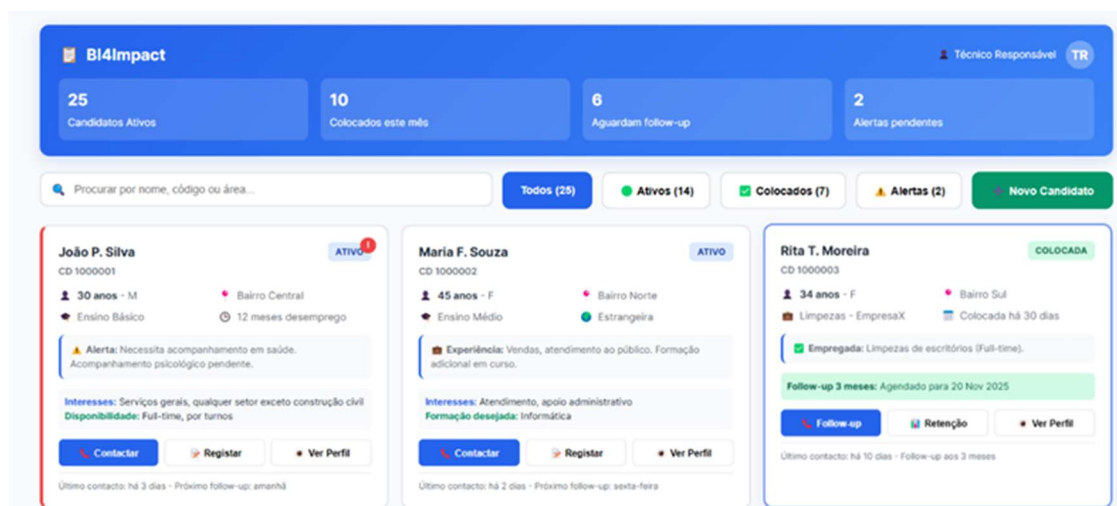


Figura 2 - Interface do técnico: dashboard operacional com KPIs, cards de candidatos e sistema de alertas.

5.6.2 Interface Institucional: Dashboard Institucional

O dashboard institucional, concebido para coordenadores e gestores, apoia a gestão operacional, a monitorização da performance institucional e a tomada de decisão estratégica.

Os KPIs institucionais incluem número total de candidatos acompanhados, colocações realizadas, taxa de colocação e tempo médio até colocação. A funcionalidade de evolução temporal apresenta um gráfico com seis meses de histórico, permitindo analisar tendências e padrões sazonais. A secção de desempenho da equipa técnica detalha métricas individuais, facilitando a identificação de melhores práticas e o balanceamento da carga de trabalho.

Os alertas de gestão sinalizam riscos operacionais, como probabilidade de não atingir metas trimestrais, candidatos sem follow-up prolongado e capacidade técnica próxima do limite. O pipeline de acompanhamento oferece uma visão clara do funil de empregabilidade, enquanto a taxa de retenção pós-colocação é monitorizada aos 3, 6 e 12 meses.

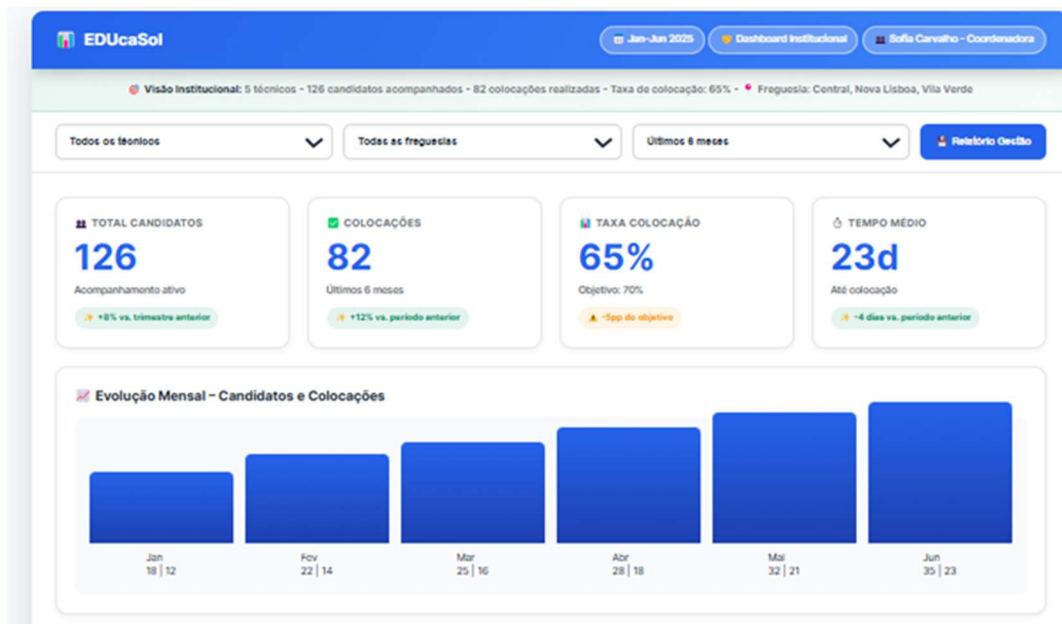


Figura 3 - Dashboard institucional com KPIs, evolução temporal, desempenho da equipa técnica, alertas e pipeline de acompanhamento

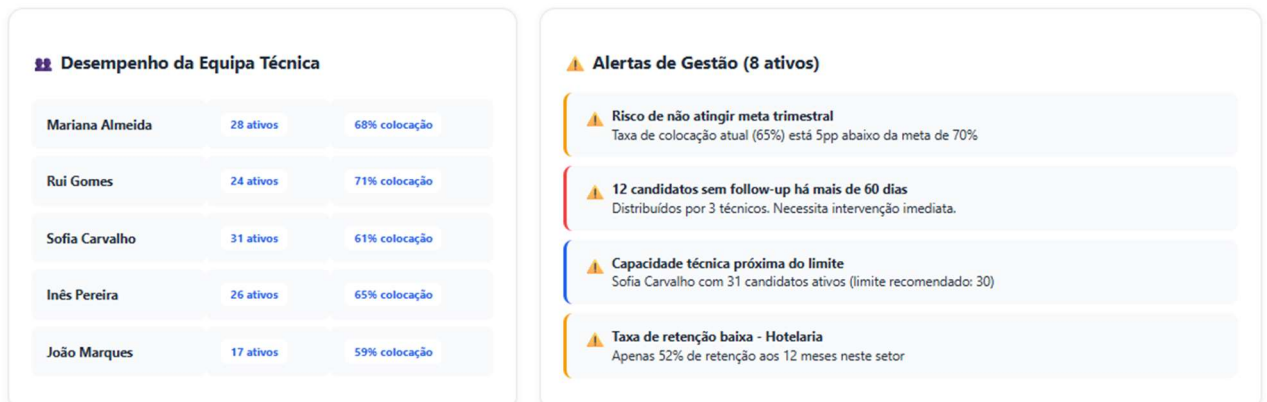


Figura 4 - (continuação) Dashboard institucional com desempenho da equipa técnica, alertas e pipeline de acompanhamento

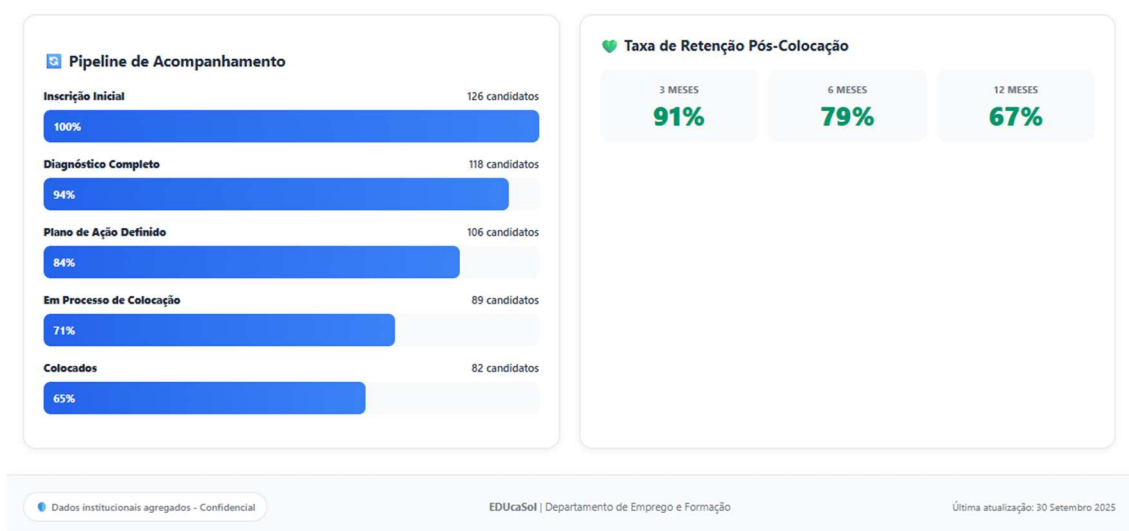


Figura 5 - (continuação) Pipeline de acompanhamento e taxas de retenção pós-colocação.

5.6.3 Interface do Observatório Social: Visão Sistémica

A interface do Observatório Social da Empregabilidade, concebida para decisores de políticas públicas, redes inter-organizacionais de empregabilidade, investigadores e financiadores. Esta camada agrega dados provenientes de múltiplas organizações, permitindo uma compreensão sistémica do fenómeno da empregabilidade na Área Metropolitana de Lisboa.

A visão agregada disponibiliza indicadores-chave como número total de candidatos acolhidos, colocações realizadas, taxa média de colocação e tempo médio até colocação. A análise setorial detalha a distribuição das colocações por áreas de atividade, enquanto a secção de aprendizagens coletivas sintetiza melhores práticas, barreiras sistémicas e oportunidades setoriais. A área de transparência e governança explicita princípios éticos, modelo de governança, stack tecnológico e metodologias utilizadas, reforçando a credibilidade e legitimidade do Observatório.

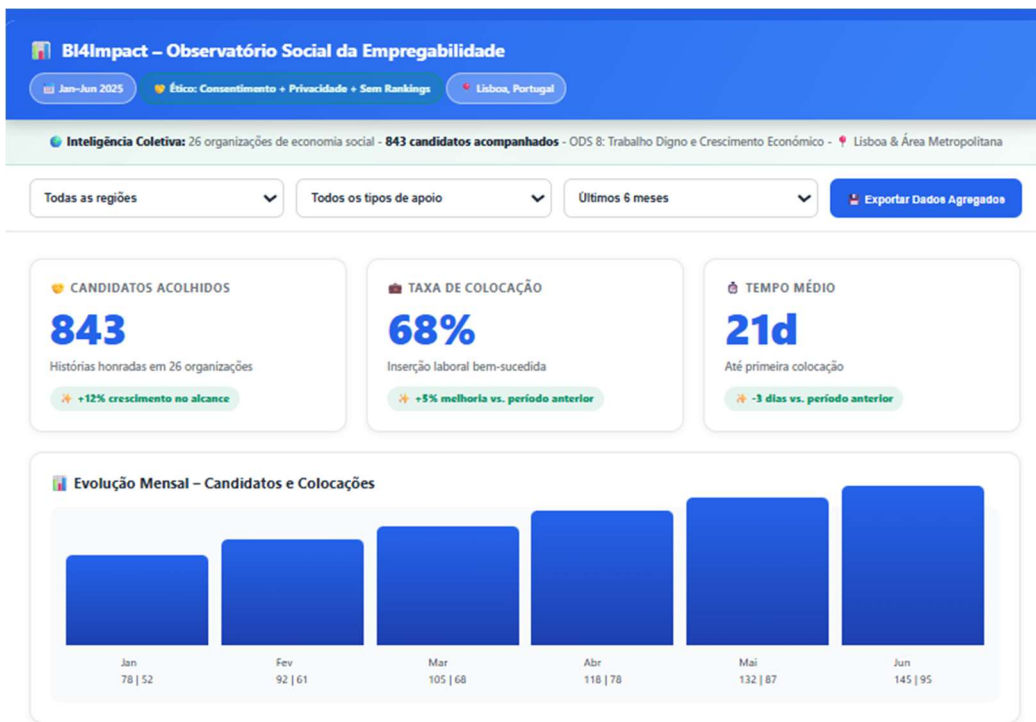


Figura 6 - Visão agregada com KPIs coletivos e evolução temporal.



Figura 7 - (continuação) Distribuição por setores de atividade e taxas de retenção pós-colocação.

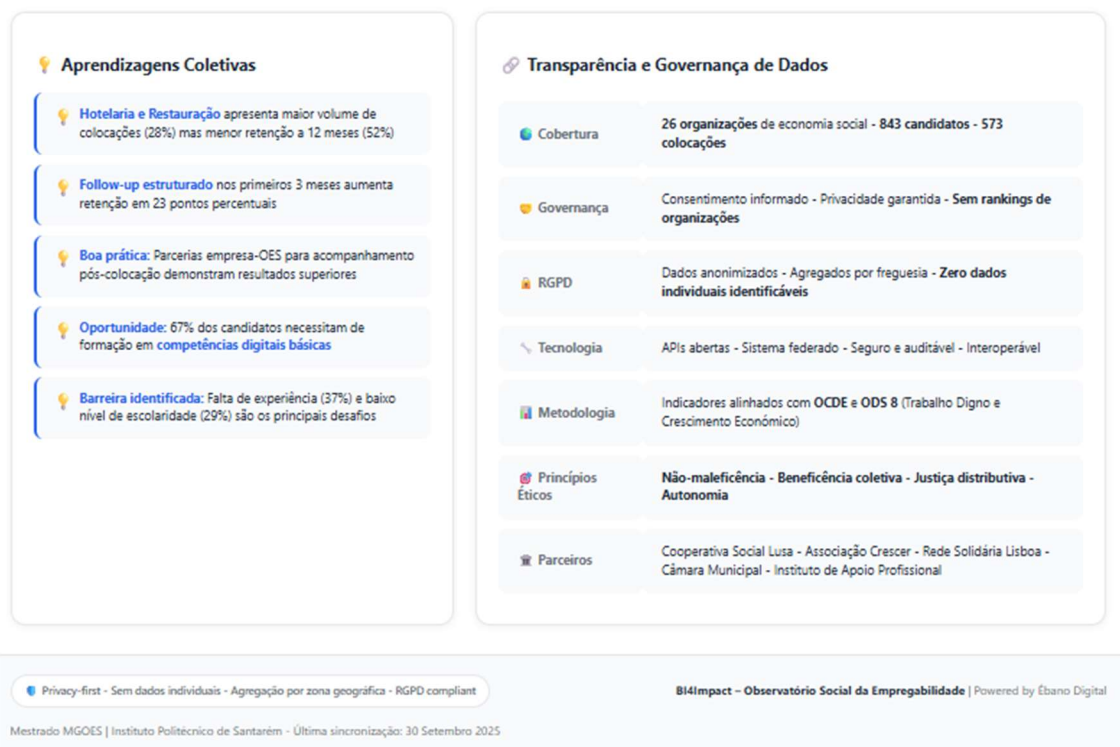


Figura 8 - Aprendizagens coletivas e transparência de governança.

Funcionalidade	Objetivo	Métrica de Sucesso
Dashboard do Técnico	Centralização de registos e apoio à decisão	Tempo médio para localizar informação; nº follow-ups realizados
Dashboard Institucional	Monitorização estratégica e gestão da equipa	Taxa de cumprimento de metas; tempo para gerar relatório
Observatório Social	Inteligência coletiva e transparência	Nº organizações participantes; frequência de acesso

Tabela 2 - Quadro Funcionalidade → Objetivo → Métrica

O modelo de negócio validado assenta numa lógica freemium, com licenciamento a financiadores, canais de distribuição via plataformas digitais e redes de parceiros, e foco inicial em programas de empregabilidade desenvolvidos por IPSS, associações e autarquias. A estrutura é leve, escalável e centrada no utilizador.

O protótipo foi desenvolvido com recurso a ferramentas no-code e low-code, permitindo registar candidatos, associar técnicos e empresas, exportar dados em CSV e personalizar campos. A validação de mercado incluiu um

questionário online e entrevistas qualitativas, confirmando a relevância da solução: 30% dos profissionais afirmaram tomar decisões “às cegas” e 91,3% manifestaram interesse numa ferramenta simples de visualização. Estes resultados reforçam a pertinência do *BI4Impact* e orientam a evolução do protótipo.

Para aferir a eficácia do projeto, foram definidos indicadores. Estes critérios serão aplicados na avaliação do piloto e na análise dos resultados apresentados no Capítulo 6.

O *BI4Impact* concretiza uma proposta de intervenção alinhada com as necessidades reais do setor, integrando princípios de gestão do conhecimento, ética e governação de dados. Ao materializar uma arquitetura em três níveis funcionais, a solução visa transformar o registo disperso num recurso estratégico capaz de reduzir a sobrecarga administrativa e apoiar decisões fundamentadas. A validação preliminar, detalhada no capítulo seguinte, permitirá aferir a adequação deste desenho funcional às expectativas de utilidade dos utilizadores e às exigências de prestação de contas, reforçando a viabilidade da ferramenta em contexto real.

Capítulo 6. Resultados da Validação do Protótipo *BI4Impact*

Este capítulo apresenta a validação preliminar do protótipo *BI4Impact* junto de profissionais de Organizações da Economia Social (OES) que trabalham na área da empregabilidade. A análise organiza-se em torno da caracterização dos participantes; usabilidade técnica e adequação funcional; utilidade percebida e benefícios antecipados; priorização de funcionalidades; barreiras à implementação; e intenção de uso e impacto antecipado. Os resultados são mapeados às hipóteses H1–H4 formuladas no Capítulo 3 e articulados com o desenho do projeto descrito no Capítulo 5, assegurando coerência entre diagnóstico, intervenção e validação.

As hipóteses definidas foram:

H1: A implementação de *Business Intelligence* melhora a eficiência na tomada de decisões na gestão da empregabilidade (Popovič et al., 2012; Oliveira Ramalho, 2019; Jong & Ganzaroli, 2024).

H2: A adoção de uma ferramenta de BI melhora a monitorização e avaliação do impacto das ações de empregabilidade (OCDE, 2023; Feor et al., 2023; Comissão Europeia, 2025).

H3: A resistência à adoção do BI nas OES decorre de limitada cultura de dados e lacunas em competências tecnológicas (Jong & Ganzaroli, 2024; Barbala et al., 2024; Fattah et al., 2025).

H4: O uso de BI favorece a transparência e prestação de contas nas OES (OCDE & União Europeia, 2024; Comissão Europeia, 2025; Ebrahim, 2019).

A validação utilizou demonstração guiada do protótipo (três interfaces: Técnico, Institucional e Observatório Social) e um questionário online com escala Likert de 1 a 5, complementado por entrevistas semiestruturadas. A amostra foi

composta por 20 participantes. Sendo uma amostra não probabilística e uma experiência de uso breve, os resultados devem ser interpretados como indicadores exploratórios a confirmar em piloto longitudinal.

Distribuição dos participantes por tipologia organizacional, função desempenhada e nível de literacia digital (n = 20).

Tipologia	Função	Literacia Digital
Associações com Fins Altruísticos (42%, n = 8)	Elaboração de candidaturas, avaliação e relatórios (50%, n = 10)	Intermédio a avançado (M = 3,5; 75%, n = 15)
IPSS (27%, n = 5)	Coordenação geral (33%, n = 7)	Intermédio a avançado (idem)
ONG, Cooperativas, Misericórdias, Serviços Públicos (31%, n = 6)	Acompanhamento técnico direto (27%, n = 6)	Intermédio a avançado (idem)

Tabela 3 - Caracterização da amostra

Fonte: Questionário de validação do protótipo *BI4Impact* (2025)

Participaram 20 profissionais de OES, representando 77% dos respondentes do inquérito exploratório do Capítulo 4. As tipologias organizacionais incluem associações com fins altruísticos (42%) e IPSS (27%), seguidas por outras entidades como ONG, cooperativas, misericórdias e serviços públicos. As funções concentram responsabilidades críticas de gestão de informação: elaboração de candidaturas e reporting (50%), coordenação geral (33%) e acompanhamento técnico direto (27%). A literacia digital autorreportada situa-se em níveis intermédios a avançados (média de 3,5 em 5), suficiente para avaliar usabilidade e utilidade das interfaces.

Avaliação das dimensões de usabilidade do protótipo *BI4Impact* (escala 1–5; n = 20).

Dimensão	Média (M)	Desvio Padrão (DP)	% níveis 4–5
Navegação intuitiva	4,45	0,69	90% (n = 18)
Clareza visual e adequação	4,50	0,61	90% (n = 18)
Compreensibilidade da informação	4,40	0,68	90% (n = 18)

Tabela 4 - Usabilidade técnica; Fonte: Questionário de validação do protótipo *BI4Impact* (2025).

Após a demonstração guiada, os participantes avaliaram a usabilidade do *BI4Impact* em várias dimensões. A navegação intuitiva obteve média de 4,45, clareza visual 4,50 e compreensibilidade da informação 4,40, todas com 90% das respostas nos níveis 4 ou 5.

Não houve avaliações negativas (níveis 1 ou 2), sugerindo ausência de problemas críticos de usabilidade. Estes resultados indicam que as escolhas de design asseguram acessibilidade operacional para equipas com recursos limitados.

Avaliação da utilidade percebida do *BI4Impact* e benefícios mais valorizados (n = 20).

Benefício	% participantes (n)
Demonstração de impacto a financiadores	75% (n = 15)
Tomada de decisão baseada em dados	70% (n = 14)
Redução da carga administrativa	65% (n = 13)
Melhoria da qualidade do acompanhamento	50% (n = 10)
Padronização dos processos	40% (n = 8)

Tabela 5 - Utilidade e benefícios antecipados

Utilidade percebida (escala 1–5): M = 4,65; DP = 0,59; 95% nos níveis 4–5.

Fonte: Questionário de validação do protótipo *BI4Impact* (2025).

A utilidade percebida obteve a média mais elevada (4,65), com 95% das respostas nos níveis 4 ou 5. Os benefícios mais valorizados foram demonstração de impacto a financiadores (75%), tomada de decisão baseada em dados (70%) e redução de carga administrativa (65%).

Estes resultados sustentam parcialmente H1 e H4, reforçando a importância da decisão informada e da prestação de contas.

Funcionalidades do protótipo *BI4Impact* classificadas como essenciais ou opcionais (n = 20).

Funcionalidade	Classificação
<i>Dashboards</i> visuais com indicadores-chave	Essencial (85%, n = 17)
Relatórios automáticos para financiadores	Essencial (80%, n = 16)
Registo estruturado de colocações laborais	Essencial (75%, n = 15)
Formulários de inscrição de candidatos	Essencial (70%, n = 14)
Acompanhamento longitudinal (3, 6, 12 meses)	Essencial (65%, n = 13)
Exportação de dados (Excel/PDF)	Essencial (60%, n = 12)
Análise preditiva	Opcional (55%, n = 11)
Comparação com <i>benchmarks</i> externos	Opcional (50%, n = 10)
Aplicação móvel dedicada	Opcional (45%, n = 9)
<i>Dashboard</i> público para transparência externa	Opcional (35%, n = 7)

Tabela 6 - Priorização de funcionalidades

Fonte: Questionário de validação do protótipo *BI4Impact* (2025).

Entre dez funcionalidades avaliadas, seis foram classificadas como essenciais por mais de 50% dos participantes: *dashboards* visuais, relatórios automáticos, registo estruturado de colocações, formulários de inscrição, follow-up longitudinal e exportação de dados. Funcionalidades mais avançadas, como análise preditiva e *benchmarks* externos, foram consideradas opcionais. Este padrão indica uma priorização faseada, consolidando bases de dados e relatórios antes de evoluir para módulos analíticos, alinhando-se com H2.

Principais barreiras antecipadas pelas organizações para adoção do *BI4Impact* (n = 20).

Barreira	% participantes (n)
Falta de tempo para implementação inicial	60% (n = 12)
Desorganização atual dos dados	55% (n = 11)
Necessidade de formação da equipa	45% (n = 9)
Resistência à mudança	30% (n = 6)
Limitações financeiras	25% (n = 5)
Sem barreiras significativas	20% (n = 4)

Tabela 7- Barreiras à implementação

Fonte: Questionário de validação do protótipo *BI4Impact* (2025).

As barreiras antecipadas são sobretudo práticas e organizacionais: falta de tempo (60%), desorganização dos dados (55%), necessidade de formação (45%), resistência à mudança (30%) e limitações financeiras (25%). Estes resultados sustentam H3, apontando cultura de dados limitada e lacunas de competências como fatores determinantes na adoção.

Disposição para adoção do *BI4Impact* e estimativa de poupança semanal (n = 20).

Indicador	% participantes (n)
Sim, definitivamente	65% (n = 13)
Provavelmente sim	30% (n = 6)
Talvez	5% (n = 1)
Não	0%

Tabela 8 - Intenção de uso e impacto antecipado

Estimativa de poupança semanal em tarefas administrativas/reporting

Intervalo de horas	% participantes (n)
3–5 horas	40% (n = 8)
1–2 horas	30% (n = 6)
6–10 horas	20% (n = 4)
< 1 hora	10% (n = 2)

Tabela 9 - Estimativa de poupança semanal em tarefas administrativas/reporting

Fonte: Questionário de validação do protótipo *BI4Impact* (2025).

A intenção de uso é 95% positiva, embora esta métrica possa sobrestimar a adoção efetiva por efeito da demonstração. A poupança semanal antecipada situa-se entre 3 e 5 horas para 40% dos participantes, representando um ganho potencial relevante se confirmado em piloto real. Estes resultados apoiam parcialmente H1 e H2, carecendo de confirmação longitudinal.

Deste modo, podemos perceber:

H1 - Suporte parcial: ganhos de eficiência esperados, mas carecem de validação com métricas objetivas.

H2 - Suporte parcial: funcionalidades de monitorização valorizadas, mas dependentes de implementação real.

H3 - Suporte forte: barreiras relacionadas com cultura de dados e competências confirmadas.

H4 - Suporte parcial: valorização da prestação de contas, mas sem medição objetiva ainda.

Os dados recolhidos foram anónimos e confidenciais. Os excertos qualitativos usam códigos pseudonimizados. O desenho do protótipo respeita princípios de Privacy-by-Design e o Regulamento (UE) 2016/679, com agregação e anonimização nas camadas de partilha. A amostra reduzida e não probabilística limita a generalização. Recomenda-se replicação com amostras maiores, recolha de métricas objetivas e análise de fiabilidade das escalas. Sugere-se implementação faseada com capacitação e guias práticos. No entanto, podemos concluir que a validação preliminar confirma a relevância do *BI4Impact*, com elevada utilidade percebida, boa usabilidade e intenção de uso positiva, identificando barreiras práticas geríveis com implementação faseada.

As hipóteses H1–H4 recebem suporte parcial a forte, apontando para a necessidade de piloto longitudinal com recolha de métricas objetivas.

Capítulo 7. Discussão dos Resultados

7.1 Enquadramento da Discussão

Este capítulo apresenta interpretação crítica dos resultados obtidos através do diagnóstico organizacional e da validação do protótipo *BI4Impact*, procurando responder às hipóteses de investigação formuladas no Capítulo 3. Diferentemente dos capítulos anteriores, que se centraram na apresentação descritiva dos dados, este capítulo dedica-se à análise interpretativa, articulando evidências empíricas com o quadro teórico desenvolvido nos Capítulos 2 e 3.

A discussão parte do reconhecimento de que os dados recolhidos têm natureza exploratória e refletem percepções dos profissionais participantes num momento inicial de contacto com a tecnologia de Business Intelligence. A análise permite identificar padrões, tensões e potencialidades, mas não autoriza inferências causais sobre o impacto real do BI na qualidade dos resultados de empregabilidade. As conclusões devem ser entendidas como evidência preliminar que ilumina relações plausíveis, sem as confirmar definitivamente.

A estrutura do capítulo organiza-se em quatro secções principais: discussão estruturada pelas hipóteses (7.2), implicações conceptuais (7.3), implicações metodológicas (7.4), e implicações práticas (7.5). Esta organização permite progressão analítica que vai da validação específica de cada hipótese até considerações mais amplas sobre o contributo do estudo para a teoria, a metodologia e a prática profissional.

7.2 Discussão estruturada pelas hipóteses de investigação

H1: Associação entre práticas de gestão da informação e percepção de utilidade do BI

A literatura reconhece que o acesso estruturado à informação pode contribuir para ganhos em eficiência e melhor fundamentação das decisões organizacionais. Estudos de revisão salientam que a utilidade dos sistemas de

BI depende da capacidade de transformar dados dispersos em conhecimento acionável e de integrar essa informação nos processos de trabalho existentes (Ain et al., 2019). De igual modo, investigações em contextos públicos e de serviços mostram que benefícios operacionais só se concretizam quando existe alinhamento entre tecnologia, competências profissionais e maturidade organizacional no uso de dados (Teittinen & Bovellan, 2023; Van der Voet & Verhoest, 2017).

Os dados do diagnóstico convergem com esta perspetiva ao evidenciar constrangimentos operacionais significativos: utilização de múltiplas ferramentas distintas para gestão de informação, com predominância de ficheiros Excel dispersos e documentação em papel. Esta fragmentação foi identificada como fator de dificuldade na definição de prioridades de acompanhamento, consumindo tempo que os profissionais considerariam mais bem aplicado no contacto direto com pessoas acompanhadas.

A validação do protótipo reforça esta convergência: a totalidade dos participantes reconheceu utilidade operacional nos *dashboards* apresentados, destacando especificamente a capacidade de visualização integrada e a redução do esforço de consolidação manual. As expressões utilizadas ("poupar tempo", "ter tudo num sítio só", "ver rapidamente o que precisa de atenção") sugerem que a tecnologia responde a necessidades sentidas de forma genuína.

Contudo, é fundamental marcar três prudências analíticas. Primeira: a utilidade percebida não equivale a eficiência demonstrada. Os participantes antecipam ganhos, mas estes não foram medidos em contexto real de utilização continuada. Segunda: o protótipo foi validado com dados simulados, eliminando a complexidade típica dos dados reais em OES. Terceira: melhorar eficiência processual não assegura automaticamente melhores decisões, pode apenas acelerar decisões baseadas em critérios pré-existentes, sem questionamento crítico.

A literatura crítica sobre tecnologias de gestão de dados em contextos sociais alerta para o risco de "ilusão de controlo" (Eubanks, 2018): *dashboards* podem transmitir sensação de domínio informacional que oculta lacunas qualitativas na compreensão dos fenómenos sociais. No contexto da empregabilidade, onde trajetórias individuais são marcadas por contingências não capturáveis em indicadores quantitativos, este risco merece atenção continuada.

Conclui-se, assim, que H1 é exploratoriamente sustentada, mas carece de validação longitudinal para demonstrar impactos reais na eficiência.

H2: Associação entre utilização percebida de BI e melhorias na eficiência e monitorização

A discussão sobre sistemas de monitorização e avaliação no terceiro setor tem sido dominada pela tensão entre exigências crescentes de accountability e limitações de recursos. Mayer e Fischer (2023) identificam que embora organizações reconheçam valor na tomada de decisão baseada em evidências, enfrentam barreiras significativas relacionadas com capacidades técnicas, cultura organizacional e pressões de financiamento.

Feor et al. (2023) argumentam que indicadores de desempenho bem definidos são condição necessária, embora não suficiente, para avaliar eficácia de programas. A Comissão Europeia (2024) enfatiza a importância de sistemas robustos de recolha de dados para acompanhamento de políticas ativas de emprego, reconhecendo simultaneamente que organizações implementadoras enfrentam desafios significativos na conciliação entre exigências de reporte e recursos disponíveis.

O diagnóstico organizacional identificou que a maioria dos técnicos reporta dificuldades em obter informação consolidada sobre resultados das intervenções. As entrevistas evidenciaram que grande parte do esforço de monitorização se concentra no cumprimento de obrigações burocráticas de

reporte a financiadores, com menor investimento em análise reflexiva sobre efetividade das estratégias de intervenção. Esta situação aproxima-se do que Mayer e Fischer (2023) identificam como utilização de dados primariamente para "conformidade externa" em detrimento de "aprendizagem organizacional interna".

A validação do protótipo sugere que *dashboards* visuais podem facilitar rotinas de monitorização ao tornar padrões mais visíveis: taxa de inserção por programa, evolução de participantes ao longo do funil de intervenção, identificação de pessoas acompanhadas sem contacto recente. A perceção de que este tipo de visualização "ajuda a não perder ninguém" e "permite ver o que está a funcionar" foi consistente entre participantes.

Importa, contudo, estabelecer distinção analítica crítica: melhorar capacidade de monitorização não implica automaticamente melhorar impacto social. Monitorizar com maior facilidade pode aumentar a capacidade de medir o que acontece, sem necessariamente alterar o que acontece. A relação entre informação e impacto é mediada por processos organizacionais de tomada de decisão, aprendizagem coletiva e ajustamento de prática, dimensões que não foram exploradas em profundidade neste estudo.

Além disso, Feor et al. (2023) alertam para o risco de sobre-valorização daquilo que é mensurável em detrimento de dimensões qualitativas do impacto. No campo da empregabilidade, focar excessivamente em taxas de inserção pode obscurecer a qualidade dos empregos obtidos, a sustentabilidade das colocações ou o bem-estar subjetivo das pessoas acompanhadas.

Conclusão sobre H2 e H3: Os resultados sustentam exploratoriamente que a perceção de utilização de BI está associada a melhorias antecipadas na eficiência da gestão da informação e na capacidade de monitorização. Contudo, não há evidência de que estas melhorias percecionadas se traduzam em impacto social superior, nem de que os indicadores monitorizados capturem adequadamente a complexidade dos processos de inclusão socioprofissional.

H4: Associação entre utilização percebida de BI e reforço da prestação de contas

O debate sobre accountability no terceiro setor tem sido marcado por crescente pressão para demonstração de resultados e utilização eficiente de recursos públicos. A OCDE (2023) argumenta que sistemas robustos de medição podem apoiar transparência e prestação de contas, mas alerta que devem equilibrar exigências de accountability com respeito pela autonomia organizacional e evitar sobrecarga administrativa que comprometa capacidade de intervenção.

O Regulamento (UE) 2022/868 sobre Governança de Dados estabelece enquadramento que enfatiza simultaneamente a importância de partilha de dados para fins de interesse público e a necessidade de salvaguardas rigorosas de proteção de privacidade (Parlamento Europeu e Conselho da União Europeia, 2023). Este enquadramento reflete tensão entre transparência e proteção de dados que organizações devem navegar.

O diagnóstico organizacional identificou que obrigações de reporte constituem fonte significativa de carga administrativa: participantes descreveram processos burocráticos de compilação manual de dados para relatórios a múltiplos financiadores, frequentemente duplicando esforços devido a formatos e requisitos divergentes. A percepção generalizada foi de que o tempo investido em reporte poderia ser mais bem utilizado em intervenção direta.

A validação do protótipo revelou reconhecimento de benefícios potenciais na dimensão de accountability: participantes identificaram que *dashboards* facilitariam apresentação de evidências a financiadores, permitindo demonstrar "com números" o trabalho realizado e os resultados alcançados. A capacidade de extrair rapidamente relatórios visuais foi valorizada como resposta à pressão por demonstração de impacto.

Esta convergência entre dados empíricos e enquadramento teórico deve, contudo, ser temperada por duas considerações críticas. Primeira: transparência de reporte não equivale a impacto social melhorado. Facilitar comunicação de resultados não altera, por si, a qualidade das intervenções ou os outcomes obtidos pelas pessoas acompanhadas. Segunda: existe tensão potencial entre diferentes formas de accountability. A OCDE (2023) distingue entre accountability instrumental (conformidade processual e demonstração quantitativa de outputs) e accountability substantiva (interrogação sobre se ações produzem mudança significativa e respeitam princípios de dignidade). Sistemas de BI respondem mais facilmente a exigências de accountability instrumental, podendo inadvertidamente reforçar esta lógica em detrimento de reflexões mais profundas sobre propósito e valores organizacionais.

Conclusão sobre H4: Os resultados sustentam exploratoriamente que a percepção de utilização de BI está associada a melhorias antecipadas na capacidade de prestação de contas. Esta facilitação opera primariamente ao nível da accountability instrumental (demonstração de conformidade e outputs), sem evidência de benefícios diretos na qualidade dos resultados de inclusão socioprofissional ou na accountability substantiva relativamente ao bem-estar das pessoas acompanhadas.

7.3 Implicações conceptuais

Este estudo oferece três contributos conceptuais para a literatura emergente sobre *Business Intelligence* em contextos de economia social. Primeiro, demonstra empiricamente que modelos de adoção tecnológica precisam considerar especificidades valorativas e relacionais das OES. Enquanto literatura mainstream sobre BI enfatiza ganhos em competitividade e rentabilidade, a evidência aqui reunida sugere que, em OES, a utilidade percebida ancora-se prioritariamente em dimensões de cuidado profissional: "não perder ninguém", "dar melhor atenção", "ter mais tempo para as pessoas". Esta diferença reflete lógica institucional distinta onde tecnologia é avaliada pela

sua capacidade de apoiar missão social, não de maximizar eficiência por si mesma.

Segundo, o estudo ilumina tensão conceptual entre standardização tecnológica e autonomia profissional. Sistemas de BI, ao categorizar, medir e visualizar casos segundo variáveis predefinidas, podem colidir com lógicas profissionais de julgamento situado se percecionados como instrumentos de controlo. Contudo, a validação do protótipo sugere que esta tensão pode ser parcialmente resolvida quando sistemas são desenhados como ferramentas de apoio à decisão profissional, não de substituição do julgamento humano.

Terceiro, os dados empíricos sugerem distinção entre "dados como recurso" e "dados como fardo". Enquanto teoria sobre decisão baseada em dados assume informação como ativo organizacional valioso, profissionais em OES experimentam frequentemente dados como carga administrativa que os afasta da intervenção direta. O BI pode simultaneamente exacerbar esta tensão (ao facilitar produção de mais dados) e mitigá-la (ao reduzir esforço de processamento).

A articulação entre dados recolhidos e revisão de literatura revela três lacunas conceptuais relevantes. Primeira: escassez de modelos teóricos que integrem dimensões de justiça social e ética na discussão sobre sistemas de informação em contextos de vulnerabilidade. Segunda: ausência de investigação sobre processos de aprendizagem organizacional mediados por BI em contextos de economia social. Terceira: falta de conceptualização sobre "capacidades analíticas organizacionais" específicas do terceiro setor.

A triangulação dos dados evidencia quatro tensões conceptuais que merecem discussão teórica aprofundada: tensão entre medição e compreensão; tensão entre accountability e confiança; tensão entre padronização e contextualização; e tensão entre visibilidade e privacidade. Estas tensões não são resolvidas pela tecnologia, exigem negociação contínua fundamentada em princípios éticos e reflexão crítica sobre propósitos organizacionais.

7.4 Implicações metodológicas

A opção por estratégia metodológica mista, combinando diagnóstico quantitativo, exploração qualitativa e validação participativa, revelou-se adequada aos objetivos exploratórios do estudo. A triangulação permitiu validação cruzada de padrões: necessidades expressas em entrevistas foram quantificadas no questionário; constrangimentos reportados quantitativamente foram compreendidos em profundidade através de narrativas qualitativas; soluções co-criadas no protótipo foram testadas face a necessidades previamente diagnosticadas.

A abordagem participativa na fase de validação revelou-se particularmente produtiva. Envolver profissionais como co-criadores, não apenas como respondentes, gerou insights que não teriam emergido em desenho puramente observacional: sugestões de funcionalidades, identificação de riscos não antecipados, reflexões sobre implicações éticas da visualização de dados sensíveis.

Quatro limitações metodológicas condicionam significativamente a interpretação dos resultados. Primeira: amostra reduzida e não probabilística impossibilita generalização estatística. Segunda: validação com dados simulados eliminou complexidade típica de dados reais (inconsistências, campos em falta, erros). Terceira: horizonte temporal curto capturou apenas primeiras impressões, não utilização sustentada. Quarta: ausência de avaliação de outcomes, o estudo avaliou percepções sobre utilidade do BI, mas não mediou efeitos sobre qualidade de decisões ou resultados obtidos por pessoas acompanhadas. A condução da investigação em contexto de organizações sociais que trabalham com populações vulneráveis levantou desafios éticos: garantir consentimento informado genuíno; acesso a informação sobre pessoas acompanhadas mesmo em formato anonimizado; tensão entre rigor metodológico e respeito por constrangimentos operacionais das organizações. A opção por trabalhar exclusivamente com dados simulados evitou dilemas

éticos associados à utilização de informação real sem consentimento direto dos titulares, mas simultaneamente limitou realismo da validação técnica.

7.5 Implicações práticas

Os resultados sugerem que profissionais que trabalham diretamente com pessoas acompanhadas podem beneficiar de sistemas de BI desde que estes sejam desenhados como ferramentas de apoio ao trabalho quotidiano, não como mecanismos de controlo. Três orientações práticas emergem: priorizar funcionalidades que respondam a necessidades operacionais concretas; assegurar simplicidade de utilização e integração fluida em rotinas existentes; criar espaços de reflexão coletiva sobre dados, evitando que informação se transforme em mero cumprimento burocrático.

Lideranças de OES que considerem adotar sistemas de BI devem atender a quatro dimensões críticas. Primeira: envolvimento participativo na definição de requisitos aumenta apropriação e adequação da solução. Segunda: gestão realista de expectativas sobre recursos necessários. BI exige investimento inicial em estruturação de dados, formação de utilizadores, e manutenção contínua. Terceira: atenção a implicações éticas e proteção de dados, estabelecendo políticas claras sobre acesso e utilização. Quarta: equilíbrio entre accountability externa e aprendizagem interna. Os resultados têm implicações para decisores políticos e financiadores: reconhecer que exigências múltiplas e divergentes de reporte constituem fardo significativo; considerar apoio financeiro específico para investimento em infraestrutura de dados; promover equilíbrio entre accountability quantitativa e avaliação qualitativa; investir em desenvolvimento de competências analíticas no setor. O Capítulo 8 apresenta as conclusões finais do estudo, sintetizando os principais contributos teóricos, metodológicos e práticos, reconhecendo limitações de forma integrada, e propondo direções específicas para investigação futura e aperfeiçoamento do protótipo *BI4Impact* em contexto de implementação real.

Capítulo 8. Conclusão

Ao longo deste projeto aplicado, confirmou-se que as OES que intervêm na empregabilidade enfrentam uma fragilidade estrutural persistente: a fragmentação da informação sobre pessoas acompanhadas e resultados. Essa dispersão dificulta a tomada de decisão baseada em evidências, compromete o acompanhamento longitudinal de percursos e limita a capacidade de demonstrar impacto social de forma rigorosa. Trata-se de um desafio transversal ao setor, resultante da prioridade dada ao trabalho direto em contextos de recursos escassos, elevado esforço administrativo e exigência emocional intensa sobre os técnicos.

Paralelamente, o setor está sujeito a exigências crescentes de accountability por parte de financiadores e parceiros institucionais, que requerem reportes detalhados e heterogêneos. Contudo, os profissionais reconhecem que a informação não deve ser vista apenas como um mecanismo de prestação de contas, mas como um instrumento de aprendizagem organizacional, de planeamento e de melhoria contínua da intervenção social.

Embora existam soluções tecnológicas avançadas de BI, estas revelam-se frequentemente inacessíveis e desajustadas à realidade das OES, dadas as suas especificidades culturais, operacionais e tecnológicas. A literatura sublinha que uma verdadeira transformação digital no setor social depende não apenas da disponibilidade tecnológica, mas sobretudo da forma como os dados são incorporados na prática quotidiana, da simplicidade das ferramentas e da sua utilidade percebida pelos profissionais no terreno.

Foi neste enquadramento que se desenvolveu o *BI4Impact*: um protótipo concebido como resposta concreta à necessidade de sistemas de informação simples, acessíveis e eticamente responsáveis para a gestão da empregabilidade. O processo de desenvolvimento procurou assegurar uma articulação coerente entre tecnologia e missão social, demonstrando que

ferramentas digitais de baixo custo podem reforçar capacidades organizacionais e apoiar decisões mais fundamentadas.

Importa, porém, reconhecer os limites da presente investigação. Os resultados obtidos dizem respeito a percepções e intenções de uso, não permitindo ainda avaliar efeitos reais na eficácia das respostas de empregabilidade ou no bem-estar das pessoas acompanhadas. A continuação do projeto deverá incluir implementação em contexto real, com monitorização sistemática dos seus impactos na redução de carga administrativa, no reforço da autonomia técnica e na melhoria da qualidade do acompanhamento.

Assim, a principal contribuição deste trabalho reside em demonstrar que é possível conceber soluções tecnológicas ajustadas ao setor social, orientadas para potenciar, e nunca substituir, a ação humana. Quando desenhada com sensibilidade ao contexto da intervenção social, a tecnologia pode tornar os percursos dos participantes mais visíveis, apoiar respostas mais eficazes e transformar a prestação de contas numa oportunidade de conhecimento e transformação.

O desafio que se segue consiste em garantir que o potencial já identificado se traduz em uso efetivo e sustentável, permitindo que os dados deixem de ser um obstáculo operacional e se tornem um instrumento ao serviço da justiça social e da melhoria das condições de vida das pessoas e comunidades acompanhadas pelas OES.

Para além do conhecimento produzido e da solução desenvolvida, este projeto representa também um compromisso profissional e humano com a melhoria das práticas de intervenção social. A experiência acumulada no setor evidenciou-me que, quando as organizações dispõem de tempo, informação estruturada e ferramentas que apoiem o seu trabalho, conseguem cuidar melhor das pessoas que acompanham e promover percursos de vida mais dignos e autónomos. O *BI4Impact* nasce, assim, de uma convicção prática: o acesso a dados claros e úteis é um fator de justiça social. Transformar informação

dispersa em conhecimento acionável é um passo essencial para que as OES possam tomar decisões mais justas, comunicar o seu valor com confiança e fortalecer o impacto positivo que já realizam diariamente nas comunidades.

Referências bibliográficas

Anheier, H. K., & Salamon, L. M. (2015). *The nonprofit sector: A research handbook* (2nd ed.). Stanford University Press.

Assembleia da República. (2013). Lei n.º 30/2013, de 8 de maio (Lei de Bases da Economia Social). *Diário da República*. <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/lei/30-2013-260892>

Barbala, A. M., Hanssen, G. K., & Sporse, T. (2024). Towards a common data-driven culture: A longitudinal study of the tensions and emerging solutions involved in becoming data-driven in a large public sector organization. *Journal of Systems and Software*, 218, 112185. <https://doi.org/10.1016/j.jss.2024.112185>

Biazotto, G. L., & Pinto, G. S. (2022). O uso da Business Intelligence: BI como ferramenta de apoio à decisão e diferencial competitivo. *Interface Tecnológica*, 19(2). <https://doi.org/10.31510/infa.v19i2.1554>

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>

Caeiro, J. M. C. (2008). Economia social: Conceitos, fundamentos e tipologia. *Revista Katálysis*, 11(1), 61–72. https://base.socioeco.org/docs/_pdf_1796_179613968006.pdf

Card, D., Kluge, J., & Weber, A. (2015). "What Works? A Meta Analysis of Recent Active Labor Market Program Evaluations," NBER Working Paper 21431 (2015), <https://doi.org/10.3386/w21431>

CASES. (2019). Guia prático da economia social. https://www.cases.pt/wp-content/uploads/2019/09/Guia_Pr%C3%A1tico_da_Economia_Social.pdf

CASES. (2025, 7 de outubro). Consulta pública: Estratégia Nacional para a Economia Social. <https://www.cases.pt>

Cavoukian, A. (2009). *Privacy by design: The 7 foundational principles*. Information and Privacy Commissioner of Ontario.

Comissão Europeia. (2017). *Pilar Europeu dos Direitos Sociais*. Publications Office of the European Union.

Comissão Europeia. (2022). *Transition pathway for the proximity and social economy*. European Commission.

Comissão Europeia. (2024). *Employment and social developments in Europe 2024: Upward social convergence in the EU and the role of social investment*. Publications Office of the European Union.

Comissão Europeia. (2025). *ESF+ monitoring and evaluation*. Employment, Social Affairs and Inclusion.

Comissão Europeia, & Conselho da União Europeia. (2024). Joint Employment Report 2024. Publications Office of the European Union.

Comissão Europeia/Plataforma PSE. (2025, 23 de outubro). Updated progress report on the transition pathway for the proximity and social economy.

Conselho da União Europeia. (2023). Council Recommendation of 27 November 2023 on developing social economy framework conditions (C/2023/1344). Official Journal of the European Union.

Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, 13(3), 319–340.

Defourny, J., & Nyssens, M. (2016). Fundamentals for an international typology of social enterprise models. *ICSEM Working Papers*. n°33. 10.1007/s11266-017-9884-7. <https://emes.net/icsem-working-papers/Typology - Defourny %26 Nyssens.pdf>

Denzin, N. K. (1978). *The research act: A theoretical introduction to sociological methods*. McGraw-Hill.

Ebrahim, A. (2019). *Measuring social change: Performance and accountability in a complex world*. Stanford University Press.

Ebrahim, A., & Rangan, V. K. (2010). The limits of nonprofit impact: A contingency framework for measuring social performance. *Harvard Business School Working Paper*, 10-099.

Ebrahim, A., & Rangan, V. K. (2014). What impact? A framework for measuring the scale and scope of social performance. *California Management Review*, 56(3), 118–141.

Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308385>

Eurostat. (2024). Towards Digital Decade targets for Europe. European Commission.

European Commission. (2022, 1 de novembro). Transition pathway for the proximity and social economy. <https://transition-pathways.europa.eu>

European Commission. (2025, 23 de outubro). Updated progress report of the proximity and social economy transition pathway. <https://transition-pathways.europa.eu>

Fattah, I. A., Prabowo, H., Tjhin, V. U., & Rahim, R. K. (2025). The interplay between business analytics capabilities and decision-making performance in Indonesia's public sector. *Digital Business*, 5(2), 100132. <https://doi.org/10.1016/j.digbus.2025.100132>

Feor, L., Clarke, A., & Dougherty, I. (2023). Social impact measurement: A systematic literature review and future research directions. *World*, 4(4), 816–837. <https://doi.org/10.3390/world4040051>

Floridi, L. (2013). *The ethics of information*. Oxford University Press.

Floridi, L. (2014). *The 4th revolution: How the infosphere is reshaping human reality*. Oxford University Press.

Hespanha, P., Carapinheiro, G., & Ferreira, V. (2000). Trabalho e cidadania: Um estudo sobre as políticas de emprego em Portugal. *Afrontamento*.

Hjelle, S., Mikalef, P., Altwajry, N., & Parida, V. (2024). Organizational decision making and analytics: An experimental study on dashboard visualizations. *Information & Management*, 61, 104011. <https://doi.org/10.1016/j.im.2024.104011>

INE, & CASES. (2023). Conta satélite da economia social 2019–2020. <https://cases.pt/wp-content/uploads/2023/08/Conta-Satelite-2019-2020.pdf>

Instituto da Segurança Social. (2025, 20 de outubro). Estratégia Nacional para a Economia Social. <https://www.seq-social.pt>

Jiménez-Partearroyo, M., & Medina-López, A. (2024). Leveraging *Business Intelligence* systems for enhanced corporate competitiveness. *Systems*, 12(3), 94. <https://doi.org/10.3390/systems12030094>

Jong, C. L. K., & Ganzaroli, A. (2024). Managing digital transformation for social good in non-profit organizations: The case of The Felix Project Zeroing Hunger in London. *Voluntas*, 35(3), 417–427. <https://doi.org/10.1007/s11266-023-00597-5>

Kotiranta, A., Puumalainen, K., Sjögren, H., & Dana, L.-P. (2024). Digitalization as a growth driver for social enterprises. *Technological Forecasting and Social Change*, 209, 123837. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2024.123837>

Kvale, S. (1996). *Interviews: An introduction to qualitative research interviewing*. Sage.

Loshin, D. (2012). *Business intelligence: The savvy manager's guide* (2nd ed.). Morgan Kaufmann.

Mayer, D. J., & Fischer, R. L. (2023). Exploring data use in nonprofit organizations. *Evaluation and Program Planning*, 97, 102197. <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2022.102197>

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.

OCDE. (2023). Policy guide on social impact measurement for the social and solidarity economy. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/270c7194-en>

OCDE. (2024). Impact evaluation of active labour market policies in Portugal. OECD. <https://doi.org/10.1787/c4b2ca21-en>

OCDE. (2025). *Social economy in Europe*. OECD Publishing.

OCDE, & União Europeia. (2024). *Measure, manage and maximise your impact: A guide for the social economy*. OECD Publishing.

Oliveira Ramalho, A. V. (2019). *Automatização de indicadores utilizando software de Business Intelligence* [Dissertação de mestrado, Universidade Federal de Ouro Preto]. <http://www.monografias.ufop.br/handle/35400000/1771>

O'Reilly, K. (2012). *Ethnographic methods* (2nd ed.). Routledge.

Parlamento Europeu e Conselho da União Europeia. (2016). Regulamento (UE) 2016/679 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 27 de abril de 2016, relativo à proteção das pessoas singulares no que diz respeito ao tratamento de dados pessoais e à livre circulação desses dados (RGPD). EUR-Lex. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32016R0679>

Parlamento Europeu e Conselho da União Europeia. (2022). Regulamento (UE) 2022/868 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 30 de maio de 2022, relativo à governação de dados (Governação de Dados). EUR-Lex. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/ALL/?uri=CELEX:32022R0868>

Parlamento Europeu e Conselho da União Europeia. (2023). Regulation (EU) 2023/2854 of the European Parliament and of the Council of 13 December 2023 on harmonised rules on fair access to and use of data (Data Act). EUR-Lex. <http://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2023/2854/oj/eng>

Parlamento Europeu e Conselho da União Europeia. (2024). Regulation (EU) 2024/1689 of the European Parliament and of the Council of 13 June 2024 laying down harmonised rules on artificial intelligence (Artificial Intelligence Act). EUR-Lex. <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/1689/oj/eng>

Parrilla-González, J. A., & Ortega-Alonso, D. (2021). Dimensions of social innovation in agricultural cooperatives. *New Medit*, 20(3), 65–82. <https://doi.org/10.30682/nm2103h>

Parrilla-González, J. A., & Ortega-Alonso, D. (2021). Dimensions of social innovation in agricultural cooperatives: a model applied to the Spanish olive oil industry. *New Medit*, 20(3). https://newmedit.ciheam.org/wp-content/uploads/2021/09/h_Dimensions-of-social-innovation-in-agricultural-cooperatives.pdf

Perista, P., & Nogueira, C. (2006). Economia social e políticas públicas: Contributos para uma agenda de investigação. CESIS.

Pitacas, J. (2020). Economia social numa visão plural. Aos Papéis.

Prior, L. (2003). Using documents in social research. SAGE Publications.

Popovič, A., Hackney, R., Coelho, P. S., & Jaklič, J. (2012). Towards *Business Intelligence* systems success: Effects of maturity and culture on analytical decision making. *Decision Support Systems*, 54(1), 729–739. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2012.08.017>

Quivy, R., & Campenhoudt, L. (2003). Manual de investigação em ciências sociais. Lisboa: Gradiva

Silva, A. D., Carvalho, C. L., Coscioni, V., Soares, J., & Taveira, M. C. (2023). Multidimensional measure of employability: Internal structure and associations with motivational and emotional features in unemployed persons. *International Journal for Educational and Vocational Guidance*. <https://doi.org/10.1007/s10775-023-09608-9>

Souza, G. M. de. (2022). *Business Intelligence* (BI) como uma ferramenta de gestão auxiliando na tomada de decisão. *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação*, 8(4), 1002–1004. <https://doi.org/10.51891/rease.v8i4.5113>

Van Opstal, W., Borms, L., Brusselaers, J., Bocken, N., Pals, E., & Dams, Y. (2024). Towards sustainable growth paths for work integration social enterprises in the circular economy. *Journal of Cleaner Production*, 470, 143296. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2024.143296>

Venkatesh, V., & Davis, F. D. (2000). A theoretical extension of the technology acceptance model: Four longitudinal field studies. *Management Science*, 46(2), 186–204.

World Bank, & International Labour Organization. (2024). *Active labor market programs improve employment and earnings of young people*.

Yin, R. K. (2014). *Case study research: Design and methods* (5th ed.). SAGE Publications.

Anexos

ANEXO A - Questionário Exploratório às Organizações de Economia Social

Questionário aplicado através da plataforma Google Forms a organizações da economia social em Portugal, com o objetivo de caracterizar as práticas de gestão de informação relacionadas com programas de empregabilidade e inserção socioprofissional.

Dados técnicos:

- Período de recolha: Abril e Maio de 2025
- Número de respostas: 26
- Plataforma: Google Forms

Nota: O questionário completo, incluindo todas as perguntas e opções de resposta, encontra-se disponível no documento PDF anexo: "Ferramenta_de_BI_para_a_Empregabilidade___Inquérito_Exploratório_-_Google_Forms.pdf"

ANEXO B - Guião de Entrevista Semiestruturada

O presente guião foi utilizado na realização de entrevistas qualitativas com técnicas de organizações da economia social que trabalham na área da empregabilidade e inserção socioprofissional. As cinco participantes tinham previamente respondido ao questionário exploratório (Anexo B) e manifestaram disponibilidade para aprofundar as questões através de entrevista. As entrevistas foram conduzidas de forma semiestruturada, permitindo flexibilidade na exploração das respostas e no aprofundamento de temas emergentes.

Contexto de aplicação:

As entrevistas foram realizadas com 5 técnicas de diferentes organizações, entre junho e julho de 2025, com duração média de 45 minutos. As conversas decorreram de forma presencial ou por videochamada, conforme a disponibilidade de cada participante. Os objetivos principais foram: (1) compreender as dificuldades concretas na gestão de informação sobre candidatos e ofertas de emprego; (2) identificar lacunas nos processos de matching, triagem e acompanhamento; (3) validar necessidades e requisitos para o desenvolvimento do protótipo *BI4Impact*.

Perguntas orientadoras:

1. O que mais lhe faz duvidar da qualidade de um perfil antes de o enviar?
2. Costuma encontrar erros no processo? Se sim, estes são mais de organização dos dados, de interpretação dos critérios da vaga ou de desconhecimento do percurso dos candidatos por parte dos técnicos?
3. Entende que as dificuldades são mais de natureza tecnológica (ferramentas dispersas), relacional (comunicação e confiança com técnicos e empresas), ou uma combinação de ambas?
4. Estaria disponível para experimentar um protótipo da ferramenta e fornecer feedback sobre a sua utilidade

ANEXO C - Grelha de Análise das Entrevistas Qualitativas

Sistematização da análise de conteúdo das 5 entrevistas realizadas, identificando personas técnicas, principais dificuldades (dores), sugestões implícitas, KPI afetados, correlação com dados quantitativos do questionário exploratório, e possibilidades de desenvolvimento para o MVP *BI4Impact*.

Código/Nome Persona técnica	Dores principais	Sugestões implícitas	KPI afetado	Correlação com dados quantitativos	Possibilidades para MVP <i>BI4Impact</i>
M01 – Mafalda Coordenadora de triagem	Dados dispersos, ausência de leitura motivacional, decisões pouco fundamentadas	Campos técnicos, leitura contextualizada das ofertas	Qualidade da colocação; Tempo de resposta; Retenção	61% usam folhas de cálculo; 48% usam pastas físicas	Formulário digital com: campos obrigatórios técnicos + motivacionais + notas breves do técnico
C02 – Cristina Técnica com empresas	Falta de avaliação das soft skills; onboarding instável; perfis mal preparados	Ferramentas de triagem comportamental; plano de onboarding adaptável	Satisfação da empresa; Retenção; Integração	69% recolhem info sobre empregabilidade, mas sem estrutura	Módulo de onboarding flexível com grelha de avaliação motivacional + perfil resumido para empresas
R03 – Rute Técnica de matching	Frustração por perfis desajustados; expectativas goradas	Matching objetivo e motivacional; triagem rigorosa	Sucesso na colocação; Tempo até integração	30% tomam decisões sem dados estruturados; 91% querem ferramenta simples	Motor de matching cruzado (perfil + motivação + dados objetivos); alertas de incompatibilidade
B04 – Beatriz Técnica de acompanhamento (prisão/liberdade)	Descontinuidade; falta de recursos básicos; rotatividade emocional; falhas estruturais	Seguimento longitudinal; indicadores de risco; capacitação digital básica	Qualidade da integração; risco de recaída; estabilidade	54% disponíveis para validação; 27% com atuação indireta	Dashboard com histórico do beneficiário (pré, durante e pós); módulos de treino digital; alertas automáticos de risco
J05 – Joana Técnica de acompanhamento, apoio comunitário	Falta de compromisso dos candidatos; inconsistência no percurso profissional; dispersão de dados sobre entidades	Referenciação por associações; centralização de dados; processos de recrutamento mais acessíveis	Taxa de comparecimento; Taxa de sucesso de integração; Tempo de resposta	Número de faltas/ausências; Taxa de entrega de documentação; Número de entidades parceiras ativas	Plataforma para monitorizar compromisso; Base de dados centralizada de entidades; Ferramenta de referenciação entre associações

ANEXO D - Questionário de Validação do Protótipo *BI4Impact*

Instrumento aplicado para validação do protótipo *BI4Impact* junto das organizações participantes no estudo, com o objetivo de avaliar a adequação da solução proposta às necessidades identificadas na fase exploratória.

Dados técnicos:

- Período de aplicação: Setembro a Novembro
- Número de respostas: 20
- Plataforma: Google Forms
- Público-alvo: Organizações participantes na fase exploratória

Objetivos do questionário de validação:

- Avaliar a perceção de utilidade das funcionalidades propostas
- Identificar barreiras potenciais à adoção da ferramenta
- Validar a adequação dos indicadores de empregabilidade propostos
- Recolher sugestões de melhoria para o desenvolvimento do MVP

Nota: O questionário completo, incluindo todas as perguntas e escala de resposta, encontra-se disponível no documento PDF anexo: "Validação_do_Protótipo_*BI4Impact*_ _Google_Forms.pdf"

Ferramenta de BI para a Empregabilidade – Inquérito Exploratório

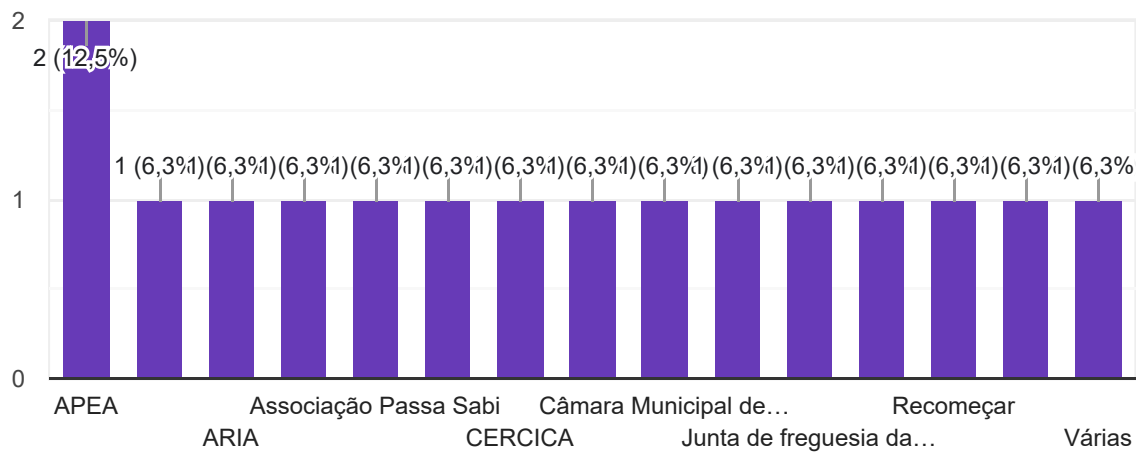
26 respostas

[Publicar estatísticas](#)

Copiar

1. Nome da organização (opcional)

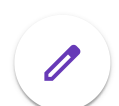
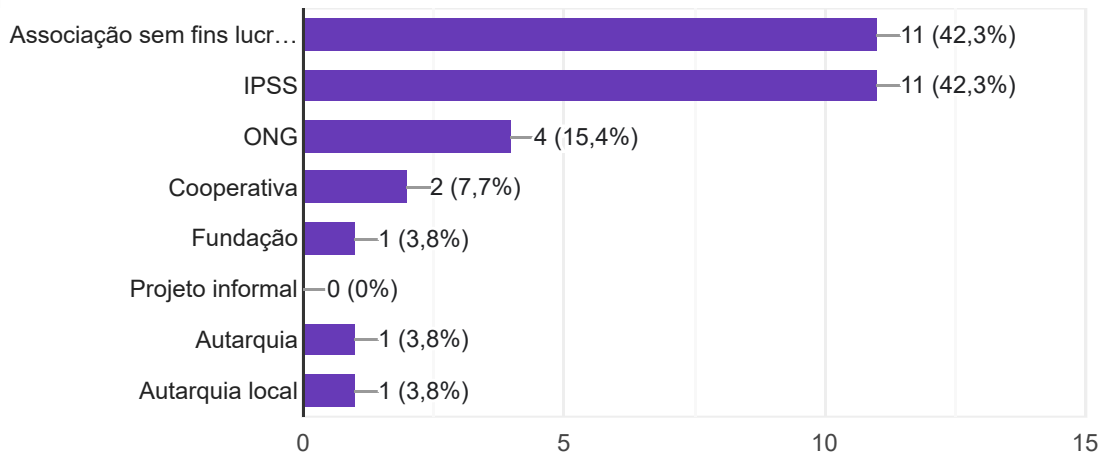
16 respostas



Copiar

2. Tipo de organização (pode escolher mais do que uma opção)

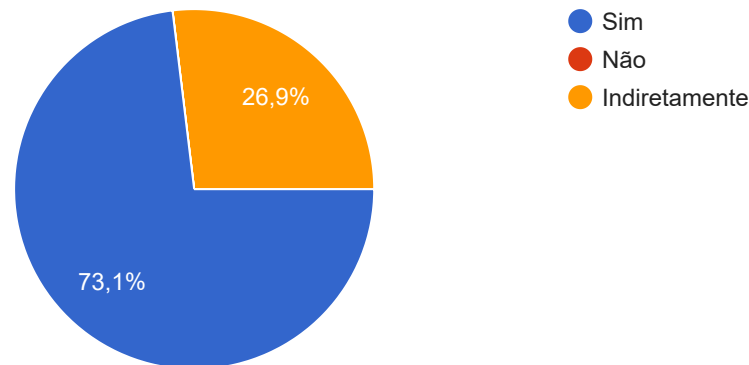
26 respostas





3. Atuam na área da empregabilidade?

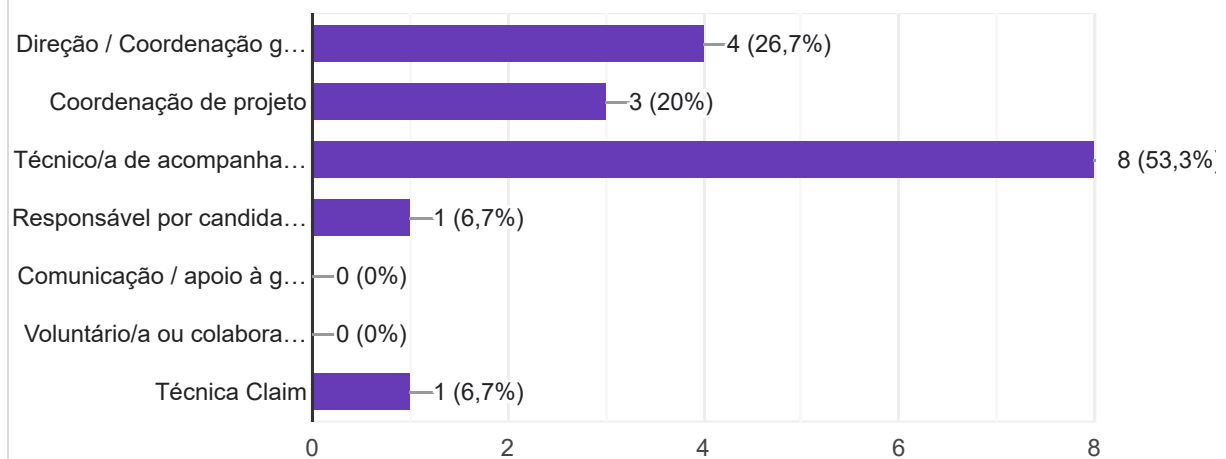
26 respostas



4. Qual é o seu papel na organização?



15 respostas

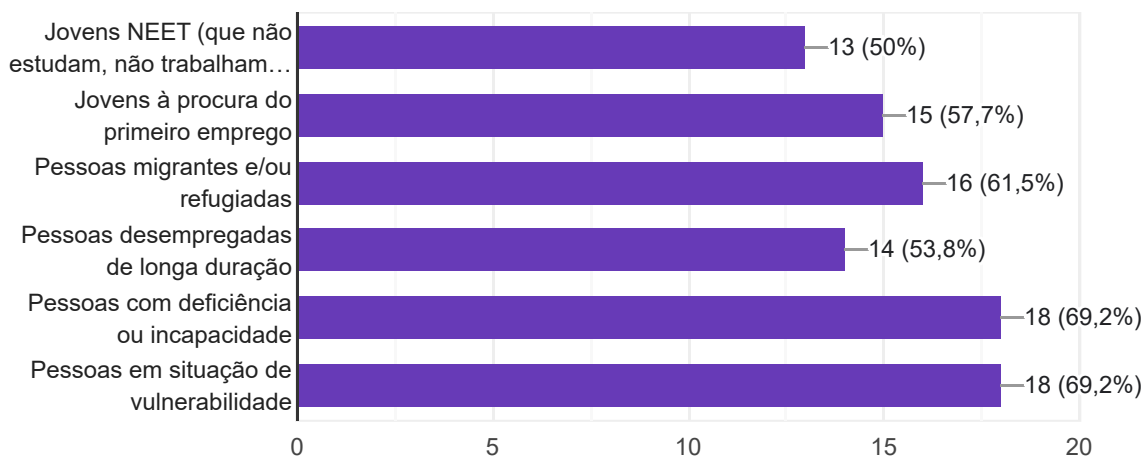


5. Com que públicos trabalham?



(pode assinalar mais do que uma opção)

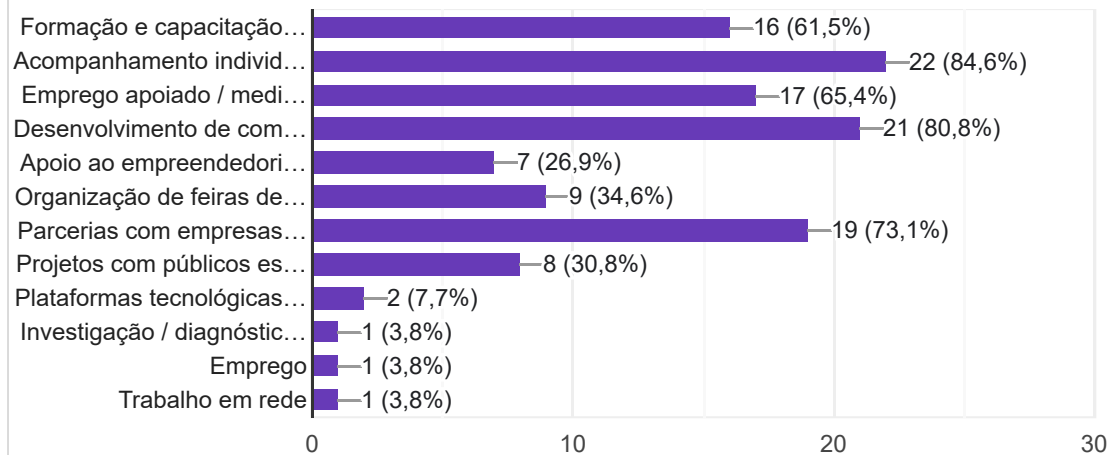
26 respostas



6. Em que áreas atuam os vossos projetos de empregabilidade? (pode escolher mais do que uma opção)



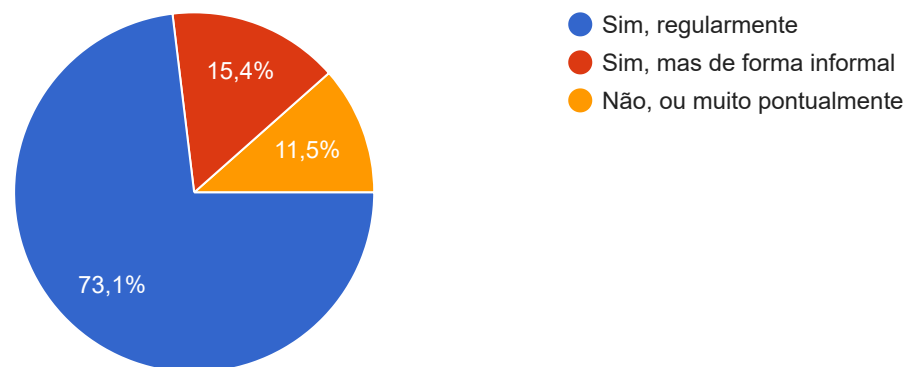
26 respostas



7. Recolhem dados sobre os vossos beneficiários e resultados?



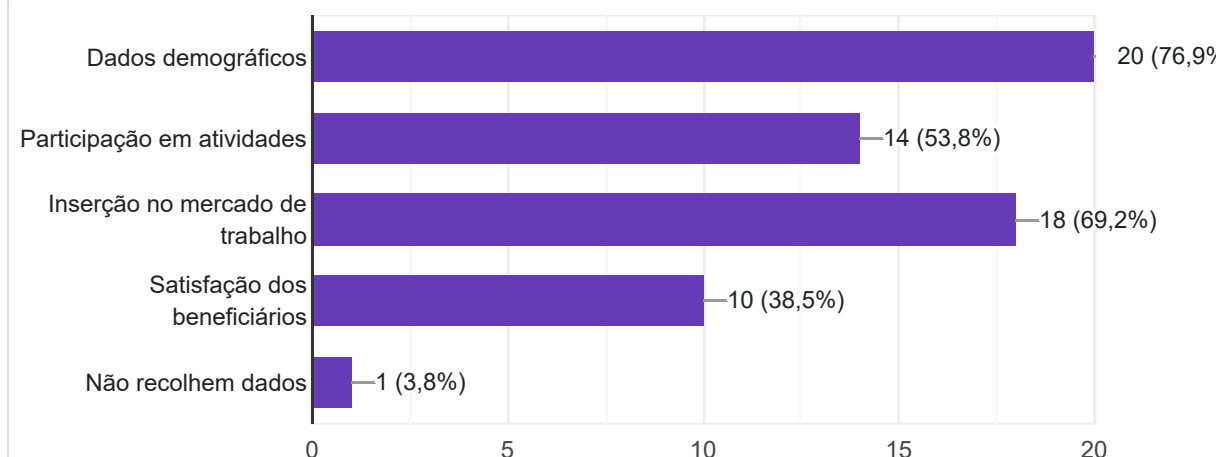
26 respostas



8. Que tipo de dados recolhem?



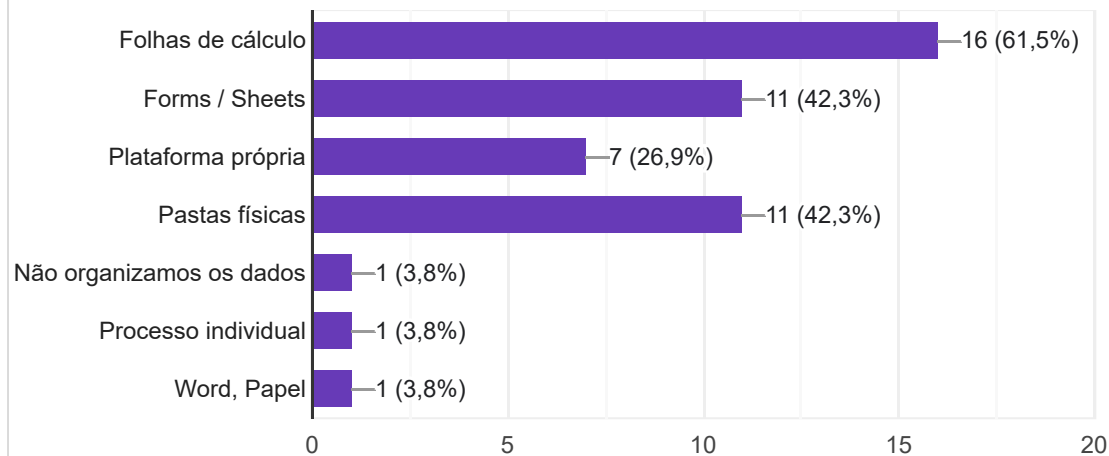
26 respostas





9. Onde guardam esses dados?

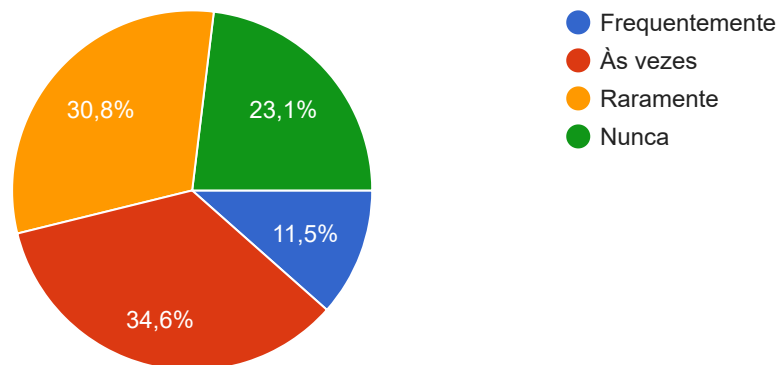
26 respostas



10. Consideram que já tomaram decisões “às cegas”, por falta de dados organizados?



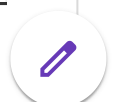
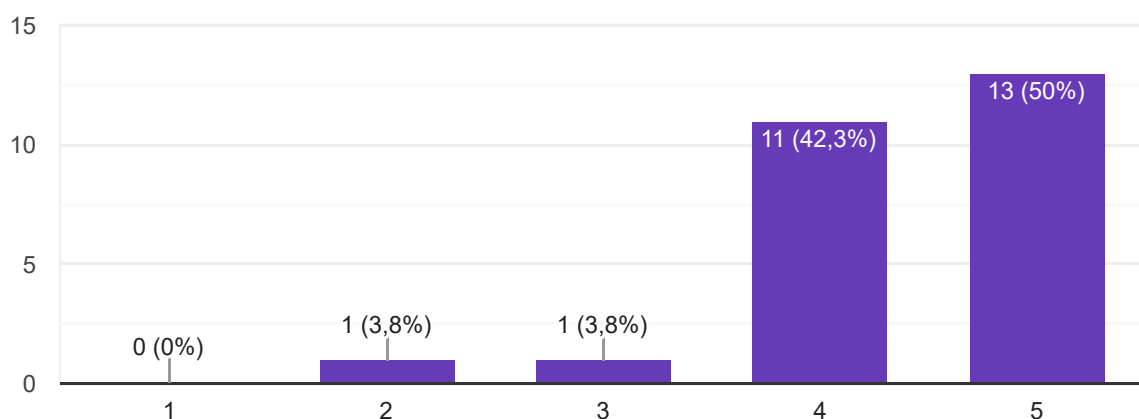
26 respostas



11. Quão importante seria para si ter uma ferramenta simples para visualizar os dados da sua organização?



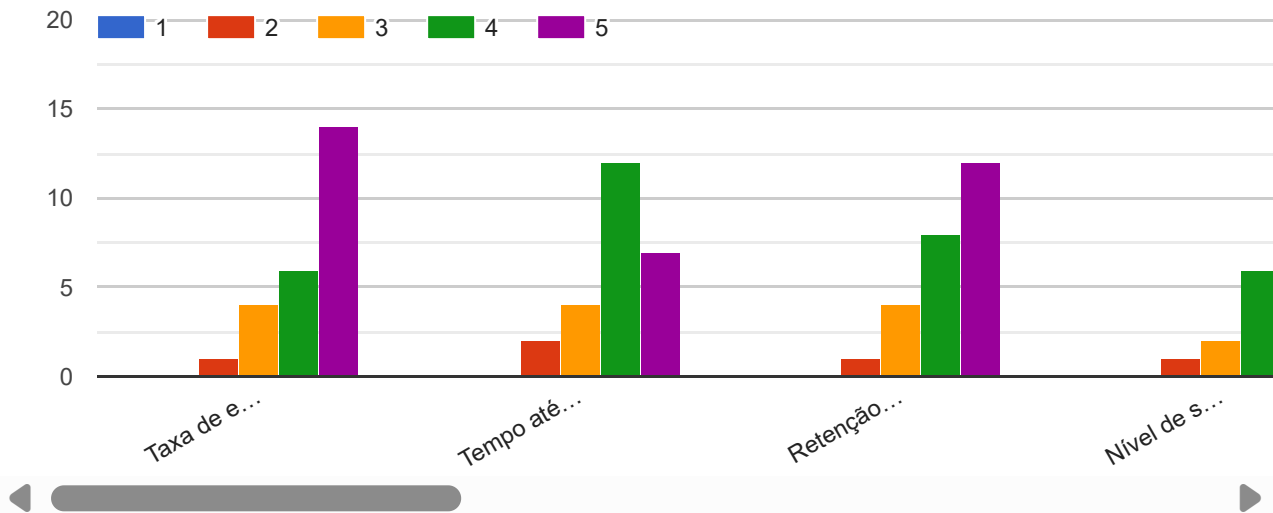
26 respostas



12. Avalie a importância de cada indicador num projeto de empregabilidade.

 Copiar

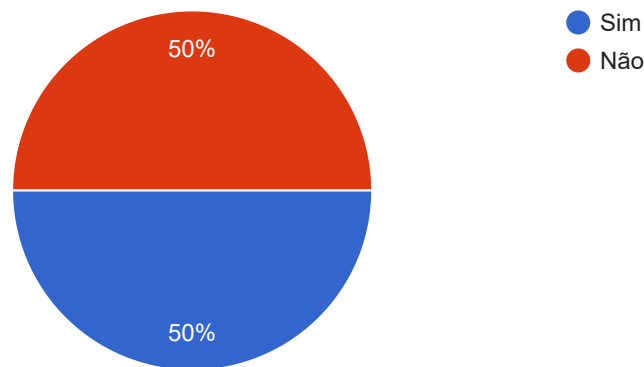
(1 = Pouco importante | 5 = Muito importante)



13. Estaria disponível para participar numa entrevista curta para recolha de dados qualitativos?

 Copiar

26 respostas



Validação do Protótipo BI4Impact

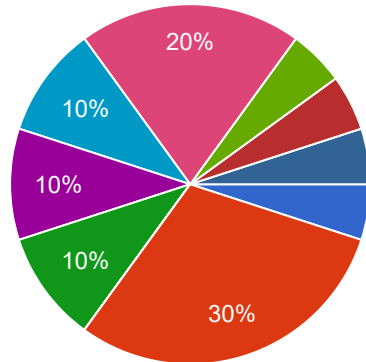
20 respostas

SOBRE SI E A SUA ORGANIZAÇÃO

1. Tipo de organização onde trabalha:

 Copiar

20 respostas



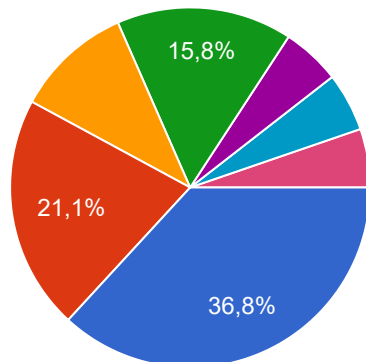
- Associação com Fins Altruístas
- Instituição Particular de Solidariedade
- Organização Não Governamental
- Cooperativa
- Misericórdia
- Fundação
- Autarquia / Serviço público
- APEA

 1/2 

2. Função que desempenha:

 Copiar

19 respostas

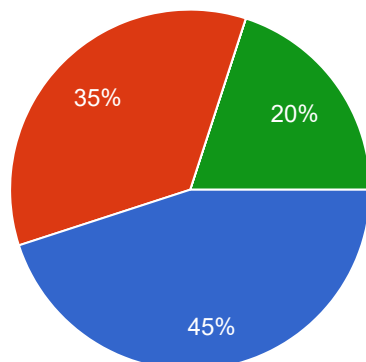


- Técnico/a de acompanhamento de candidatos
- Coordenação de projeto/área
- Direção / Gestão geral
- Gestão administrativa / financeira
- Assistência técnica
- Gerontóloga

3. A sua organização atua na área da empregabilidade?

 Copiar

20 respostas



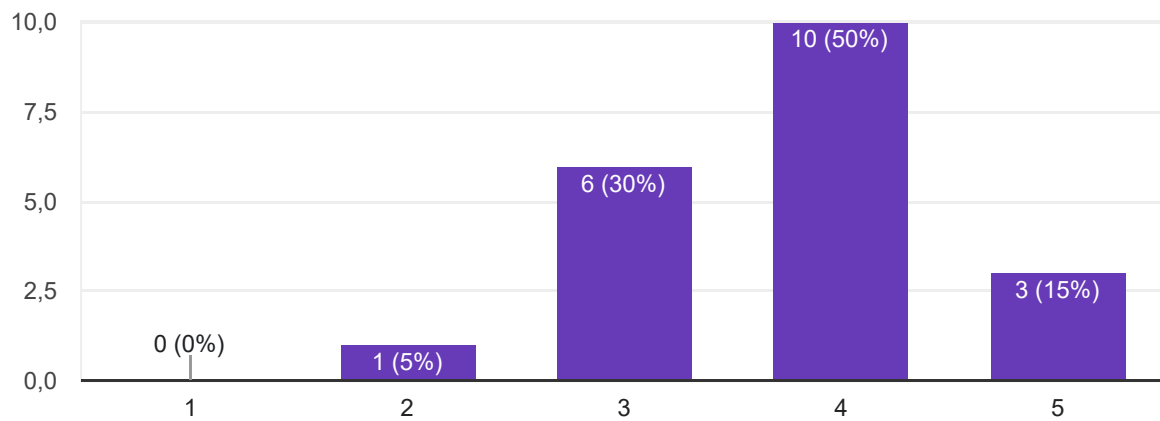
- Sim, é uma área prioritária
- Sim, mas de forma complementar/indireta
- Não atualmente, mas já atuou
- Não



4. Como classifica o seu nível de literacia digital?

 Copiar

20 respostas

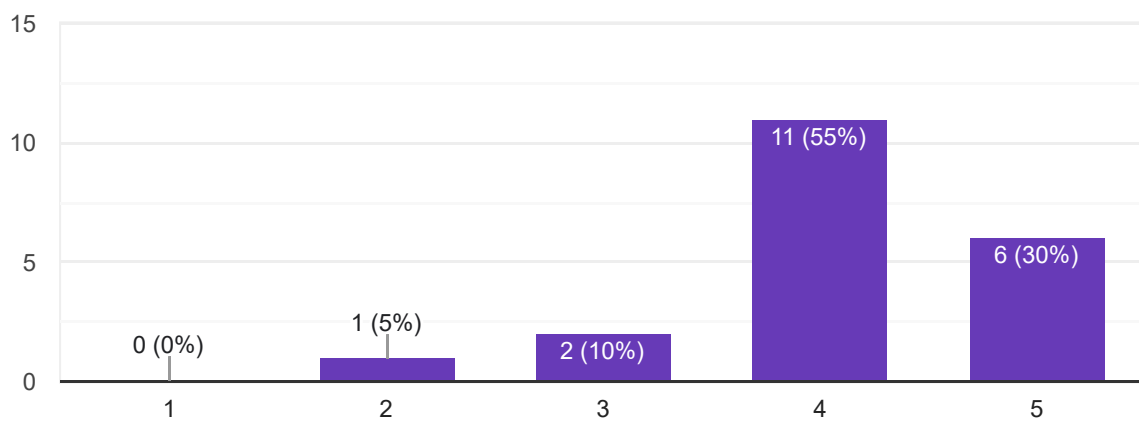


AVALIAÇÃO DO PROTÓTIPO

5. Conseguiu navegar facilmente pelo protótipo?

 Copiar

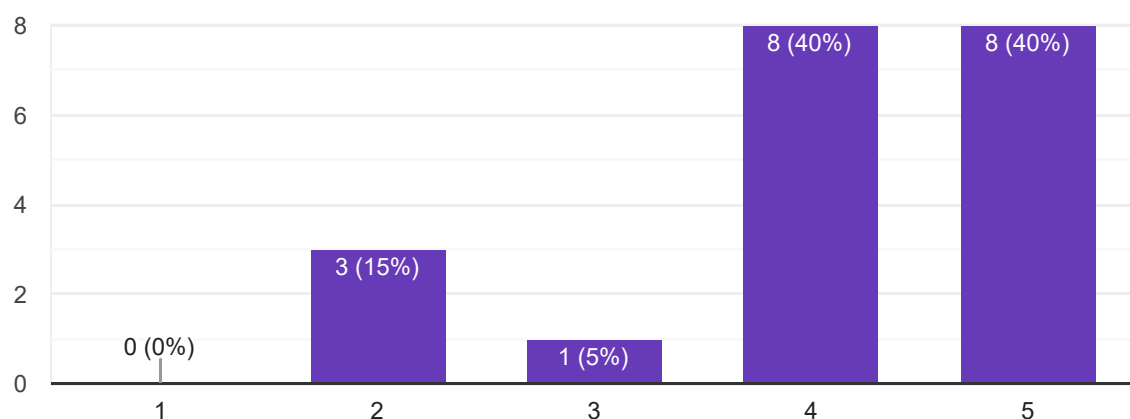
20 respostas



6. O design é claro, profissional e adequado ao setor social?

 Copiar

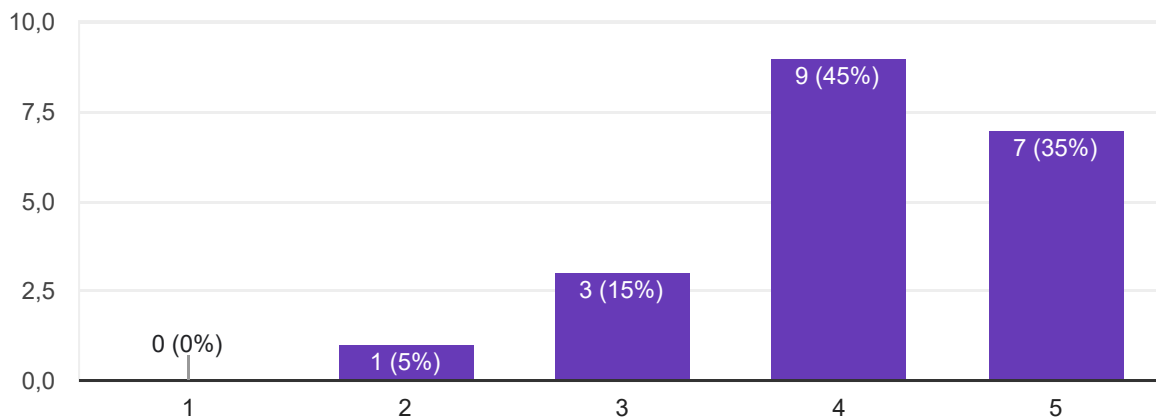
20 respostas



7. A informação apresentada nos 3 écrans é compreensível?

Copiar

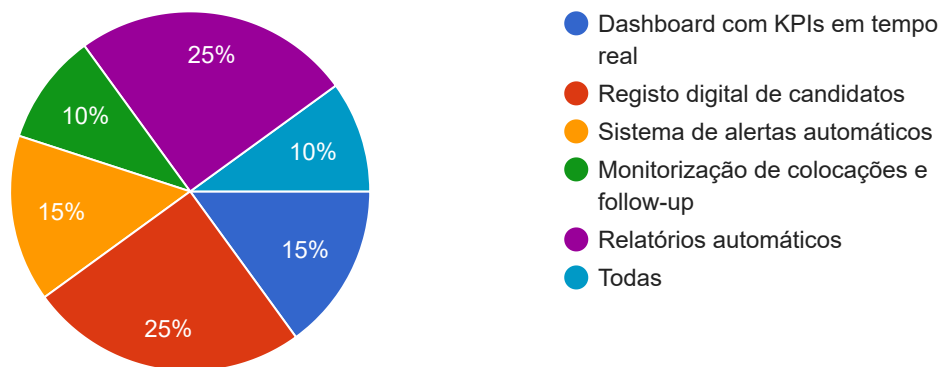
20 respostas



8. Que funcionalidade considerou MAIS ÚTIL?

Copiar

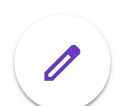
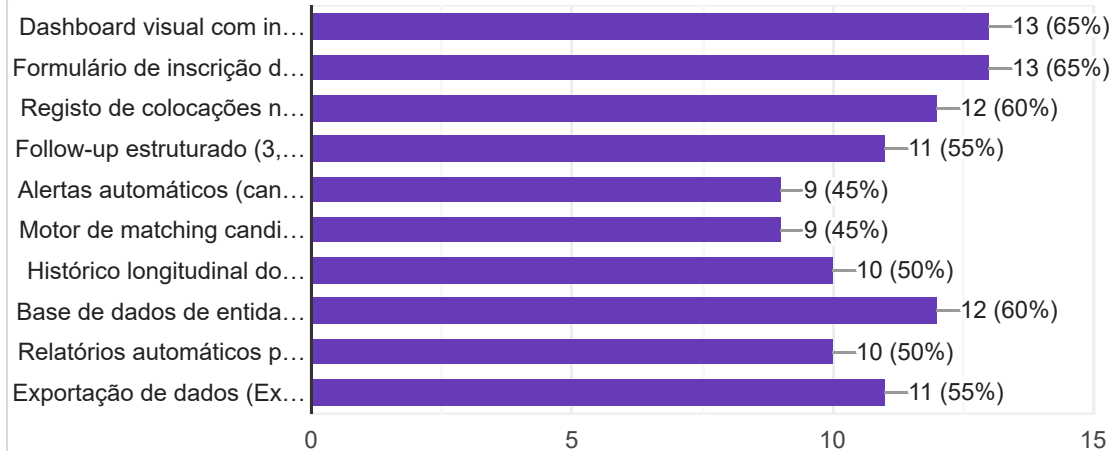
20 respostas



9. Que funcionalidades considera ESSENCIAIS? (pode escolher várias)

Copiar

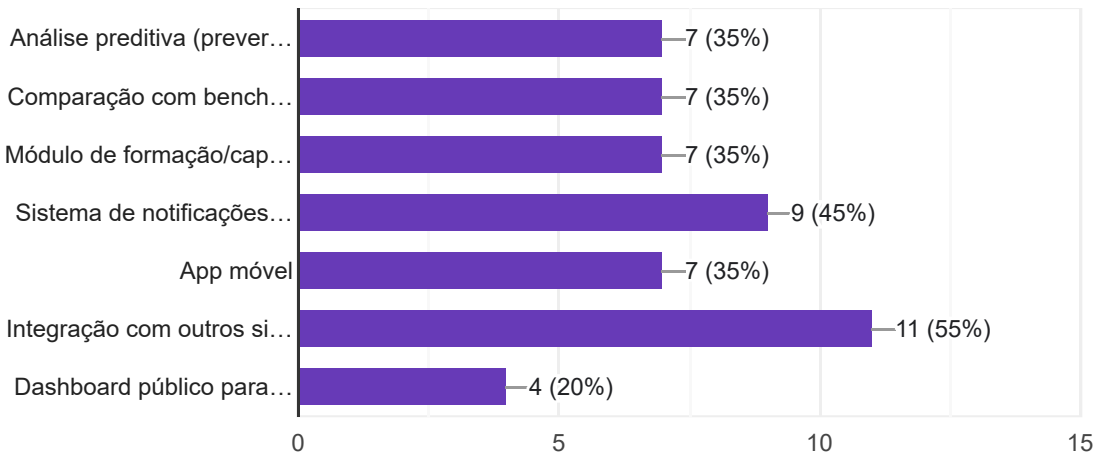
20 respostas



10. Que funcionalidades considera OPCIONAIS/NICE-TO-HAVE?

Copiar

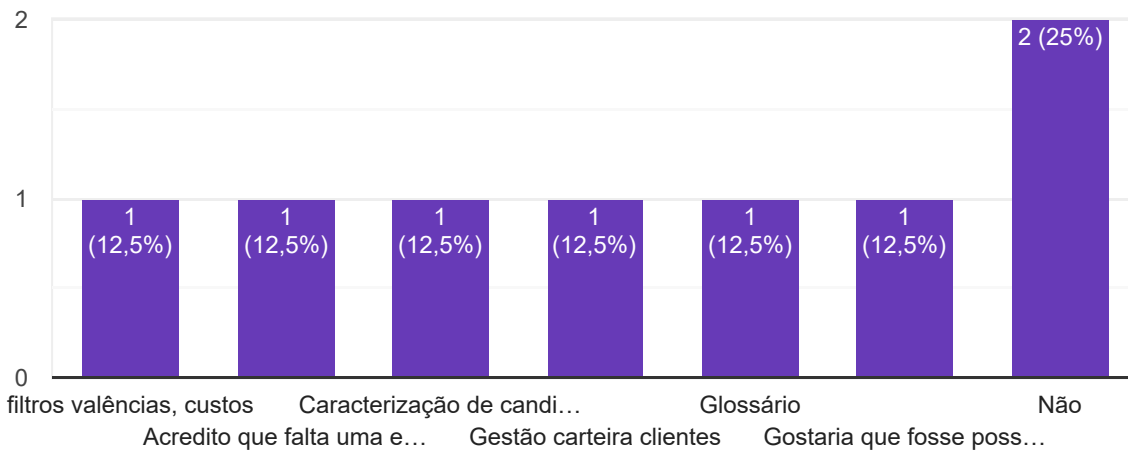
20 respostas



11. Identifica alguma funcionalidade EM FALTA no protótipo?

Copiar

8 respostas

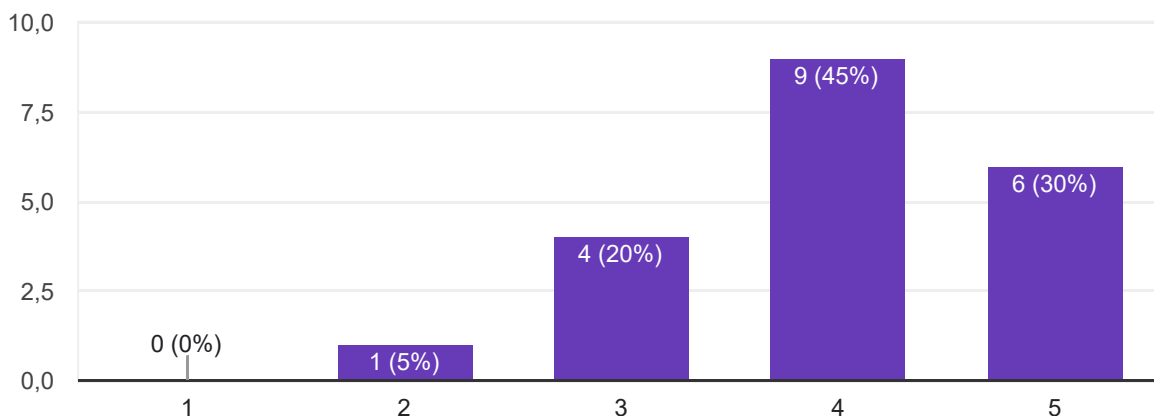


UTILIDADE E APLICABILIDADE

12. Este sistema seria útil para a SUA organização?

Copiar

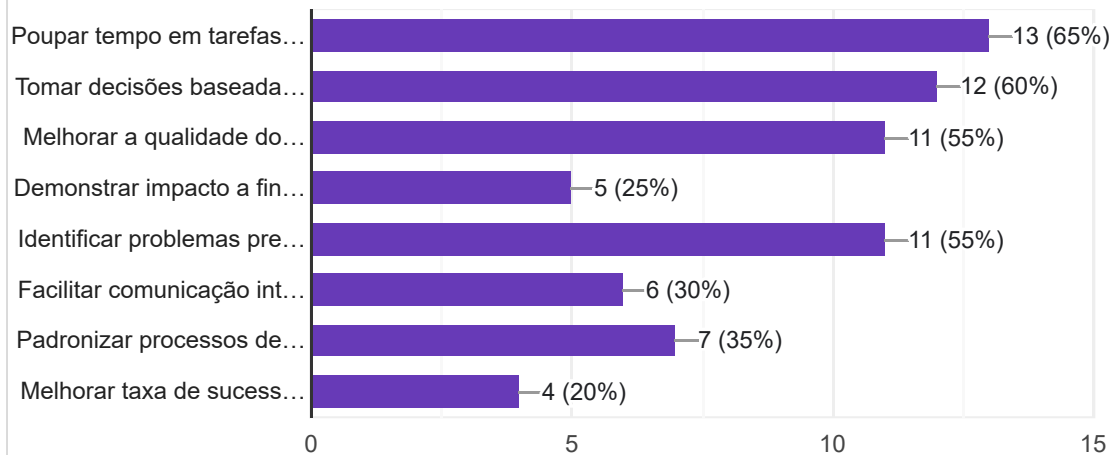
20 respostas



13. Quais os PRINCIPAIS BENEFÍCIOS que vê neste sistema? (pode escolher até 3)

 Copiar

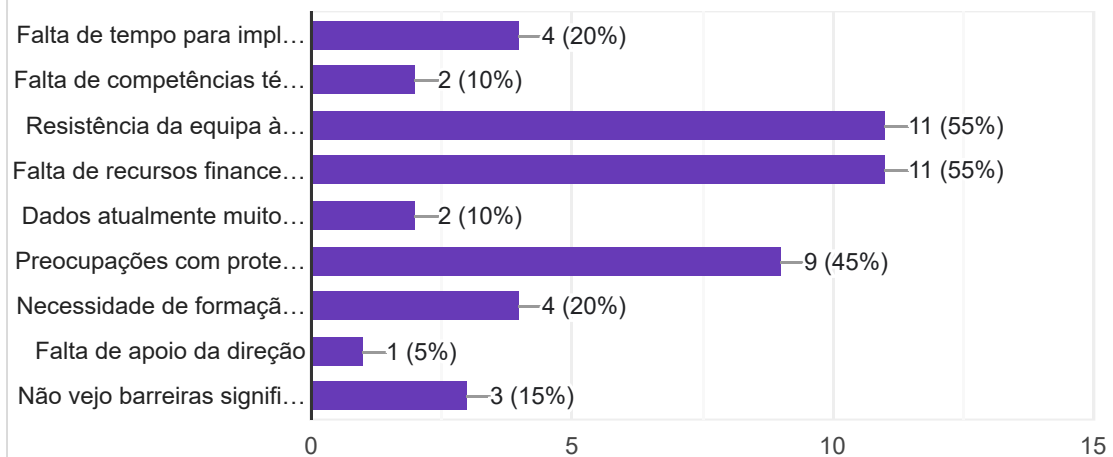
20 respostas



14. Quais as PRINCIPAIS BARREIRAS à implementação na sua organização? (pode escolher várias)

 Copiar

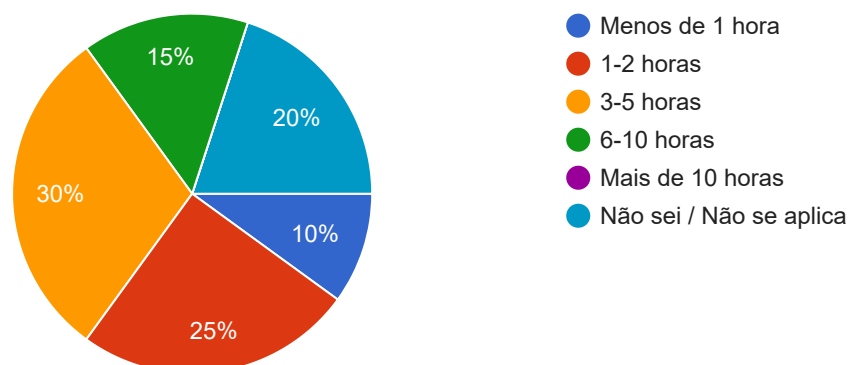
20 respostas



15. Se implementasse este sistema, quanto tempo estima que pouparia por semana em tarefas administrativas/relatórios?

 Copiar

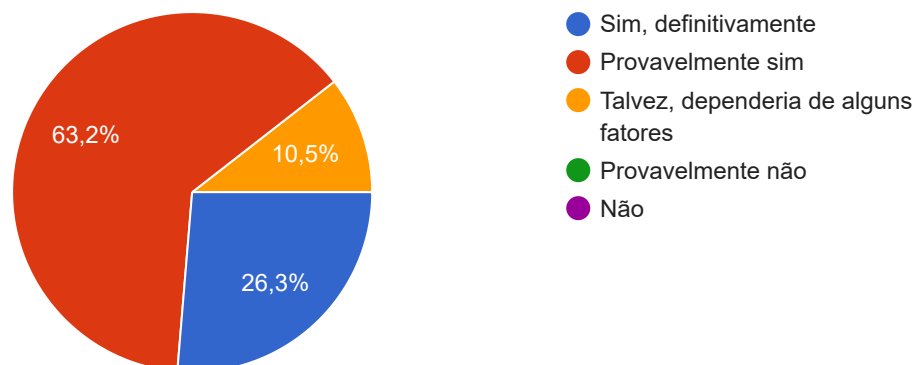
20 respostas



6. Estaria disposto/a a utilizar este sistema no seu dia-a-dia?

 Copiar

19 respostas



17. Se respondeu "Talvez" ou "Não" à pergunta anterior, o que seria necessário para mudar de opinião?

4 respostas

Mais conhecimento

Precisaria de falar com a coordenação e perceber melhor se daria para ajustar ao público alvo com quem trabalhamos.

Ter a adesão da Administração

Ter mais fit com minha organização

FEEDBACK ABERTO

18. Sugestões de melhoria ao protótipo:

5 respostas

Uma linguagem mais simples, de preferência termos em português e um guia com explicações e glossário

Acho as imagens demasiado infantilizadas

Falta horas imputadas e custos por candidato, orçamentos, custo por técnico, por Valência, ...

Muito bom

A explicação do produto na abertura do dashboard.



Comentários adicionais ou observações:

4 respostas

Excelente para aplicar no CRL... Dependendo dos relatórios que extrai, pode ser uma grande ajuda em termos administrativos e financeiros

Não sei se será possível associar documentos (tipo CV ou outros)?

Está ideia tem um enorme potencial

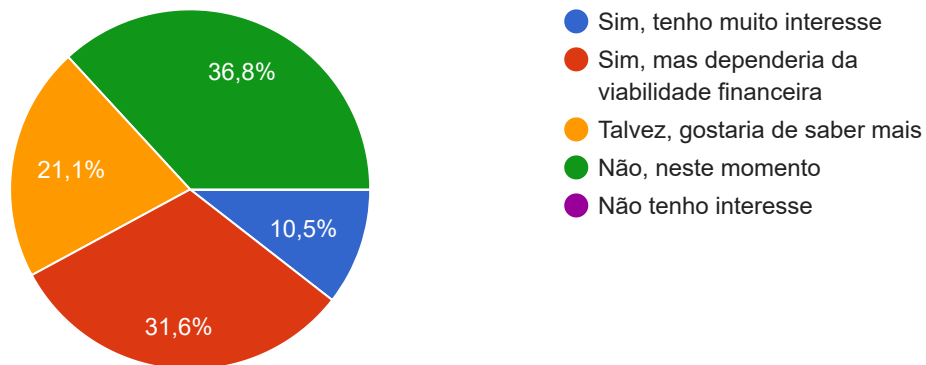
Parabéns está excelente

INTERESSE EM CO-CRIAÇÃO (OPCIONAL)

20. Estaria interessado/a em co-criar uma versão adaptada do BI4Impact para a sua organização?

 Copiar

19 respostas



21. Se manifestou interesse, o que seria necessário da sua parte? (pode escolher várias)

 Copiar

10 respostas

