



ALINHAMENTO DAS PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL COM A ESTRATÉGIA DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

UM REFERENCIAL DE GOVERNAÇÃO SOCIALMENTE RESPONSÁVEL GERADOR DE CONFIANÇA E REPUTAÇÃO ORGANIZACIONAL

Paulo Sebes de Sá Pereira

Tese apresentada à Universidade de Évora
para obtenção do Grau de Doutor em Gestão
Especialidade: Gestão

ORIENTADORES: *Doutora Maria de Fátima Nunes Jorge Oliveira*
Doutora Maria Raquel David Pereira Ventura Lucas

ÉVORA, Junho, 2016





ALINHAMENTO DAS PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL COM A ESTRATÉGIA DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

UM REFERENCIAL DE GOVERNAÇÃO SOCIALMENTE RESPONSÁVEL GERADOR DE CONFIANÇA E REPUTAÇÃO ORGANIZACIONAL

Paulo Sebes de Sá Pereira

Tese apresentada à Universidade de Évora
para obtenção do Grau de Doutor em Gestão
Especialidade: Gestão

ORIENTADORES: *Doutora Maria de Fátima Nunes Jorge Oliveira*
Doutora Maria Raquel David Pereira Ventura Lucas

ÉVORA, Junho, 2016





Dedicatória

A meio da vida, já devemos saber qual é a nossa missão nesta curta passagem: sem qualquer dúvida e com o maior privilégio e orgulho, a minha é partilhar este Universo fantástico, com as minhas três meninas.

E se possível, num espaço ímpar chamado ALENTEJO.

Aos meus Pais, Irmãos, Familiares, Amigos e restantes companheiros de caminho...

O Sonho comanda a Vida, assim como a determinação, a resiliência, a aprendizagem até ao fim, a luta pela verdadeira liberdade e a entrega incondicional à maior força deste universo, o

AMOR

ALL WE NEED IS LOVE.

Bem hajam.





Agradecimentos

Às Professoras Doutoradas Fátima Jorge e Raquel Lucas, as minhas ilustres orientadoras da Universidade de Évora, pela confiança em mim depositada, pela ajuda nos momentos mais difíceis e pelo apoio para este projecto chegar até ao fim.

Às Professoras Doutoradas Isabel Sanchez Hernandez e Dolores Gallardo Vazquez da Universidade da Estremadura, pelo apoio, disponibilidade e simpatia com que me receberam na sua universidade.

Aos responsáveis e companheiros de certificação do Instituto Politécnico de Portalegre, Professor Doutor Joaquim Mourato, Professor Albano Silva, Dr. Antero Teixeira, Professor Doutor Luís Cardoso, Professor Artur Romão, Professor Francisco Vidinha, Professora Doutora Rute Santos, Dr. Francisco Morais, Dra. Maria Quarenta, Dr. José Polainas, entre todos elementos do círculo de progresso e respectivas associações de estudantes.

Aos responsáveis da Universidade de Évora, Professor Doutor Carlos Braumann, Professor Doutor Jacinto Vidigal, Professor Doutor Cancela de Abreu, Professora Doutora Hermínia Vilar, Professor Doutor João Nabais, Dr. Rui Pingo, Prof. Doutor Virgílio Meira Soares, Professor Doutor Paulo Silva, Professor Doutor Christopher Bochmann, Professor Doutor Mourad Bezzeghoud, Professor Doutor Manuel Lopes, Professor Doutor Afonso de Almeida, Dr. Armindo Monteiro, restantes entrevistados e Associações de Estudantes.

Ao Professor Doutor Joaquim Contreiras, Professor Doutor Miguel Seabra, Professora Doutora Maria João Santos, Professora Doutora Cristina Marreiros, Professora Doutora Susana leal, aos elementos do Taller de Doctorandos em Ética e RS da Universidade de Pontificia, Comillas, Madrid e a todos os que me acompanharam neste longo caminho.

E, finalmente, agradeço às minhas queridas filhas e à minha alma gémea, pela paciência e o apoio incondicional que demonstraram durante toda esta viagem!

Foi um caminho muito solitário, por vezes perto de ceder, mas com resiliência, rejuvenesceu-me, deu-me uma infinita alegria de estar fora da zona de conforto. E agora?

O céu pode esperar....





RESUMO

A responsabilidade social é considerada fundamental para a conquista de vantagens competitivas organizacionais. A integração dos seus princípios na estratégia da organização, apresenta-se como uma linha orientadora do foco na satisfação de necessidades das partes interessadas internas e externas.

As actuais limitações orçamentais têm afectado significativamente as Instituições de Ensino Superior, nomeadamente as localizadas no interior de Portugal continental, o que dificulta ainda mais a crescente diminuição de estudantes sendo necessário a implementação de estratégias de captação de estudantes nos vários ciclos, fases de idade e locais de proveniência.

O sistema de gestão da responsabilidade social, referenciado na NP 4469.1:2008, apresenta um grande desafio ao modelo de gestão das organizações que o implementam, já que este sistema de gestão tem o potencial de otimizar os interesses das diversas partes interessadas.

O foco da instituição passa a ser os das suas partes interessadas, maximizando os seus impactes positivos e minimizando os seus impactes negativos em resultado das suas actividades e decisões. O aumento da eficácia organizacional e a equidade dos interesses das partes interessadas, podem clarificar as funções estratégicas das Instituições de Ensino Superior.

Os programas e práticas de responsabilidade social implementados nas Instituições de Ensino Superior do interior de Portugal continental são assim estrategicamente vistos, como um factor de diferenciação positiva face às suas congéneres e em consequência, assumido como um factor para a sua sustentabilidade.

A presente investigação procura identificar um modelo de governação socialmente responsável que se comprometa com a dinamização de uma estratégia que preveja práticas de responsabilidade social condutoras a aumentos na confiança e reputação organizacionais nos estudantes e colaboradores das Instituições de Ensino Superior.

Tendo por base a abordagem de investigação qualitativa, realizaram-se estudos de caso em duas Instituições de Ensino Superior localizadas no Alentejo, recorrendo-se a várias fontes de informação: entrevistas a 45 entrevistados, entre elementos da governação, colaboradores e estudantes, análise documental e observação participante. Como técnica de tratamento dos dados utilizou-se a análise de conteúdo através do *software* Atlas Ti.

Os resultados da investigação empírica permitem identificar que, as duas Instituições de Ensino Superior melhoraram em termos de visibilidade externa e interna, havendo entrevistados que referem uma melhoria na confiança e reputação em resultado da adesão a práticas de responsabilidade social. O líder de uma das



Instituições de Ensino Superior é reconhecido pelos seus pares como de elevado compromisso para com os princípios da responsabilidade social enquanto que o outro líder não é reconhecido da mesma forma. Os estudantes entrevistados, não reconhecem vantagens em resultado das práticas de responsabilidade social tanto ao nível da confiança como reputação organizacional.

PALAVRAS-CHAVE

Responsabilidade social das organizações;
Instituições de Ensino Superior;
Governança socialmente responsável;
Investigação qualitativa.



TITLE

Alignment of social responsibility practices with the strategy of higher education institutions - a reference socially responsible governance of confidence-building and organizational reputation

ABSTRACT

Social responsibility is considered essential to the achievement of organizational competitive advantage. The integration of its principles in the organization's strategy, presents itself as a guiding line focus on meeting the needs of internal and external stakeholders.

The current budgetary constraints have significantly affected the higher education institutions, further hindering the increasing decline of students being required to implement student recruitment strategies in the various cycles of age stages and places of origin.

The management system of social responsibility, referenced in NP 4469.1:2008, presents a major challenge to the model of management of organizations implementing it, since this management system, has the potential to optimize the interests of the various stakeholders.

The focus of the institution happens to be out of their stakeholders, maximizing its positive impacts and minimizing the negative impacts as a result of its activities and decisions. Increased organizational effectiveness and equity interests of stakeholders can clarify the strategic functions of the higher education institutions.

Social responsibility programs and Social responsibility practices implemented in higher education institutions in the interior of mainland Portugal are so strategically seen as a positive differentiating factor compared to their counterparts and therefore assumed to be a factor in their sustainability.

This research seeks to identify socially responsible governance model that is committed to the promotion of a strategy which envisages conducting social responsibility practices to increases in organizational trust and reputation among students and employees of higher education institutions.

Based on the qualitative research approach, there were case studies in two higher education institutions located in the Alentejo, making use of several sources of information: interviews with 45 respondents, between elements of governance,



employees and students, document analysis and participant observation. As data processing technique was used content analysis by instrumental Atlas Ti.

The results of empirical research identifying that the two higher education institutions have improved in terms of internal and external visibility, with respondents who report an improvement in confidence and reputation as a result of adherence to Social responsibility practices.

The leader of one of the higher education institutions are recognized by their peers as high commitment to the principles of social responsibility while the other leader is not recognized in the same way.

Students do not recognize advantages as a result of social responsibility practices both in terms of trust and organizational reputation.

KEYWORDS

Corporate social responsibility;
Higher Education Institutions;
Socially responsible governance;
Qualitative research.



Índice Geral

Índice Geral.....	ix
Índice de Figuras.....	xiii
Índice de Tabelas.....	xvi
Glossário.....	xvii
Capítulo 1. Introdução	1
1. Introdução	1
1.1. Justificação e relevância do tema.....	2
1.2. Problemática e questões de investigação.....	6
1.3. Objectivo Geral e Específicos	7
1.4. Metodologia da investigação	8
1.5. Organização da Tese.....	9
Capítulo 2. Responsabilidade Social das Organizações	11
2. Introdução	11
2.1. Conceito e dimensões da Responsabilidade Social das Organizações.....	14
2.2. Princípios da Responsabilidade Social das Organizações.....	17
2.3. Teoria dos stakeholders	19
2.4. Ética organizacional e Responsabilidade Social das Organizações	24
2.5. Governança organizacional e princípios de bom governo	27
2.6. Desenvolvimento sustentável e Responsabilidade Social das Organizações.....	29
2.7. Organizações socialmente responsáveis e a competitividade organizacional.....	32
Capítulo 3. A operacionalização da Responsabilidade social das organizações	35
3. Introdução	35
3.1. Identidade e imagem corporativas e cultura organizacional	35
3.2. Liderança Eticamente Responsável	40
3.2.1. Enquadramento.....	40
3.2.2. Conceito de liderança e a sua importância no contexto da Responsabilidade Social das Organizações.....	42
3.3. Comportamento e desempenho organizacional.....	48
3.4. Confiança e reputação corporativas.....	50
3.4.1. Confiança organizacional.....	50
3.4.2. Reputação corporativa	54
3.5. Operacionalização da Responsabilidade Social das Organizações.....	58
3.5.1. Enquadramento.....	58



3.5.2. Normas organizacionais de referência no âmbito da Responsabilidade Social	59
3.5.3. Processo de definição da política de Responsabilidade Social de acordo com a NP 4469.1:2008	62
3.5.4. Gestão do relacionamento com as partes interessadas	66
3.5.4.1. Enquadramento	66
3.5.4.2. Comunicação e envolvimento com as partes interessadas.....	67
3.5.4.3. Gestão do relacionamento com a equipa organizacional interna.....	71
3.5.4.4. Gestão do relacionamento com clientes, parceiros e comunidade	75
Capítulo 4. Responsabilidade social nas instituições de ensino superior.....	79
4. Introdução	79
4.1. Instituições de ensino superior em Portugal.....	79
4.1.1. Breve história das Instituições de Ensino Superior, em Portugal.....	80
4.1.2. Dados sobre o ensino superior em Portugal	84
4.1.3. Tendências do Ensino Superior	86
4.2. Funções das Instituições de ensino superior e a sua responsabilidade social	89
4.2.1. Funções das Instituições de ensino superior	89
4.2.2. A responsabilidade social nas Instituições de Ensino Superior	92
4.3. A governação no ensino superior socialmente responsável	93
4.3.1. Órgãos de gestão e de consulta das IES	93
4.3.2. Importância do governo e liderança da IES na sua responsabilidade social	96
4.4. Sistema de Gestão da Qualidade e a Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior.....	97
4.4.1. Sistema de Gestão da Qualidade pela ISO 9001:2008	97
4.4.2. Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior.....	98
Capítulo 5. Metodologia de investigação	99
5. O paradigma qualitativo	99
5.1. Motivação para o problema de investigação	101
5.2. Abordagem ao problema e questões de investigação	102
5.3. Quadro metodológico e objectivos e dimensões da Investigação.....	105
5.3.1. Quadro metodológico da investigação – Investigação Qualitativa	105
5.3.2. Objectivos gerais e específicos e dimensões da investigação	109
5.4. Procedimentos Metodológicos	109
5.4.1. A selecção dos Estudos de Caso	109
5.4.2. Selecção dos entrevistados	110
5.4.2.1. Instituto Politécnico de Portalegre	111
5.4.2.2. Universidade de Évora	112



5.4.3. Instrumentos de recolha da informação	113
5.4.4. Análise e interpretação da informação	118
Capítulo 6. Resultados, análise e interpretação	121
6. Resultados, análise e interpretação	121
6.1. Estudo de Caso 1 – Instituto Politécnico de Portalegre	121
6.1.1. Caracterização do Instituto Politécnico de Portalegre	121
6.1.2. Estratégia do Instituto Politécnico de Portalegre	123
6.1.3. Política e Programas de Responsabilidade Social no Instituto Politécnico de Portalegre	125
6.1.4. Resultados análise e interpretação das entrevistas efetuadas no Instituto Politécnico de Portalegre	129
6.1.4.1. Listagem de entrevistados e respectiva caracterização	129
6.1.4.2. Respostas e interpretação das entrevistas	130
6.1.4.2.1. Dimensão – Conceito de Responsabilidade social	130
6.1.4.2.2. Dimensão – Governação da Instituição de Ensino Superior	142
6.1.4.2.3. Dimensão – Desafios da Instituição de Ensino Superior	162
6.1.4.2.4. Dimensão – Impactes das práticas de Responsabilidade Social na Instituição de Ensino Superior	176
6.2. Estudo de Caso 2 – Universidade de Évora	187
6.2.1. Caracterização da Universidade de Évora	187
6.2.2. Estratégia da Universidade de Évora	189
6.2.2.1. Práticas de Responsabilidade Social na Universidade de Évora	190
6.2.3. Resultados análise e interpretação das entrevistas	192
6.2.3.1. Listagem de entrevistados e respectiva caracterização	192
6.2.3.2. Grupos de entrevistados seleccionados	192
6.2.3.3. Respostas e interpretação das entrevistas	193
6.2.3.3.1. Dimensão – Conceito de Responsabilidade Social	193
6.2.3.3.2. Dimensão – Governação da Instituição de Ensino Superior	205
6.2.3.3.3. Dimensão – Desafios da Universidade de Évora	220
6.2.3.3.4. Dimensão – Impactes das práticas de Responsabilidade Social na Instituição de Ensino Superior	231
6.3. Análise comparativa dos estudos de caso	240
6.3.1. Dimensão-Conceito de Responsabilidade Social	240
6.3.2. Dimensão-Governação da Instituição de Ensino Superior	243
6.3.3. Dimensão-Desafios da Instituição de Ensino Superior	249
6.3.4. Dimensão-Impactes das práticas de responsabilidade social nas Instituição de Ensino Superior	254



6.4 Discussão dos Resultados.....	258
Capítulo 7. Conclusões, Implicações Teóricas e Práticas, Limitações e Linhas Futuras de Investigação	267
7. Conclusões.....	267
7.1. Implicações Teóricas e Práticas.....	277
7.2. Limitações da Investigação e linha de orientação para Investigações Futuras.....	278
Bibliografia	281
Anexos	297
Anexo I.....	298
E-mail de pedido de agendamento de entrevista dirigido aos entrevistados seleccionados	298
Anexo II.....	299
Organograma do Instituto Politécnico de Portalegre	299
Organograma da Universidade de Évora.....	299
Anexo III.....	300
Guia de orientação sobre os aspectos de RS.....	300
Anexo IV.....	303
Guião da entrevista	303
Anexo V.....	306
Entrevista – Pré-teste	306



Índice de Figuras

Figura 1. Dimensões da Responsabilidade Social das organizações.....	15
Figura 2. A organização e os impactes da RSO nas suas partes interessadas.....	22
Figura 3. Adaptação da teoria dos <i>stakeholders</i> à gestão de impactes (NP 4469.1:2008).	24
Figura 4. Relação entre identidade corporativa, imagem desejada e imagem corporativa.	37
Figura 5. Modelo das relações entre identidade corporativa, imagem corporativa	39
Figura 6. Modelo de Liderança Eticamente Responsável (LER)	47
Figura 7. Modelo conceptual para o comportamento organizacional.	50
Figura 8. Modelo de confiança.....	53
Figura 9. Desagregação da reputação corporativa.	56
Figura 10. Pirâmide dos pilares da reputação corporativa	58
Figura 11. Modelo da NP 4469.1:2008.....	62
Figura 12. Esquema da formulação da política de RS (NP 4469.1:2008).....	63
Figura 13. Ciclo de Gestão de Pessoas pela Liderança Eticamente Responsável.	72
Figura 14. Modelo de Sistema de Gestão de Pessoas.....	74
Figura 15. O círculo dos <i>stakeholders</i>	78
Figura 16. Sistema de governação nas IES	94
Figura 17. Modelo conceptual da investigação.....	105
Figura 18. Quadro metodológico.	106
Figura 19. Tipologias de Estudos de Caso.	108
Figura 20. Mapa conceptual gerado pelo <i>software</i> Atlas Ti, a partir da análise das respostas às entrevistas respeitantes à Dimensão – Significado de RS....	138
Figura 21. Mapa conceptual gerado pelo <i>software</i> Atlas Ti, a partir da análise das respostas às entrevistas respeitantes à Dimensão – Conceito de RS – Natureza Jurídica da IES e adesão a práticas de RS.	139
Figura 22. Mapa conceptual gerado pelo <i>software</i> Atlas Ti a partir da análise de respostas às entrevistas respeitantes à Dimensão – Conceito de RS - Localização geográfica da IES e adesão a práticas de RS, pelo <i>software</i> Atlas Ti.....	140
Figura 23. Mapa conceptual gerado pelo <i>software</i> Atlas Ti a partir da análise de respostas às entrevistas respeitantes à Dimensão – Conceito de – Dimensões da RS.	141
Figura 24. Mapa conceptual gerado pelo <i>software</i> Atlas Ti a partir da análise de respostas às entrevistas respeitantes à Dimensão – Governação da IES – Identificação das PI	155
Figura 25. Mapa conceptual gerado pelo <i>software</i> Atlas Ti a partir da análise de respostas às entrevistas respeitantes à Dimensão – Governação da IES - Importância relativa das PI	156
Figura 26. Mapa conceptual gerado pelo <i>software</i> Atlas Ti a partir da análise de respostas às entrevistas respeitantes à Dimensão – Governação da IES – Funções da IES.....	157



Figura 27. Mapa conceptual gerado pelo <i>software</i> Atlas Ti a partir da análise de respostas às entrevistas respeitantes à Dimensão Governança da IES – Identificação valores e código de ética.....	158
Figura 28. Mapa conceptual gerado pelo <i>software</i> Atlas Ti a partir da análise de respostas às entrevistas respeitantes à Dimensão – Governança da IES – Compromisso da governação na promoção da RS	159
Figura 29. Mapa conceptual gerado pelo <i>software</i> Atlas Ti a partir da análise de respostas às entrevistas respeitantes à Dimensão – Governança da IES – Relação da estratégia da IES com a RS.....	160
Figura 30. Mapa conceptual gerado pelo <i>software</i> Atlas Ti a partir da análise de respostas às entrevistas respeitantes à Dimensão – Desafios do IPP - Relação das tendências do ES com os desafios da IES.....	171
Figura 31. Mapa conceptual gerado pelo <i>software</i> Atlas Ti a partir da análise de respostas às entrevistas respeitantes à Dimensão – Desafios do IPP – Fontes alternativas de financiamento da IES.....	172
Figura 32. Mapa conceptual gerado pelo <i>software</i> Atlas Ti a partir da análise de respostas às entrevistas respeitantes à Dimensão -Desafios do IPP –Impacto das políticas da tutela no contexto das IES do interior.....	173
Figura 33. Mapa conceptual gerado pelo <i>software</i> Atlas Ti a partir da análise de respostas às entrevistas respeitantes à Dimensão – Desafios do IPP – Reconhecer nas práticas de RS formas de minimizar os desafios da IES...	174
Figura 34. Mapa conceptual gerado pelo <i>software</i> Atlas Ti a partir da análise de respostas às entrevistas respeitantes à Dimensão – Impactes das práticas de RS na IES – Impacte económico e social do IPP para a região	183
Figura 35. Mapa conceptual gerado pelo <i>software</i> Atlas Ti a partir da análise de respostas às entrevistas respeitantes à Dimensão– Impactes das práticas de RS na IES – Foco das práticas de RS do IPP	184
Figura 36. Mapa conceptual gerado pelo <i>software</i> Atlas Ti a partir da análise de respostas às entrevistas respeitantes à Dimensão– Impactes das práticas de RS na IES – vantagens das práticas de RS no IPP na sua reputação e confiança organizacionais.	185
Figura 37. Mapa conceptual gerado pelo <i>software</i> Atlas Ti a partir da análise de respostas às entrevistas respeitantes à Dimensão– Conceito de RS – Significado da RS	200
Figura 38. Mapa conceptual gerado pelo <i>software</i> Atlas Ti a partir da análise de respostas às entrevistas respeitantes à Dimensão– Conceito de RS – Natureza jurídica da IES e adesão a práticas de RS.....	201
Figura 39. Mapa conceptual gerado pelo <i>software</i> Atlas Ti a partir da análise de respostas às entrevistas respeitantes à Dimensão– Conceito de RS – Localização geográfica da IES e adesão a práticas de RS	202
Figura 40. Mapa conceptual gerado pelo <i>software</i> Atlas Ti a partir da análise de respostas às entrevistas respeitantes à Dimensão– Conceito de RS – Dimensões da RS.	203



Figura 41. Mapa conceptual gerado pelo <i>software</i> Atlas Ti a partir da análise de respostas às entrevistas respeitantes à Dimensão– Governação da IES – Identificação das PI	213
Figura 42. Mapa conceptual gerado pelo <i>software</i> Atlas Ti a partir da análise de respostas às entrevistas respeitantes à Dimensão – Governação da IES – Importância relativa das PI	214
Figura 43. Mapa conceptual gerado pelo <i>software</i> Atlas Ti a partir da análise de respostas às entrevistas respeitantes à Dimensão– Governação da IES – Funções da IES.....	215
Figura 44. Mapa conceptual gerado pelo <i>software</i> Atlas Ti a partir da análise de respostas às entrevistas respeitantes à Dimensão – Governação da IES – Identificação valores e código de ética.....	216
Figura 45. Mapa conceptual gerado pelo <i>software</i> Atlas Ti a partir da análise de respostas às entrevistas respeitantes à Dimensão – Governação da IES – Compromisso da governação na promoção da RS	217
Figura 46. Mapa conceptual gerado pelo <i>software</i> Atlas Ti a partir da análise de respostas às entrevistas respeitantes à Dimensão – Governação da IES – Relação da estratégia da IES com a RS.....	218
Figura 47. Mapa conceptual gerado pelo <i>software</i> Atlas Ti, a partir da análise das respostas às entrevistas respeitantes à Dimensão– Desafios da UÉ - Relação das tendências do ES com os desafios da IES	226
Figura 48. Mapa conceptual gerado pelo <i>software</i> Atlas Ti, a partir da análise das respostas às entrevistas respeitantes à Dimensão - Desafios da UÉ – Fontes alternativas de financiamento da IES.....	227
Figura 49. Mapa conceptual gerado pelo <i>software</i> Atlas Ti, a partir da análise das respostas às entrevistas respeitantes à Dimensão– Desafios da UÉ – Impacto das políticas da tutela no contexto das IES do interior.	228
Figura 50. Mapa conceptual gerado pelo <i>software</i> Atlas Ti, a partir da análise das respostas às entrevistas respeitantes à Dimensão – Desafios da UÉ – Reconhecer nas práticas de RS formas de minimizar os desafios da IES... ..	229
Figura 51. Mapa conceptual gerado pelo <i>software</i> Atlas Ti, a partir da análise das respostas às entrevistas respeitantes à Dimensão – Impactes das práticas de RS na IES - Impacte económico e social da UÉ para a região.....	236
Figura 52. Mapa conceptual gerado pelo <i>software</i> Atlas Ti, a partir da análise das respostas às entrevistas respeitantes à dimensão–Impactes das práticas de RS na IES – Foco das práticas de RS na UÉ	237
Figura 53. Mapa conceptual gerado pelo <i>software</i> Atlas Ti, a partir da análise das respostas às entrevistas respeitantes à Dimensão– Impactes das práticas de RS na IES –Vantagens das práticas de RS na UÉ na sua reputação e confiança organizacionais	238
Figura 54. Grupos prioritários de programas de Responsabilidade Social	278



Índice de Tabelas

Tabela 1. Constituição do Modelo de Quociente de Reputação.	57
Tabela 2 . Identificação das partes interessadas de uma organização.....	64
Tabela 3 . Instituições de Ensino Superior em Portugal e respectivas unidades orgânicas.....	84
Tabela 4. Estudantes inscritos, por subsistema e tipo de ensino, relativo ao período entre os anos lectivos de 2000/01 a 2013/14	87
Tabela 5. Dimensões de investigação	109
Tabela 6. Grupos de entrevistados no IPP	111
Tabela 7. Grupo de Entrevistados da Universidade de Évora.....	112
Tabela 8. Instrumentos de recolha de informação para a investigação.....	113
Tabela 9. Guião da Entrevista	116
Tabela 10. Partes interessadas significativas do Instituto Politécnico de Portalegre (2010).....	126
Tabela 11. Identificação e descrição dos programas de RS.....	128
Tabela 12. Listagem e caracterização de entrevistados do IPP (27/06/2013 a 18/07/2013).....	129
Tabela 13. Grupos de entrevistados do IPP (entrevistas efectuadas de 27/06/2013 a 18/07/2013).....	130
Tabela 14. Listagem e descrição das iniciativas sociais da UÉ	191
Tabela 15. Listagem e caracterização de entrevistados da UÉ (15/01/2014 a 16/04/2014).....	192
Tabela 16. Grupos de entrevistados da UÉ, entrevistas efectuadas de 15/01/2014 a 6/04/2014	193
Tabela 17. Análise comparativa da dimensão – Conceito de RS, no IPP e na UÉ.....	241
Tabela 18. Análise comparativa da dimensão – Governação da IES, no IPP e na UÉ .	244
Tabela 19. Análise comparativa da dimensão – Desafios da IES, no IPP e na UÉ.....	252
Tabela 20. Análise comparativa da dimensão - Impactes das práticas de RS na IES, no IPP e na UÉ	255



Glossário

A3ES – Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior

AE – Associações Estudantes

ASPSIG – Aspectos de Responsabilidade Social Significativos

CA – Conselho Académico

CAQDAS - *Computer Assisted Qualitative Data Analysis Software*

CE – Comissão Europeia

CP – Círculo do Progresso

CPLP – Comunidade dos Países de Língua Portuguesa

CRM – *Customer Relationship Management*

CT – Comissão Técnica

DS – Desenvolvimento Sustentável

ES – Ensino Superior

ESAE – Escola Superior Agrária em Elvas

ESE – Escola Superior de Educação

ESS – Escola Superior de Saúde

ESTG – Escola Superior de Tecnologia e Gestão

GOV – Governação

IES – Instituições de Ensino Superior

ISO - *International Organization for Standardization*

MCTES – Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior

MR – Marketing Relacional

ONG – Organização Não Governamental

ONU – Organização das Nações Unidas

PI – Partes Interessadas

PISIG – Partes Interessadas Significativas

PROVEST – Provedor do Estudante

QR – Quociente de Reputação

RJIES – Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior

RS – Responsabilidade Social

RSO – Responsabilidade Social das Organizações

RSU – Responsabilidade Social Universitária



SAI – *Social Accountability International*

SAS – Serviços de Acção Social

SC – Serviços Centrais

SER – Prestação de serviços

SGQ – Sistema de Gestão da Qualidade

SGP – Sistema de Gestão de Pessoas

SGRS – Sistema de Gestão da Responsabilidade Social

SRM - *Stakeholder Relationship Management*

TIC – Tecnologias de Informação e de Comunicação

TSR – Territórios Socialmente Responsáveis

WBCSD - *World Business Council for Sustainable Development*



1. Introdução

No actual grande desafio da globalização dos mercados, as empresas procuram formas de maximizarem o retorno dos investimentos feitos pelos seus accionistas. Alguns líderes vão para além deste foco e colocam as suas empresas igualmente direccionadas em outras partes interessadas (PI), que consideram muito relevantes para a sua competitividade e sustentabilidade. As organizações quando estão focadas para as necessidades e expectativas das múltiplas PI adquirem mais facilmente uma proximidade e envolvimento com estas, o que se torna decisivo para aumentos de confiança e reputação organizacionais (Davies et al., 2003; Shamma, 2012).

A globalização das economias, tem levado a que as empresas direccionem os seus planos estratégicos para os mercados internacionais, muitos deles em economias emergentes, constituindo assim uma oportunidade para escoar as suas ofertas para mercados com maior procura. Mas muitas vezes nestes mercados globais, existe uma evidente dificuldade ou mesmo incapacidade na sua regulação, acompanhado pelos escândalos financeiros dos recentes anos, que abalaram a confiança em todo o sistema financeiro mundial, contribuindo este fenómeno para diminuir ainda mais a confiança entre agentes económicos globais (Freeman *et al.*, 2010).

Esta quebra de confiança também é extensível às comunidades e respectivas populações, em particular nos países europeus em crise financeira mais acentuada, com taxas de desemprego elevadíssimas, sobretudo da população mais jovem, que olham para as gerações mais velhas e se interrogam se alguma vez irão atingir os seus níveis de vida.

Por outro lado, as desigualdades sociais, culturais, demográficas e a crescente degradação ambiental, nomeadamente com a crescente evidência da consequência



das alterações climáticas, só vêm potenciar ainda mais esta séria quebra de confiança entre cidadãos, organizações e sistemas governamentais (Moreira, 2014).

1.1. Justificação e relevância do tema

A confiança entre os agentes económicos, sociais, culturais e políticos é um requisito fundamental para crescimentos sustentáveis das comunidades e organizações. Para se conquistar a confiança das PI, os líderes organizacionais devem exercer um comportamento éticamente responsável para com as mesmas, nomeadamente para com os colaboradores, clientes e comunidade. Este comportamento deve se basear na ética responsável, cumprimento da lei, integridade, transparência, comunicando e envolvendo as PI através de processos transparentes e reguláveis por entidades verdadeiramente independentes (ISO 26000:2011).

A reputação corporativa é vista como um factor promotor de confiança organizacional. A criação de confiança e reputação organizacionais não são processos rápidos, pelo contrário são o resultado de uma estratégia de médio e longo prazo, em estabelecer e alongar relacionamentos entre a organização e as suas PI com a criação de valor organizacional partilhado (Shamma & Hassan, 2009).

A reputação corporativa deve ser o resultado de uma estratégia organizacional onde a Responsabilidade social das organizações (RSO) seja um dos seus pilares (Logsdon & Wood, 2002), devendo ser tomada em consideração não só como o resultado das boas práticas internas e externas como um activo indispensável na procura por vantagens competitivas (Davies *et al.*, 2003), que permita a manutenção da actividade da organização a longo prazo.

A RSO pode ser definida como “a responsabilidade de uma organização pelos impactes das suas actividades e decisões para com as suas PI, através de um comportamento ético e transparente que seja consistente com o desenvolvimento sustentável e o bem-estar da sociedade em geral, tenha em conta as expectativas das PI, esteja em conformidade com o estado de direito e legislação em vigor, seja consistente com as normas de conduta internacionais e esteja integrado em toda a organização” (NP 4469-1:2008; ISO 26000:2011).

A RSO constitui actualmente uma área cada vez mais importante em todo o mundo global, permitindo criar uma perspectiva de mudança de atitude das organizações para com as PI com um significativo potencial de promoção do valor confiança e reputação organizacionais (Baylis & Smith, 2005; Almagro *et al.*, 2010).

A RSO enquanto sistema de gestão contém instrumentos adequados para a promoção sistemática do envolvimento dos agentes organizacionais, maximizando impactes positivos e minimizando impactes negativos, nas suas PI, em resultado das suas actividades e decisões (NP 4469-1:2008). A integração dos princípios da RSO na



estratégia da organização, conduz a planos de acção orientados para a satisfação de necessidades das PI internas e externas, maximizando o seu contributo para o desenvolvimento sustentável (ISO 26000:2011).

A ética organizacional é um elemento central no âmbito da RSO, estando as virtudes do carácter dos líderes relacionadas com o nível da integração da ética organizacional na estratégica corporativa, de forma a potenciar um modelo de gestão ética responsável (Jorge, 2014).

A governação das organizações é vista como um factor muito relevante para o assumir das responsabilidades perante as PI e na integração da RSO em toda a organização, sendo as boas práticas da governação corporativa vistas como factores essenciais para se evitar fraudes e situações de gestão danosa, minimizando-se assim possíveis impactes negativos para accionistas, clientes e outras PI. As boas práticas da governação organizacional tornam mais atractivo o investimento nestas organizações e minimizam o seu risco (Carroll, 1991; Zalesnik, 2004; Maak & Pless, 2006; Melé & Guillén, 2006).

As organizações socialmente responsáveis, integram os princípios de RSO na sua estratégia, desempenhando as suas funções, actividades e decisões, maximizando impactes positivos e minimizando impactes negativos nas PI significativas, assumindo e praticando princípios de boa governação e liderança, de forma a contribuírem para o desenvolvimento sustentável (Santos, 2005; Kotler & Lee, 2005).

As organizações socialmente responsáveis ao estarem integradas na sociedade, contribuem muito para o desenvolvimento dos Territórios Socialmente Responsáveis (TSR), promovendo a empregabilidade local, investindo em projectos sociais dirigidos à comunidade, dirigindo assim parte do lucro comercial para estas actividades locais sustentáveis.

Os TSR são sistemas territoriais complexos, contendo uma multiplicidade de PI, onde se procura a optimização na gestão de impactes entre as mesmas, nas várias dimensões assumidas no âmbito da RSO.

Nestes territórios, existe uma partilha de responsabilidades entre as PI e apesar de com frequência existirem interesses divergentes, cada PI tem a sua quota de responsabilidade na promoção do equilíbrio da gestão de impactes. O objectivo último dos TSR é a promoção do Desenvolvimento Sustentável. Quanto maior for o envolvimento entre as organizações socialmente responsáveis e a comunidade, maior a sua interdependência e inter-ajuda na conquista de confiança organizacional (Keinert, 2008; Ismail, 2009).

Numa sociedade cada vez mais globalizada e que requerer dos seus cidadãos, uma constante actualização das suas competências e saberes, de forma a potenciar a sua própria competitividade, a socialização do conhecimento, através do Ensino Superior é um factor determinante.



O Ensino Superior em Portugal desenvolveu-se muito a partir das reformas no sector em 1973, tendo nessa altura sido criadas novas Instituições de Ensino Superior (IES) públicas, tanto ao nível do ensino universitário, como do politécnico, acompanhado da abertura à iniciativa privada (Grácio, 1998; Sá *et al.*, 2013).

O crescimento de estudantes entre 1973 e 2003 foi de cerca de 7 vezes, de 56.608 para 400.831, o que demonstra bem a necessidade que a sociedade portuguesa tinha nesta área. Constatou-se uma diversificação ao nível das áreas de ensino, no acesso ao Ensino Superior, na origem socioeconómica dos estudantes e nas suas idades e situação perante o mercado de trabalho (Fonseca & Encarnação, 2012).

O processo de Bolonha, implicou mudanças significativas no sistema de Ensino Superior tendo-se verificado que apesar dos objectivos inicialmente previstos, o sistema de Ensino Superior em Portugal permanece, de acordo com os indicadores da OCDE (2014), ainda aquém da média dos países da OCDE, necessitando por isso de um maior investimento, de forma a se elevar o nível educativo dos portugueses e minimizar a taxa actual de abandono prematuro de estudantes no primeiro ano de licenciatura (Fonseca & Encarnação, 2012).

Algumas tendências na actual evolução do Ensino Superior em Portugal condicionam a futura actuação estratégica e operacional do sector.

Pelo facto de se observar uma redução do financiamento estatal nas IES públicas, implicando constrangimentos muito significativos nos respectivos orçamentos anuais e por outro lado o facto de se verificar uma redução efectiva da procura por parte dos estudantes portugueses, sobretudo do Ensino Superior privado e do Ensino Superior politécnico (Sá *et al.*, 2013), constata-se uma resposta por parte das IES no sentido de aplicação de uma estratégia de captação de mais estudantes ao nível dos vários ciclos de estudo, origens de proveniência com um especial foco na internacionalização das IES e o incentivo para a formação ao longo da vida.

As motivações para a internacionalização das IES são várias. Com o aumento do número de estudantes internacionais, aumentam as receitas das IES e consequentemente o desenvolvimento económico do país. O aumento de produção científica e do conhecimento dos estudantes e das populações também pode ser conseguido sendo facilitada a promoção da RS nas IES.

Por outro lado verifica-se o desenvolvimento da área da prestação de serviços por parte das IES, por vezes relacionada e alinhada com a dinamização de centros de investigação e de desenvolvimento, o que facilita a desejável ligação das IES ao tecido empresarial. Igualmente constata-se uma tendência na redefinição das redes do Ensino Superior com o estabelecimento de parcerias académicas nacionais e internacionais, que podem contribuir para racionalização da oferta formativa, sobretudo nas IES geograficamente próximas, como é o caso de IES do interior continental, podendo minimizar o problema da duplicação da oferta.



Uma outra linha muito relevante é a crescente utilização das novas tecnologias nas IES, que podem potencializar a ampliação da oferta de cursos na modalidade de ensino à distância, associando IES de ensino presencial, com outras dirigidas para o ensino à distância, captando mais estudantes nacionais e internacionais através deste modelo de aprendizagem global.

As IES ao desempenharem as suas funções no âmbito da docência, investigação e extensão do conhecimento, devem estar em concordância com os princípios da RS, de forma a criar dinâmicas inovadoras, que potenciem os conhecimentos da sociedade, contribuindo igualmente para o desenvolvimento e crescimento da economia, do desenvolvimento regional, social e da coesão da sociedade (De La Costa *et al.*, 2010).

O governo das IES tem procurado ajustar os seus sistemas de gestão aos requisitos da RS, pelo que se verifica a gradual tendência da integração dos princípios da RS na estratégia das IES, acompanhada por modelos de governação mais transparentes e socialmente responsáveis (Pachón, 2009).

A Responsabilidade Social Universitária (RSU) é vista como a capacidade que as IES têm em difundir e pôr em prática um conjunto de princípios e valores gerais e específicos, suportada em quatro processos chave: gestão, docência, investigação e extensão (Pachón, 2009; Vasilescu *et al.*, 2010; De La Cuesta *et al.*, 2010).

A RSU permite a construção de um modelo de IES que satisfaça o objectivo de maximizar impactes positivos nas suas PI significativas e minimizar os impactes negativos nas mesmas, através da implementação de uma política de RS, contendo programas de RS dirigidos aos estudantes, docentes e não docentes, comunidade local, parceiros chave e meio ambiente (NP 4469.1:2008; Sebes *et al.*, 2014).

A RSU ao integrar os princípios da RS na estratégia da IES, vai fomentar a gestão integrada de toda a organização académica e das redes de IES nacionais e internacionais, promovendo a formação de profissionais com sólida formação científica e tecnológica, comprometida com os valores e princípios da sensibilidade humana, social e ecológica e com o compromisso para com o desenvolvimento humano (Vasilescu *et al.*, 2010; Isquierdo, 2010).

As liberdades conquistadas por algumas sociedades ocidentais, devem implicar a sistemática responsabilização de todos os seus intervenientes, desejavelmente mais interventivos, o respeito pelo estado de direito, o cumprimento da lei e a prática de uma postura ética que permita conduzir o nosso mundo ao desejado desenvolvimento sustentável das organizações e sociedades.



1.2. Problemática e questões de investigação

As IES portuguesas confrontam-se actualmente com grandes desafios, em resultado de um sistema de Ensino Superior ainda insuficientemente regulado pelo estado, com alguma falta de diferenciação e clarificação entre as missões das universidades e dos institutos politécnicos, alguma excessiva capacidade instalada, dificuldades na eliminação de situações de baixa qualidade na rede de Ensino Superior e a existência de sérios problemas de financiamento do sector (Fonseca & Encarnação, 2012; Diogo & Brückmann, 2015).

Este quadro do sistema de Ensino Superior português contribui em muito para uma série de constrangimentos muito evidentes nas IES do interior continental, nomeadamente, pela diminuição da procura de estudantes pelas IES do interior, especialmente no que diz respeito ao ensino politécnico (Fonseca & Encarnação, 2012).

Esta realidade não estará dissociada da falta de investimentos estruturais públicos e da importante diminuição do investimento privado nestas regiões do interior, potenciando ainda mais os efeitos do envelhecimento da população, associado a uma importante diminuição da natalidade (INE, 2013).

Neste âmbito, as práticas de RS nas IES são vistas como uma possível via para contrabalançar estes constrangimentos das IES do interior de Portugal. A governação das IES ao assumir os princípios da RS (ISO 26000:2008), deve promover e integrar a RSU em toda a IES, incentivando a transparência organizacional, promovendo práticas de comunicação, diálogo e envolvimento com as PI, foco nas suas necessidades e expectativas, procurando aumentos de eficiências organizacionais e adequada prestação de contas (Vallaey, 2014).

Esta governação socialmente responsável vai dinamizar a criação de conhecimento e de inovação conducentes à inversão de algumas das tendências do actual Ensino Superior em Portugal. A RSU nas IES vai permitir uma gestão do relacionamento mais eficaz e eficiente com as PI significativas, nomeadamente, com estudantes, docentes e não docentes.

A identificação e promoção destas práticas de RSU conducentes a aumentos de confiança e reputação corporativas, por parte de estudantes e colaboradores são assim uma linha muito importante de investigação.

É com base nesta problemática que se formula a argumentação epistemológica da investigação estudando e reflectindo sobre o modelo de governação socialmente responsável em IES, que integra a RSU na sua estratégia, indo operacionalizar as práticas de RS dirigidas a determinadas PI significativas, as quais vão contribuir para aumentar a sua confiança e reputação em relação à instituição.

Para se compreender o fenómeno social relativo ao problema da investigação, surgem várias questões de investigação que, ao serem trabalhadas, vão conduzir a um



melhor entendimento do objecto em estudo. Vários autores consideram as questões de investigação como uma fase fundamental no processo de investigação, devendo estas serem adequadamente formuladas para que se consiga obter a visão holística desejada sobre o tema em estudo (Yin, 2005; Zainal, 2007; Aires, 2011; Coutinho, 2011).

Na presente investigação foram apontadas as seguintes questões de investigação:

- Qual o significado de RS no contexto da IES?
- Como a governação da IES incorpora a RS na estratégia corporativa?
- Como é que as práticas de RSU podem minimizar os actuais desafios das IES?
- Quais os impactes das práticas de RSU na confiança e reputação da IES?

No seguimento da identificação da estrutura da investigação apresentam-se as **proposições** deste estudo:

Proposição 1: Os colaboradores e os estudantes da IES conhecem o conceito da RS.

Proposição 2: A governação incorpora objectivos e práticas de RS na estratégia da IES.

Proposição 3: As práticas de RSU podem minimizar os actuais desafios das IES.

Proposição 4: As práticas de RS na IES impulsionam a confiança e a reputação organizacional nos seus colaboradores e estudantes.

1.3. Objectivo Geral e Específicos

O **objectivo geral** deste trabalho de doutoramento é compreender de que forma o alinhamento das práticas de RS com a estratégia das IES contribui para um referencial de governação socialmente responsável, gerador de confiança e reputação organizacionais.

A governação das organizações é considerada determinante para o desenho da estratégia organizacional que integre os princípios da RS em toda a instituição, podendo fazer depender o nível e a amplitude da integração da RS na organização (ISO 26000:2008; NP 4469.1:2008).

Os **objectivos específicos** da investigação são os seguintes:



1. Identificar a perspectiva dos grupos de entrevistados em relação ao conceito de RSO.
2. Caracterizar o compromisso estratégico e operacional da governação no âmbito da RSU.
3. Identificar desafios estratégicos e operacionais da IES, relacionando-os com a RSU.
4. Identificar impactes das práticas de RSU na IES.

As **dimensões de investigação** são as seguintes:

- Conceito de RSO
- Governação da IES
- Desafios estratégicos e operacionais da IES
- Práticas de RSU na IES

1.4. Metodologia da investigação

No âmbito do fenómeno social que se pretende estudar neste trabalho e tendo em conta as suas questões, objectivos e dimensões, a investigação enquadra-se num estudo exploratório abrangido numa pesquisa qualitativa, adoptando-se como estratégia particular de investigação, o Estudo de Caso.

Neste âmbito, foram seleccionadas duas IES, a Universidade de Évora (UÉ) e o Instituto Politécnico de Portalegre (IPP). Os estudos de caso seleccionados apresentam o objectivo de representarem casos de confirmação, ou seja, casos onde se verifica repetições presumidas do mesmo fenómeno (Yin, 2004). O investigador teve como critérios na sua selecção o facto de ambas as IES se localizarem no interior continental, nomeadamente no Alentejo, locais reconhecidamente desfavorecidos em termos de desenvolvimento económico, taxas de natalidade, investimento público e privado e diminuta procura por estudantes (Fonseca & Encarnação, 2012).

Igualmente, existiram critérios de conveniência do investigador, tais como a maior acessibilidade aos inquiridos e o menor dispêndio de recursos financeiros e de tempo, tratando-se portanto de uma amostragem não probabilística (Marshall, 1996; Barañano, 2008; Coutinho, 2011).

Para além destas duas IES foi igualmente incluída no estudo a Universidade da Estremadura, em Badajoz, visto que a sua localização é muito próxima das duas IES seleccionadas e apresenta fenómenos sociais muito semelhantes, como é o exemplo das consequências da sua interiorização continental. Apesar de não se considerar um terceiro estudo de caso, por não se terem aplicado os procedimentos metodológicos exigíveis, foi seleccionada para servir de IES de comparação, com os dois estudos de caso constantes desta dissertação.



A selecção dos entrevistados é um processo importante de forma a aumentar a fiabilidade dos resultados, necessitando de se incluir na listagem de entrevistados, aqueles que nos permitem efectuar as inferências válidas a serem feitas sobre a população (Marshall, 1996). Na selecção dos entrevistados, foram considerados os grupos previstos no modelo de governação das IES. Foram incluídos outros entrevistados cujas funções exercidas na respectiva IES os tornam muito relevantes no estudo do fenómeno social da investigação.

Assim, tendo em conta a população global relativa à governação de cada uma das IES estudadas, o estudo incidiu sobre todos os elementos do Conselho de Gestão, a maioria da equipa do reitor, os órgãos de governação das várias escolas e o presidente do conselho geral no caso da UÉ. No caso do IPP, entrevistaram-se o presidente o vice-presidente e os órgãos de governação das várias escolas superiores. Para além dos elementos da governação entrevistados, os restantes elementos são representativos das áreas multifuncionais de cada IES, perfazendo assim 45 entrevistas nas duas IES.

Em relação à Universidade da Estremadura, foi entrevistada a responsável pela RS da universidade, obtendo-se desta forma a sua visão do tema da RS para aquela universidade espanhola.

1.5. Organização da Tese

O desenvolvimento deste trabalho apresenta a seguinte estrutura:

No **Capítulo 1** apresenta-se a introdução do trabalho.

No **Capítulo 2** procede-se a uma análise do conceito e dimensões da responsabilidade social, dos princípios da responsabilidade social, da teoria dos *stakeholders*, da ética organizacional, da governação organizacional e princípios de bom governo, do desenvolvimento sustentável e responsabilidade social e das organizações socialmente responsáveis e a competitividade organizacional.

No **Capítulo 3** desenvolvem-se os pontos relacionados com a identidade e imagem corporativas e cultura organizacional, a liderança eticamente responsável, o comportamento e desempenho organizacional, a confiança e reputação corporativas, a comunicação e envolvimento e a gestão do relacionamento com a equipa organizacional interna e com clientes, parceiros e comunidade.

No **Capítulo 4** desenvolvem-se aspectos relacionados com a responsabilidade social nas instituições de ensino superior, apresentando um panorama sobre as instituições de ensino superior em Portugal, as suas funções, a referência sobre a importância da governação e liderança na responsabilidade social nas IES, apresentando o sistema de gestão da qualidade e o sistema de avaliação e acreditação do ensino superior



No **Capítulo 5** desenvolvem-se a metodologia de investigação, iniciando com o objectivo e abordagem de investigação, as questões de investigação e os procedimentos metodológicos.

No **Capítulo 6** abordam-se os resultados com a análise individualizada dos dois casos e a discussão dos resultados, havendo lugar à comparação dos casos considerados.

No **Capítulo 7** apresentam-se as conclusões finais, as suas implicações teóricas e práticas, as suas limitações da investigação efectuada e as sugestões para investigações futuras.



2. Introdução

No actual grande desafio da globalização dos mercados, as empresas procuram formas de maximizarem o retorno dos investimentos feitos pelos seus accionistas. Alguns líderes vão para além deste foco e colocam as suas empresas igualmente direccionadas em outras PI que consideram muito relevantes para a sua competitividade e sustentabilidade. As organizações quando estão focadas para as necessidades e expectativas das múltiplas PI adquirem mais facilmente uma proximidade e envolvimento com estas, o que se torna decisivo para aumentos de confiança e reputação organizacionais (Davies *et al.*, 2003; Shamma, 2012).

A globalização das economias, tem levado a que as empresas ganhem novas noções de espaço e de tempo. As empresas focam-se nos mercados internacionais, muitos deles em economias emergentes, constituindo assim uma oportunidade para escoar as suas ofertas para mercados com maior procura. Mas muitas vezes nestes mercados globais, existe uma evidente dificuldade ou mesmo incapacidade na sua regulação, acompanhado pelos escândalos financeiros dos recentes anos, que abalaram a confiança em todo o sistema financeiro mundial, contribuindo este fenómeno para diminuir ainda mais a confiança entre agentes económicos globais (Freeman *et al.*, 2010).

Esta quebra de confiança também é extensível às comunidades e respectivas populações, em particular nos países europeus em crise financeira mais acentuada, com taxas de desemprego elevadíssimas, sobretudo da população mais jovem, que olham para as gerações mais velhas e se interrogam se alguma vez irão atingir os seus níveis de vida. Por outro lado, as desigualdades sociais e culturais e a crescente degradação ambiental, nomeadamente com a crescente evidência da consequência das alterações climáticas, só vêm potenciar ainda mais esta séria quebra de confiança entre cidadãos, organizações e sistemas governamentais (Moreira, 2014).



Martin (2014) afirma que o “petróleo do século XXI” é a confiança. A confiança entre os agentes económicos, sociais, culturais e políticos é um requisito fundamental para crescimentos sustentáveis das comunidades e organizações. Para se conquistar a confiança das PI, os líderes organizacionais devem alterar a sua postura para com as PI, nomeadamente com os colaboradores, clientes e comunidade. Têm que se comportar de forma ética, responsável, íntegra, transparente, comunicando e envolvendo as PI através de processos transparentes e reguláveis por entidades verdadeiramente independentes (ISO 26000:2011). A criação de confiança não é um processo rápido mas é essencial para a sustentabilidade e responsabilização dos seus actores.

A RSO constitui actualmente uma área cada vez mais importante em todo o mundo globalizado, em particular na União Europeia, permitindo criar uma perspectiva de mudança de atitude das organizações para com as PI com um significativo potencial de promoção do valor confiança organizacional (Baylis & Smith, 2005; Almagro *et al.*, 2010).

A RSO pode ser definida como “a responsabilidade de uma organização pelos impactes das suas actividades e decisões para com as suas PI, através de um comportamento ético e transparente que seja consistente com o desenvolvimento sustentável e o bem-estar da sociedade em geral, tenha em conta as expectativas das PI, esteja em conformidade com o estado de direito e legislação em vigor, seja consistente com as normas de conduta internacionais e esteja integrado em toda a organização” (NP 4469-1:2008; ISO 26000:2011).

A RSO enquanto sistema de gestão, contém instrumentos adequados para a promoção sistemática do envolvimento dos agentes organizacionais, maximizando impactes positivos e minimizando impactes negativos nas suas PI, em resultado das suas actividades e decisões (NP 4469-1:2008). A integração dos princípios da RSO na estratégia da organização, conduz a planos de acção orientados para a satisfação de necessidades das PI internas e externas, maximizando o seu contributo para o desenvolvimento sustentável (ISO 26000:2011).

O processo de globalização económica, leva a que o contexto em que as empresas operam, esteja em rápida mudança, surgindo assim evidentes desafios à RSO, nomeadamente na identificação de novas PI significativas e de legislações e regulamentos específicos de cada zona geográfica, alterando-se as expectativas dos investimentos, relativamente ao seu retorno e gestão de risco, sendo por isso necessário que se tenha em conta nesta tomada de decisão, impactes sociais, ambientais, económicos, culturais, científicos, tecnológicos, políticos e meio ambientais (Amaral, 2008; Amaro, 2009).

A teoria dos *stakeholders* (Freeman & Reed, 1983) pretendeu reconhecer as implicações da actividade organizacional nos relacionamentos com as PI, com as quais de uma forma maior ou menor, vai interagir e afectar, na sequência das suas decisões



e actividades. Esta teoria teve ao longo das décadas de existência, um leque de interpretações multidisciplinares por parte da academia, nomeadamente no âmbito da ética empresarial, estratégia corporativa, finanças, contabilidade, gestão e marketing (Freeman *et al.*, 2010).

A ética organizacional é um elemento central no âmbito da RSO, estando as virtudes do carácter dos líderes relacionadas com o nível da integração da ética organizacional na estratégia corporativa, de forma a potenciar um modelo de gestão ética responsável (Jorge, 2014).

A este nível, a governação das organizações é vista como um dos factores mais relevantes para o assumir das suas responsabilidades perante as PI e na integração da RSO em toda a organização, sendo as boas práticas de governação corporativa vistas como factores essenciais para se evitar fraudes e situações de gestão danosa, minimizando-se assim possíveis impactes negativos para accionistas, clientes e outras PI. As boas práticas da governação organizacional tornam mais atractivo o investimento nestas organizações e minimizam o seu risco (Carroll, 1991; Zaleznik 2004; Maak & Pless, 2006; Melé & Guillén, 2006).

As organizações socialmente responsáveis, integram os princípios de RSO na sua estratégia, desempenhando as suas funções, actividades e decisões, maximizando impactes positivos e minimizando impactes negativos nas PI significativas, assumindo e praticando princípios de boa governação e liderança, de forma a contribuírem para o desenvolvimento sustentável (Santos, 2005; Kotler & Lee, 2006).

As organizações socialmente responsáveis são actores privilegiados no desenvolvimento de processos de relacionamento e envolvimento com a comunidade envolvente, promovendo a criação de territórios socialmente responsáveis (TSR). Quanto maior for o envolvimento entre as organizações e a comunidade, maior a sua interdependência e inter-ajuda na conquista de confiança organizacional (Keinert, 2008; Ismail, 2009).

É reconhecida a importância do estado nesta adesão à RSO assim como a intervenção decisiva das instituições privadas e do terceiro sector, as quais em conjunto, vão promover práticas mais sustentáveis e ajustadas aos cidadãos para que estes se tornem igualmente cada vez mais cidadãos interventivos e socialmente responsáveis (ISO 26000:2011).

As liberdades conquistadas por algumas sociedades ocidentais, devem implicar a sistemática responsabilização de todos os seus actores, desejavelmente mais interventivos, o respeito pelo estado de direito, o cumprimento da lei e a prática de uma postura ética que permita conduzir o nosso mundo ao desejado desenvolvimento sustentável das organizações e sociedades.



2.1. Conceito e dimensões da Responsabilidade Social das Organizações

Não existe um consenso em relação à definição para o conceito de RSO, observando-se na literatura académica e corporativa, a existência de incertezas e diferenças de perspectivas sobre como o conceito deverá ser definido, havendo por vezes visões muito diferenciadas relativamente ao seu significado, dimensões e âmbito de actuação.

Alguns autores defendem que estas incertezas sobre o conceito estão associadas a como RSO é relacionada em cada contexto organizacional específico, o que leva a valorizar-se mais determinadas dimensões do conceito em detrimento de outras menos relevantes, de acordo com a especificidade dos interesses endógenos e exógenos de cada organização (Votaw, 1972; Dahlsrud, 2008)

O conceito de RSO tem evoluído muito desde dos anos 50, do século passado, altura em que o termo foi utilizado por Howard Bowen, em 1953, ao ter escrito o livro *“Social Responsibilities of the Businessman”*.

Apesar desta evolução, poder-se-á apontar para a existência de determinadas dimensões associadas ao conceito que se vão repetindo, com maior ou menor frequência na várias definições apresentadas na literatura , apontando os autores para a dimensão social, económica e meio ambiental (Carroll, 1979), o foco nas PI e o carácter voluntarioso do conceito (Dahlsrud, 2008). Outras dimensões são igualmente valorizadas tais como a cultural, política, ética, legal, societal, tecnológica e científica, tendo como alvo da sua acção, os colaboradores e as suas famílias, accionistas, investidores, clientes, parceiros e fornecedores, concorrentes, estado e instituições governamentais, sociedade em geral, comunidades locais e o meio ambiente (Amaro, 2009; COM 2011) (Figura 1).

De acordo com Votaw (1972), “RS corporativa significa algo, mas nem sempre a mesma coisa para todas as pessoas. Para algumas, ela representa a ideia da responsabilidade ou das obrigações legais. Para outras, significa um comportamento socialmente responsável, em sentido ético. Ainda para outras, o significado é o de ser responsável por algo no sentido causal”.

Para Frederick *et al.*, (1992), a RSO pode ser definida como um princípio organizacional que defende a responsabilização das empresas pelos efeitos de qualquer das suas acções para com a comunidade e meio ambiente.

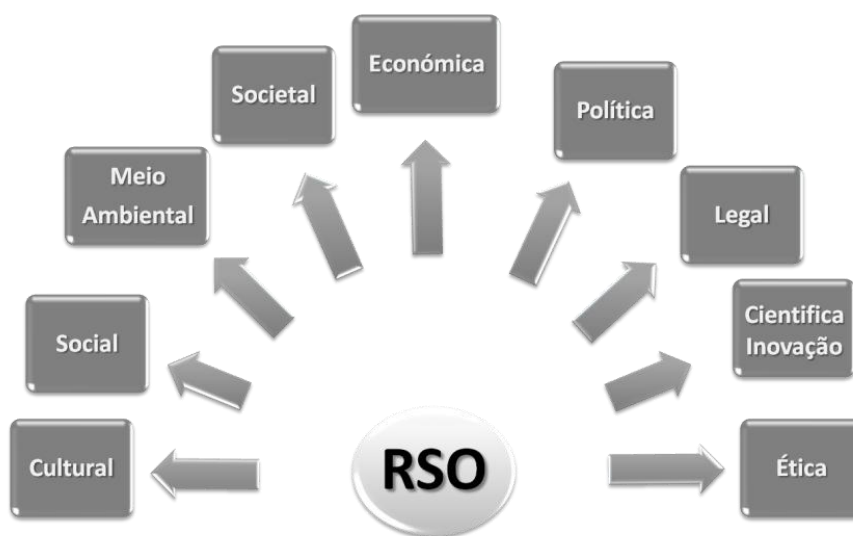


Figura 1. Dimensões da Responsabilidade Social das organizações
Fonte: Elaboração própria

Para Khoury *et al.*, (1999) a RSO é a relação global da empresa para com as suas PI, incluindo clientes, funcionários, accionistas, fornecedores, concorrentes, comunidades, investidores e governo. São consideradas por este autor acções de RS o investimento em actividades comunitárias, as relações com os empregados, a criação e manutenção dos empregos, a gestão ambiental e o bom desempenho financeiro.

O Conselho Empresarial Mundial para o Desenvolvimento Sustentável (WBCSD), em 2000, definiu RS como sendo o compromisso contínuo das empresas para com as suas PI, em apresentar um comportamento ético e contribuir para o seu desenvolvimento económico, melhorando a qualidade de vida dos trabalhadores e das suas famílias, bem como da comunidade local e da sociedade em geral.

Em 2001, a Comissão Europeia (CE), no seu livro verde, definiu a RSO como um conceito segundo o qual as organizações decidem, numa base voluntária, integrar preocupações sociais, económicas e ambientais na sua interacção com as suas PI (COM, 2001). Assim de acordo com esta definição, as práticas de RSO seriam de carácter voluntarioso, enquadrando-se aqui as práticas filantrópicas e de solidariedade.

Para McWilliams & Siegel (2001), a RSO consiste em acções corporativas que servem para promover bem social, para além dos interesses da empresa e daquilo que é exigido por lei.



Para Ashley (2002) a RSO é vista como qualquer medida que possa melhorar a qualidade de vida da sociedade, estando assim associada ao desenvolvimento dos cidadãos, das organizações públicas ou privadas, governo e a todos os que participam da vida em sociedade.

Hopkins (2003), associa o conceito de RSO ao correcto tratamento das PI internas e externas, de forma a criar maior e melhores padrões de vida, preservando ao mesmo tempo a rentabilidade da empresa.

Uma estratégia de RSO, de acordo com Van Marrewijk (2003), reflecte o contexto específico de cada organização, devendo assim cada iniciativa de RS, ter uma determinada função para resolver e para interagir com as PI da organização.

A definição da COM de 2001, sofreu um avanço muito relevante, quando em 2011 a mesma propôs uma definição baseada no princípio da gestão de impactes, que todas as organizações geram. A RSO passa a ser definida como “a responsabilidade de uma organização pelos impactes das suas actividades e decisões para com as suas PI, através de um comportamento ético e transparente que seja consistente com o desenvolvimento sustentável e o bem-estar da sociedade em geral, tenha em conta as expectativas das PI, esteja em conformidade com o estado de direito e legislação em vigor, seja consistente com as normas de conduta internacionais e esteja integrado em toda a organização” (COM 2011; ISO 26000:2011).

Com esta definição, deixa de haver referência ao carácter voluntarioso da RSO, passado a ser de carácter estratégico para a organização de forma integrável nas suas actividades e decisões.

A estratégia da Comissão Europeia relativa a RSO, para o período de 2011 a 2014 (COM, 2011), assume o reconhecimento explícito aos direitos humanos e considerações éticas, bem como considerações sociais, meio ambientais e dos consumidores. Reconhece a importância das estratégias de negócio incluírem a RSO como pilar essencial e introduz o conceito de “criação de valor partilhado”, significando que as empresas devem criar valor para os seus accionistas e igualmente para as outras PI, nomeadamente a sociedade em geral. O desempenho óptimo da RS numa organização, dependente da maximização dos impactes positivos produzidos nas PI.

Esta definição, alarga o seu âmbito para lá dos aspectos relacionados com solidariedade, protecção dos mais desfavorecidos, acções filantrópicas e até a visão instrumentalista do conceito, relacionada com a procura por vantagens competitivas. A gestão das organizações, através deste novo conceito de RSO, passa a integrar a gestão das necessidades e expectativas das PI como algo essencial para a sustentabilidade social, financeira, ética e meio ambiental da organização.

Segundo Santos *et al.*, (2006), considera-se três estádios ou fases na consciencialização da adopção da RSO, enquanto elemento chave para o



desenvolvimento da competitividade empresarial; na primeira fase, as empresas não integram a RSO como elemento estratégico, sendo o sucesso comercial a principal motivação na adopção de práticas filantrópica e de solidariedade, com ganhos na imagem social e ambiental e na sua reputação; numa segunda fase, já existe a integração da RSO na estratégia empresarial, havendo uma preocupação estruturada com o desenvolvimento sustentado; finalmente, na terceira fase, a empresa passa a ter um papel activo sistemático na comunidade, promovendo e maximizando a satisfação das necessidades e expectativas das PI, nomeadamente promovendo a cidadania empresarial e contribuindo para a regulação dos mercados, condição importante para o desenvolvimento sustentável.

Analisando a vasta literatura relacionada com a definição do conceito, apesar de alguns autores evidenciarem em particular determinadas dimensões, o facto é que todas elas são necessárias para se poder compreender, na sua total amplitude, o fenómeno da RSO e dos seus impactes nas várias PI das organizações. As várias dimensões em conjunto é que vão caracterizar adequadamente o conceito (Dahlsrud, 2008; Keinert, 2008).

No presente trabalho adopta-se a definição da ISO 26000:2011 para o conceito da RSO, reconhecendo-se a importância determinante da relação recíproca entre organização e as diversas PI, tendo em conta que é fundamental a defesa do estado de direito e dos direitos humanos, da promoção de uma governação e liderança transparente, ética e socialmente responsável, conseqüente na integração da RSO em toda a organização, com vista à maximização do seu contributo para o desenvolvimento sustentável.

2.2. Princípios da Responsabilidade Social das Organizações

Segundo Schwartz (2002), um princípio consiste numa “regra segundo a qual uma pessoa ou organização, escolhe regular a base fundamental da tomada de decisão ou da sua conduta, formulada a partir dos valores em que se apoia”.

Os princípios organizacionais adquirem uma importância determinante na forma como as organizações actuam no relacionamento e envolvimento com as PI (Cortina, 1994). A identidade corporativa, composta pelos valores, princípios e cultura organizacional, vai permitir à governação, liderança e restantes colaboradores, assumirem uma linha de orientação na sua conduta e comportamento ético para com as suas PI (Brown *et al.*, 2006).

Com alguma frequência, as PI internas confrontam-se com situações não regulamentadas, requerendo uma escolha entre várias alternativas que carecem de ser medidas, em termos da sua eficácia, tendo em conta o sistema de valores da organização.



Neste âmbito, a existência de um código de ética apresenta significativas vantagens para as organizações que os implementam, visto que mais facilmente podem limitar a sua actuação ética, bem como as relações existentes com as PI, permitindo às PI internas exibir um comportamento organizacional enquadrado na estratégia que integra os princípios da RSO, como elemento promotor do desenvolvimento sustentável (NP 4460.1:2007).

A NP 4469.1:2008 que é uma norma de suporte para implementação do Sistema de Gestão da Responsabilidade Social (SGRS) nas organizações e que permite a certificação da mesma por este sistema de gestão, indica que as organizações, ao integrarem a RSO na sua estratégia e tendo em conta a sua identidade corporativa, com seus valores, princípios e experiências, devem garantir que a sua conduta se baseie no respeito pelos princípios da RSO. Estes são muito importantes para que a organização cumpra e reveja a sua estratégia na identificação das PI significativas, dos aspectos de RS significativos, dos programas de RS e da política de RS, conducentes ao SGRS.

Segundo esta norma os princípios da RSO devem incluir:

- O cumprimento da lei, dos instrumentos de regulamentação colectiva e dos regulamentos aplicáveis assim como o respeito pelas convenções e declarações reconhecidas internacionalmente;
- A adopção do princípio da precaução;
- O reconhecimento do direito das PI em serem ouvidas e o dever de reacção por parte da organização;
- O reconhecimento dos aspectos da RS directos e indirectos da organização, tendo em conta todo o ciclo de vida da sua oferta;
- O privilégio à prevenção da poluição na origem;
- A actuação transparente, partilha de informação e comportamento aberto;
- A responsabilização pelas acções e omissões da organização e prestação de contas pela sua conduta face às legítimas preocupações das PI;
- A integração dos aspectos da RS nos sistemas de gestão da organização e no seu processo de tomada de decisão;
- O princípio da não regressão.

A norma ISO 26000:2011, não tem como objectivo a certificação das organizações pelo SGRS mas sim servir de guia, apresentando as linhas de orientação para as organizações procurarem promover o desenvolvimento sustentável, tendo em conta os impactes das suas actividades sobre as PI. Esta norma apresenta sete princípios de RSO tendo em conta as suas várias dimensões:



1. Responsabilização das organizações pelos impactes nas PI. A organização é assim responsável pelas suas acções e omissões e prestação de contas pela sua conduta face aos legítimos interesses e preocupações das PI;
2. Actuação transparente tendo em conta as decisões da organização, promovendo a partilha da informação às PI, evidenciando uma conduta aberta para com elas, tendo em conta os eventuais impactes positivos e negativos resultantes das suas actividades e decisões;
3. Conduta ética por parte das organizações, promovendo valores conducentes à conduta ética e tendo em conta o impacte nas várias PI.
4. Respeito pelas necessidades e expectativas das PI, devendo a organização integrar na sua estratégia, o foco não só nos clientes mas nas restantes PI significativas. Assim ao se concretizar este princípio, a optimização dos interesses dos accionistas deixa de ser a exclusiva pretensão da governação e liderança, estendendo-se aos restantes interesses das PI.
5. Respeito pelo estado de direito: a governação da organização deve assumir claramente que o cumprimento do estado de direito é obrigatório, cumprindo todas as leis e regulamentos aplicáveis em vigor.
6. Respeito pelas normas internacionais de conduta: a organização adicionalmente ao princípio anterior, deve subscrever as normas internacionais de conduta assim como influenciar nas suas relações organizacionais aqueles que não a cumprem.
7. Respeito pelos direitos humanos, devendo a organização promover os direitos previstos na carta internacional dos direitos humanos, assim como evitar tirar partido de locais onde estes direitos não estejam salvaguardados.

No presente trabalho, adopta-se os sete princípios da ISO 26000:2011, como os princípios de RSO, apontando para a condição essencial da sua integração na estratégia das organizações que queiram assumir a RSO como elemento indispensável para o seu bom desempenho interno e para com as suas PI, com vista à maximização do seu contributo para o desenvolvimento sustentável.

2.3. Teoria dos stakeholders

O termo de *stakeholder* surge num memorando interno do *Stanford Research Institute's Long Range Planning Service* em 1963, pretendendo-se na altura que o termo indicasse que os *stakeholders* seriam o único grupo para quem a governação tinha que responder e se responsabilizar, em contraste com a visão do exclusivo foco nos *Stockholders* (Freeman *et al.*, 2010).



Segundo a teoria dos *stakeholders* (Freeman & Reed, 1983), os *stakeholders* ou PI, são todos os grupos que afectam ou são afectados pela organização: accionistas, colaboradores, clientes, parceiros e fornecedores, credores e investidores, instituições governamentais, autoridades, sociedade em geral, comunidade, meio ambiente.

A teoria pretendeu assim reconhecer as implicações das actividades organizacionais nos relacionamentos com um leque de elementos, as PI, com as quais, de uma forma maior ou menor vai interagir e afectar, na sequência das suas decisões e actividades. Esta teoria teve ao longo das décadas da sua existência, um leque de interpretações multidisciplinares por parte da academia, nomeadamente no âmbito da ética empresarial, estratégia corporativa, finanças, contabilidade, gestão e marketing (Freeman *et al.*, 2010).

De acordo com Freeman (2001), para se compreender uma actividade empresarial é necessário compreender e gerir as relações da empresa com as suas PI, ao longo do tempo, de forma a criar-se o máximo valor organizacional possível e proceder à sua correcta distribuição, entre os accionistas e as restantes PI.

Pela natureza dos interesses de cada PI, considera-se que podem existir conflitos de interesses em resultado das suas relações. Torna-se por isso prioritário que a governação corporativa saiba gerir da melhor forma, este potencial conflito, encontrando-se soluções de equidade entre as PI (Mitchell *et al.*, 1997; Sternberg, 2000) promovendo uma maior criação de valor organizacional em resultado da confiança organizacional criada da boa gestão deste conflito (Harrison *et al.*, 2010).

Donaldson & Preston (1995), entendem que a teoria dos *stakeholders* possui quatro partes distintas. Uma parte descritiva, relacionada com a pesquisa sobre a actuação dos gestores e das empresas, uma parte instrumental, relacionada com a pesquisa que analisa resultados do comportamento específico dos gestores, uma parte normativa, relacionada com a pesquisa sobre o que os gestores e empresas devem fazer e finalmente uma parte de gestão, relacionada com a pesquisa sobre as necessidades dos colaboradores e dos decisores.

Margolis & Walsh (2003), afirmam que existem problemas sociais significativos no mundo organizacional e que os mesmos requerem uma atenção por parte do mundo científico e corporativo, de forma a encontrar-se soluções que possibilitem a conciliação de objectivos económicos e sociais. Segundo estes autores, a teoria dos *stakeholders* é mais instrumental do que normativa.

Os autores da teoria de *stakeholders*, apresentaram durante a década 80 e 90 do século passado, a tentativa de solucionar três problemas que estão interligados e que segundo os mesmos, já na altura, a identificação da sua solução e compreensão, teria efeitos muito importantes na regulação dos negócios (Freeman *et al.*, 2010).

Em relação ao primeiro problema, no âmbito da criação de valor organizacional e da sua transacção, a questão colocada pelos autores foi - “No actual mundo



globalizado, como é criado o valor organizacional e consequentemente comercializado?”. O segundo problema colocado foi no âmbito da relação e compatibilidade entre ética e o capitalismo, interrogando-se os autores -“Quais são as ligações entre capitalismo e a ética organizacional?”. Em relação ao terceiro problema, relacionado com a gestão pela cultura ética - “Qual o tipo e visão da gestão corporativa para criar e reter valor organizacional eticamente responsável?

Freeman *et al.*, (2010) considera que a RSO com as suas políticas e programas, não conseguiu evitar a destruição de valor organizacional nas empresas financeiras, aquando a crise financeira de 2008 e anos seguintes. Refere que a causa deste impacte negativo deveu-se à lamentável separação da ética corporativa da RSO nestas instituições, conduzindo à criação de consequências irreparáveis a algumas das suas PI.

Segundo Carroll & Buchholtz (2009), as PI podem ser classificados como primárias ou secundárias. As primeiras, têm uma participação directa na organização (accionistas, direcção, colaboradores, clientes, parceiros, fornecedores, investidores, credores, sociedade local), as segundas não tem essa participação directa (governo e regulador, organismos civis, grupos de pressão, ordens profissionais, média e meio ambiente) mas os autores referem que rapidamente estas podem converter-se em primárias e também é possível as primárias passarem a secundárias.

O processo de identificação das PI significativas de uma organização é extremamente importante (Mitchell *et al.*, 1997), já que na sua sequência, a organização deve ajustar a sua política de RS e respectivas acções (programas de RS), tendo em conta os aspectos de RS dessas PI contempladas. Assim, em oposição, caso a organização durante o processo de identificação das PI não inclua uma determinada, a política de RS não vai reflectir os seus aspectos de RS (NP 4469-1:2008).

A gestão do relacionamento com as PI por parte da organização é um processo muito importante, pretendendo-se envolver e integrar as PI significativas na tomada de decisões da organização (Garriga & Melé, 2004; Steuver, 2005).

Na figura 2 apresenta-se a relação entre a organização que assume práticas de RSO em determinadas dimensões, cultural, económica e legal, societal, ética, social, científica e meio ambiental, as quais vão produzir impactes num conjunto de PI.

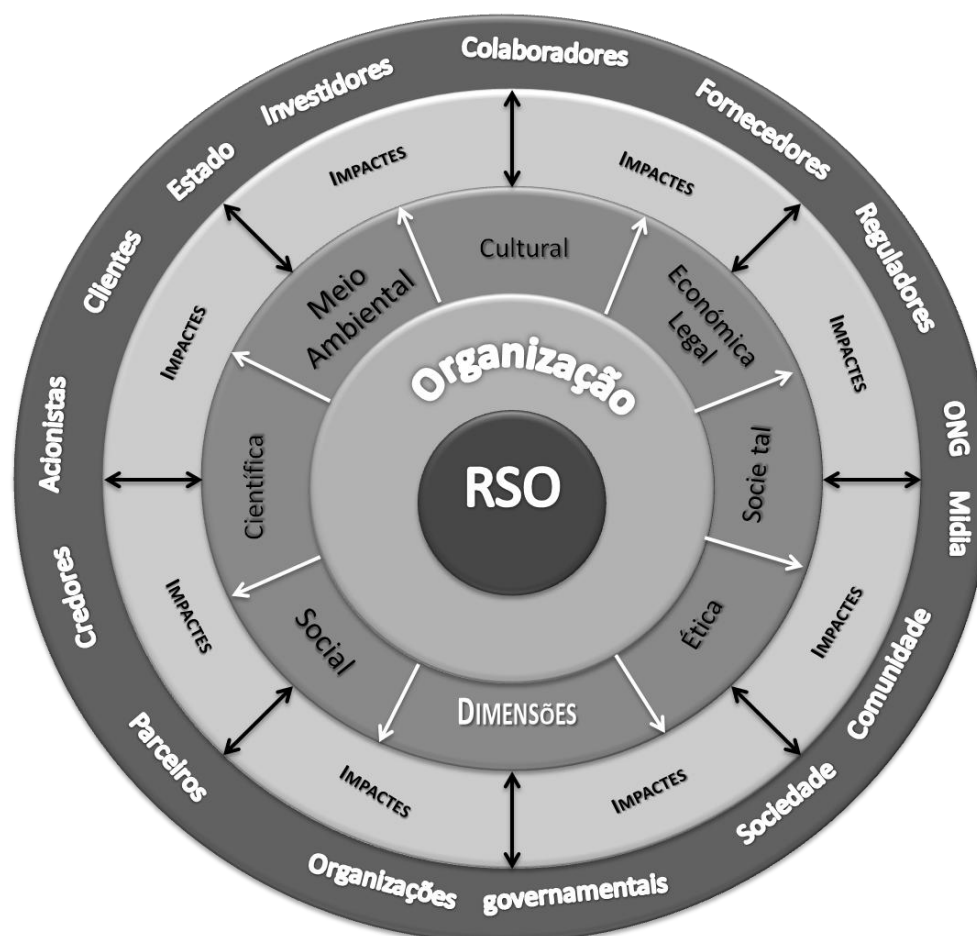


Figura 2. A organização e os impactes da RSO nas suas partes interessadas
Fonte: Elaboração própria

A ISO 26000:2011 associada à renovada estratégia da Comissão Europeia para RSO, para o período de 2011 a 2014 (COM, 2011), apresentam um conjunto de considerações e de temas que constituem um avanço significativo no sentido de incrementar e potenciar as reflexões multidisciplinares relacionadas com a teoria dos *stakeholders*.

Analisando a ISO 26000:2011, nomeadamente, os quatro primeiros princípios da RSO, julgamos que podem fortalecer a teoria dos *stakeholders* e apresentar algumas linhas de orientação para as três questões lançadas pelos seus autores, relacionadas com a criação de valor organizacional e a sua partilha, a ligação entre a ética organizacional e o capitalismo e a identificação de um modelo de gestão sustentável conducente ao cumprimento das necessidades e expectativas das PI.

Assim, de acordo com esta norma, as organizações devem integrar considerações sociais, económicas, culturais, legais, societárias, políticas e meio



ambientais na sua estratégia tendo em conta os impactes nas PI (4º princípio de RS, ISO 26000:2011), em resultado das suas actividades e decisões. Um dos objectivos da RSO é o foco da organização no desenvolvimento sustentável.

A RS desenvolvida pelas organizações deve ir além das obrigações legais e respeito pelo estado de direito. Consoante a identificação das PI significativas e dos seus aspectos de RS significativos, a política de RS deve ter em conta as expectativas da sociedade e restantes PI, traduzindo-se em programas de RS que maximizem impactes positivos e minimizem os impactes negativos tomando medidas para as envolver continuamente de forma transparente e competente (2º princípio de RS, ISO 26000:2011), através de canais adequados de comunicação e através de uma conduta eticamente responsável (3º princípio de RS, ISO 26000:2011).

A subscrição pela organização dos princípios de RSO propostos pela norma ISO 26000:2011 vai permitir uma conduta ética e socialmente responsável para com as PI significativas (3º princípio de RS, ISO 26000:2011), sendo muito importante que a RSO esteja integrada em toda a organização e que esta tenha uma clara influencia sobre clientes internos e externos, fornecedores e parceiros para que todos em conjunto, permitam à organização, um desejado desempenho para com a sociedade e meio ambiente.

O processo de identificação e o envolvimento das PI significativas com a organização são um passo fundamental para a coerência e fiabilidade da política de RSO. As PI devem ser auscultadas e devem ser incentivadas pela organização em participar activamente em dar os necessários contributos para a definição e actualização da política de RSO. Só assim será possível a aplicação de programas de RS que satisfaçam as legítimas expectativas das PI significativas (NP 4469.1:2008).

A integração da RSO em toda a organização é um outro aspecto importante para a eficácia da RS na organização, devendo fazer parte da sua estratégia e estar transversalmente integrada a todos os níveis organizacionais e ser alvo de uma responsabilização nos vários níveis da liderança (1º princípio de RS, ISO 26000:2011). Não só o impacto real mas também o potencial, das actividades e da tomada de decisão pela organização, devem ser tidos em conta na política de RSO (ISO 26000:2011).

Por outro lado, a estratégia da Comissão Europeia para a RSO (COM, 2011) reconhecendo as considerações éticas na actividade empresarial, bem como as considerações sociais, meio ambientais e de consumidores, introduz o conceito de "criação de valor partilhado", significando que as empresas devem criar valor para os seus accionistas e igualmente para as outras PI.

As organizações públicas ou privadas têm idênticas obrigações para com as suas PI significativas não devendo variar a decisão de integrar os princípios da RS consoante se trate de uma organização localizada no interior ou litoral do território,



podendo naturalmente variar o tipo de programa de RS a se aplicar a cada local consoante a especificidade dos aspectos de RS.

O estado tem o poder constitucional exclusivo de criar e aplicar a lei. O seu desejável bom funcionamento é muito importante para que as organizações, ao integrarem os princípios da RS, possam contribuir para o desenvolvimento sustentável. Sendo o regulador da aplicação da lei e dos regulamentos em vigor, o estado deve propor igualmente a integração estratégica da RSO nas políticas das organizações governamentais, de forma a poderem igualmente procurar o desenvolvimento sustentável.

Na Figura 3, apresenta-se a adaptação da teoria dos *stakeholders* tendo em conta a gestão de impactes que toda organização cria em resultado das suas actividades e decisões referida pela NP 4469.1:2008.

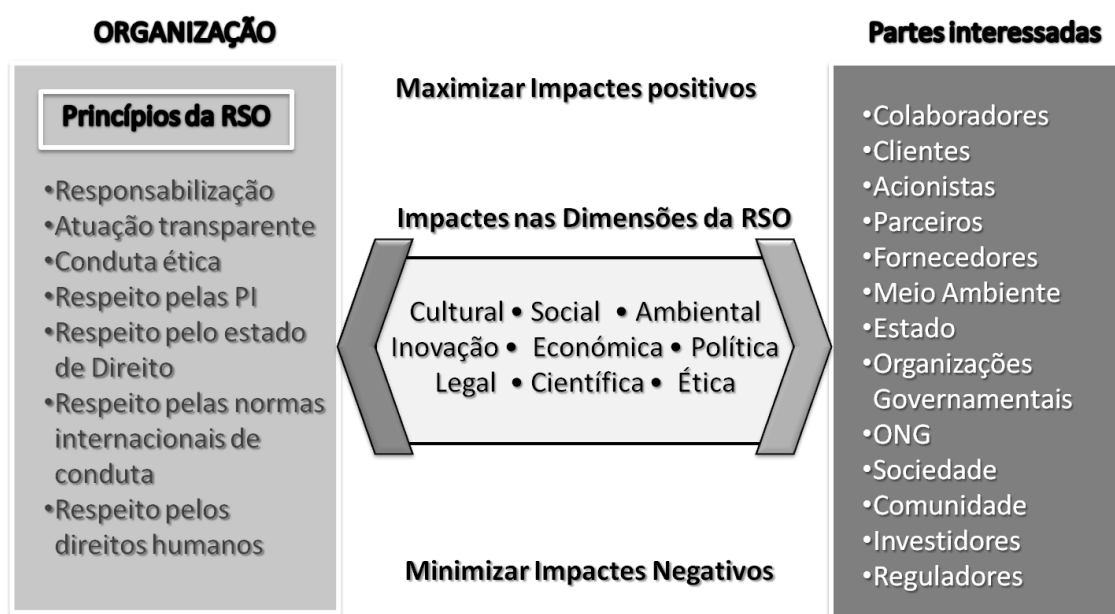


Figura 3. Adaptação da teoria dos *stakeholders* à gestão de impactes (NP 4469.1:2008).
Fonte: elaboração própria.

2.4. Ética organizacional e Responsabilidade Social das Organizações

A palavra «ética» provém do termo grego *êthos*, que significa modo de ser ou carácter (Cortina, 1994). O carácter humano é muito relevante para o próprio e para os demais, já que em circunstâncias complexas, de múltiplas e difíceis escolhas, o carácter de um decisor é determinante para a tomada de decisão, com consequências organizacionais profundas (Cortina, 1994).



Para além da *êthos*, a palavra ética tem uma segunda componente, a *pathos*, ligada ao temperamento do indivíduo, ou seja a natureza do indivíduo, os sentimentos com que se nasce, sendo então a ética o carácter mais o temperamento, a componente que se vai adquirindo ao longo da vida. Ambas são igualmente relevantes, já que os hábitos influenciam a maneira de ser de cada pessoa (Cortina, 1994; Rego *et al.*, 2010).

A ética e a moral podem com alguma facilidade ser percepcionadas como conceitos idênticos (Donaldson, 1996; Caza *et al.*, 2004). Segundo Aristóteles (1934), a moral assume a componente dos hábitos e costumes sendo por isso a ética um conceito mais amplo. A ética pode ser vista, segundo este autor, por uma racionalização do comportamento humano a qual vai orientar a sua conduta. Esta conduta deve estar enquadrada numa perspectiva de rectidão para com os outros, visando a transparência, a verdade e o bem comum, factores muito importantes para o desenvolvimento humano

Para Cortina & Martínez (2005), ética está associada à filosofia moral, relacionado com a dimensão da acção humana, enquanto que a moral esta relacionada com os diferentes códigos morais concretos. “A moral responde à pergunta, o que devemos fazer? e a ética responde à pergunta, porque devemos fazer?”.

A ética organizacional pode ser vista como um sistema de valores, princípios e práticas organizacionais, que definem uma linha para um comportamento correcto, assim como as relações que se estabelecem com as PI, estando em conformidade com o identidade organizacional, reduzindo o risco de comportamento incorrecto, nos casos onde não existe regulamentação, contribuindo assim para o espírito organizacional responsável (Cortina, 1994; Jiménez, 1995; Freeman & Gilbert, 1988; Carroll, 1999; NP 4460.1:2007).

Os valores derivam da inserção do indivíduo numa determinada cultura havendo no entanto, valores que transcendem os limites da cultura em que são reflectidos, transformando-se em valores universais (Collins & Wartick, 1995; Crane & Matten, 2004). A deontologia está mais ligada ao conjunto de comportamentos que profissionais devem adoptar, muitas vezes num âmbito extra jurídico, sendo que esta ética profissional conta muito para o carácter moral de cada colaborador e decisor (Cowton & Cummins, 2003; Cunha *et al.*, 2006; Schwartz & Carroll, 2003).

A ética organizacional permite balizar os costumes e as normas de conduta e de comportamento dos indivíduos e das organizações (Ven de Ven, 2008). Segundo Valls (1996), em determinadas situações é difícil separar a componente ética mais teórica, relacionada com os valores culturais e a ética organizacional, já que na prática a fronteira não é precisa.

Um conceito importante para o estudo da ética organizacional é a virtuosidade organizacional, estando relacionada com o estudo das virtudes e da



multidimensionalidade do carácter humano. A virtuosidade organizacional está relacionada com a psicologia positiva ou seja, a relação entre a promoção interna de comportamentos virtuosos e a existência mais frequente da felicidade dos colaboradores, com as consequências positivas no seu comportamento organizacional (Caza *et al.*, 2004; Gavin & Mason, 2004; Peterson & Park, 2006; Rego *et al.*, 2010; Ribeiro *et al.*, 2013).

Alguns autores, têm-se dedicado à investigação da virtuosidade organizacional, tendo identificado determinadas virtudes que são reconhecidas e aceites como forças do carácter, como por exemplo a coragem, amor, simpatia, altruísmo, resiliência, justiça, humanidade, apontando tanto para a importância da promoção das virtudes individuais como das virtuosidades organizacionais, fazendo esta última, parte da própria cultura organizacional (Schein, 2004; Caza *et al.*, 2004; Peterson & Park, 2006).

Para Rego *et al.*, (2009), a felicidade é uma experiência subjectiva. As pessoas são felizes até acreditarem que assim o são. Enquanto permanecem felizes e satisfeitas podem revelar-se mais resilientes, mais criativas, mais comprometidas e mais produtivas com os objectivos organizacionais (Fredrickson, 2001; Rego *et al.*, 2009).

Para Fisher (2010) determinadas características das organizações podem ter influência na promoção da felicidade dos seus colaboradores, nomeadamente, a existência de liberdade na tomada de decisão, o nível de conhecimento e informação dos colaboradores e a virtuosidade organizacional que aumentam o nível de confiança interno e externo.

Freeman & Gilbert (1988) defenderam a ideia de que a ética organizacional é um elemento central no âmbito da RSO e que as virtudes do carácter dos líderes são muito importantes na gestão ética responsável da organização, devendo ser enquadrada na teoria dos *stakeholders* (Freeman *et al.*, 2010).

O estudo da ética no âmbito organizacional é uma tendência em crescimento, já que vai possibilitar a análise dos hábitos, atitudes e as normas de conduta e de comportamento dos colaboradores e direcções (Rego *et al.*, 2006). Uma organização que promova internamente normas de conduta conducentes à valorização das necessidades e expectativas das PI, facilita a criação de maiores níveis de confiança interna e externa, de notoriedade e de reputação da organização, constituído assim, uma vantagem competitiva, muitas vezes percebida a médio e longo prazo (Carroll & Buchholtz, 1993; Beauchamp & Bowie, 2004; Rego *et al.*, 2003).

É importante que a gestão de topo esteja sensibilizada para a forma de actuação da empresa no mercado, já que este resultado ao nível das PI externas terá reflexos internos, sendo que os padrões éticos da empresa são a base do comportamento dos colaboradores tanto ao nível interno como externo (Tansey, 1995; Jones & Wicks, 1999; Kotter, 2001; Mellahi & Wood, 2003; Kotler & Lee, 2005).



A gestão de topo das organizações, deve definir compromissos de concepção, implementação e revisão dos códigos de ética, de forma a envolver o melhor possível as pessoas da organização (NP 4460.1:2007; Helin & Sandstrom, 2008).

É significativamente diferente a afixação ao público de um código ou proceder à sua efectiva implementação. Para isso, as PI internas e externas devem ser auscultadas e envolvidas, de forma a serem comprometidas com a sua missão e objectivos, maximizando-se o comportamento organizacional e a eficácia do código, aumentando a competitividade organizacional.

2.5. Governação organizacional e princípios de bom governo

A importância da gestão de topo é determinante na integração dos princípios de RSO em toda a organização. Depende muito da sua atitude, compromisso e competência para levar a cabo a sua missão de envolver e comprometer as PI nesta missão conjunta e interdependente (Clement, 2005; Peterson & Park, 2006; Carroll & Buchholtz, 2009; Rego & Cunha, 2011; ISO 26000:2011).

Tendo em conta o actual momento, onde se constata alguns escândalos financeiros invulgares, apesar da existência de regras rígidas de regulação dos mercados financeiros, o facto é que estas não impedem a sua detecção atempada, de forma a evitar enormes perdas a accionistas, clientes e restantes PI.

No contexto de uma quebra acentuada de confiança organizacional, em resultado de vários casos mediáticos globais, onde as respectivas governações e lideranças evidenciaram práticas pouco éticas e irresponsáveis para com as suas PI, torna-se um grande desafio para toda a comunidade académica e organizacional, repensar-se nas tradicionais formas de conceptualização das responsabilidades das organizações (Freeman *et al.*, 2010).

As boas práticas de governação corporativa, associadas à adesão dos princípios da boa governação organizacional, são apontados como factores essenciais para se evitar fraudes e situações de gestão danosa, minimizando-se assim possíveis impactes negativos para várias PI. As boas práticas de governação organizacional tornam mais atractivo o investimento nestas organizações, minimizando-se o seu risco e aumentando processos governamentais transparentes (ISO 26000:2011).

A governação organizacional pode ser considerada um sistema através do qual a organização concebe e implementa um conjunto de decisões e afectação de recursos, de acordo com a estratégia e consequentes objectivos estratégicos e operacionais, alicerçada em regras transparentes de monitorização e controlos de gestão (Clement, 2005; ISO 26000:2011).

Para De La Porta *et al.*, (2000) a governação corporativa é o conjunto de mecanismos que protegem os investidores da possível expropriação desse



investimento, pelos gestores e elementos fiscalizadores das organizações. Consideram-se quatro princípios básicos de uma boa governação organizacional: a transparência, a equidade, a prestação de contas e a responsabilidade corporativa (Silveira, 2010).

A transparência, que é um princípio da RS, permite não só a disponibilização da informação completa, relevante (tangível e intangível) e atempada às PI, como igualmente dá um contributo muito relevante na criação de um clima de confiança interno e externo, possibilitando às PI o acesso à informação necessária e completa para tomar as suas decisões.

A equidade permite a existência de um tratamento justo e equitativo entre os accionistas da organização e demais PI implicando assim este princípio, a clara exclusão por parte da governação, a qualquer tipo de discriminação a qualquer nível.

A prestação de contas pela governação às PI é fundamental no sentido da dinâmica de criação de confiança organizacional, devendo haver o assumir das consequências das decisões e omissões de uma forma rigorosa e atempada.

Por fim a responsabilidade corporativa é um princípio da RS, pretendendo-se que a governação tenha uma visão de longo prazo e que procure contribuir para o desenvolvimento sustentável da sociedade através do foco nas PI e nas suas legítimas aspirações.

Tanto os processos de decisão formais como os informais estão incluídos na governação organizacional. Os informais estão ligados à identidade corporativa com a sua cultura organizacional e o seu comportamento organizacional. Ambos têm uma importância determinante em termos de iniciativa, eficácia e eficiência na decisão de implementação da RSO nas organizações.

Nas organizações socialmente responsáveis, adicionalmente à protecção dos interesses dos accionistas, igualmente as restantes PI são determinantes para o foco na criação de valor organizacional e o foco da sua contribuição para o desenvolvimento sustentável (Wood & Jones, 1995; ISO 26000:2011; De George, 2013).

Neste âmbito a governação organizacional deve subscrever e aplicar, os princípios da RSO (ISO 26000:2011) através da uma conduta que reflecta valores e princípios corporativos conducentes a uma cultura organizacional partilhada e alinhada por toda a equipa da organização. Esta conduta ética deve ser comunicada, validada e revista envolvendo as PI de acordo com as sugestões normativas da NP 4460.1:2007, sendo por isso fundamental o processo de comunicação bidireccional com as PI.

Este processo de envolvimento das PI pela governação, promovendo a participação destes com as actividades de RSO, vai criar um comportamento organizacional que vai reflectir uma cultura organizacional de grande comprometimento, orientada para as PI e para a RSO (NP 4469.1:2008).



A gestão de topo deve se submeter a planos de desenvolvimento de competências técnicas, comportamentais e atitudinais para que o exercício das suas funções seja competente, eficaz, coerente com o plano estratégico e ajustado ao desafio dos princípios da RSO, podendo dessa forma criar uma dinâmica na sua organização, que maximize o seu contributo para com o desenvolvimento sustentável (Santos, 2005; Rego *et al.*, 2010)

Esse desempenho do governo das sociedades, deve ser monitorizado periodicamente para se aferir do real impacto das suas decisões, validando-se o seu compromisso para com os princípios da RSO. Na sequência desta monitorização, a organização deve rever e avaliar os processos de governação, com os ajustes necessários aos processos de acordo com os resultados das revisões assim como se proceder à sua comunicação aos colaboradores, privilegiando processos transparentes (Johnson, 1999; ISO 26000:2011).

As organizações que apresentam grandes desempenhos financeiros, económicos, sociais e meios ambientais, normalmente têm um sistema de governação aberto, transparente, coeso, que cria comprometimento entre as equipas, promove a ambição e competitividade equitativa e cria um envolvimento com as PI internas e externas, de forma a criar equipas altamente motivadas e alinhadas com a visão estratégica da governação e liderança. Nestes casos, esta visão estratégica está direccionada a longo prazo, potenciando níveis de confiança e reputação organizacionais mais elevados.

2.6. Desenvolvimento sustentável e Responsabilidade Social das Organizações

Já tem séculos a visão estratégica que alicerça o conceito de desenvolvimento sustentável (DS), relacionado com o facto dos recursos naturais serem finitos e necessitarem de determinados períodos de tempo para se renovarem, para a continuidade das gerações futuras, enquadrada numa escala temporal mais alargada do que período médio de vida do ser humano, repensando o ritmo e a forma como o sistema capitalista propunha o desenvolvimento das sociedades (Elkington, 1997; Steuver, 2005).

A Organização das Nações Unidas (ONU) em 1983, cria a Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento, enquanto organismo independente e depois em 1987, a comissão mundial sobre meio ambiente e desenvolvimento, sob a presidência de Gro Harlem Brundtland, primeira-ministra da Noruega de então, apresenta o documento intitulado “Nosso Futuro Comum” também conhecido pelo relatório Brundtland (WCED, 1987). Neste documento é apresentada a definição relativa ao conceito de DS como “o desenvolvimento que satisfaz as necessidades



presentes, sem comprometer a capacidade das gerações futuras em suprir as suas próprias necessidades”.

O relatório Brundtland já apresentava uma visão crítica do modelo de desenvolvimento adoptado pelos países industrializados e reproduzido pelas nações em desenvolvimento, apontando para a incompatibilidade entre DS e os padrões de produção e consumo vigentes, apresentando dois conceitos chave; o primeiro referente às necessidades dos pobres no mundo, que devem receber a máxima prioridade e o segundo referente aos impactes que as organizações criam no meio ambiente, tendo em conta o nível tecnológico da altura, impedindo-o de atender às necessidades presentes e futuras.

Em 1992, no Rio de Janeiro, na conferência da ONU sobre o meio ambiente e o desenvolvimento, reconheceu-se a importância de assumir a ideia de sustentabilidade em qualquer programa ou actividade de desenvolvimento, desafiando-se o mundo organizacional em demonstrar um papel relevante neste processo, adoptando práticas empresariais sustentáveis, provocando uma mudança de valores e de orientação nos seus sistemas de gestão, para estarem ligados à ideia do DS e preservação do meio ambiente (UNCED, 1992).

O conceito de DS é defendido, entre outros, por Elkington (1997) quando introduziu o conceito de *triple bottom line – people, planet, profit*, que descreve o tripé da sustentabilidade e permite avaliar o desempenho de uma empresa de acordo com as várias dimensões organizacionais: a dimensão social, a sustentabilidade económica e a protecção ambiental (Freeman, 2001; Rego *et al.*, 2003; Amaro, 2009; Caroll & Buchholtz, 2009).

Steurer (2005) entende que no relatório de Brundtland, o DS é definido como um modelo conceptual integrado, de forma a equilibrar a dimensão ambiental, económica e social, de uma forma mutuamente benéfica. O mesmo autor, defende um outro conceito dirigido às organizações, a sustentabilidade corporativa, apontando para a adopção de estratégias e actividades organizacionais que atendam às necessidades das empresa e das suas PI de hoje, protegendo, mantendo e melhorando os recursos humanos e os recursos naturais que serão necessários no futuro.

O DS é frequentemente visto como um modelo de orientação social, que aborda uma ampla gama de questões de qualidade de vida a longo prazo, enquanto que a sustentabilidade corporativa é um modelo de orientação organizacional, abordando o desempenho corporativo a curto e a longo prazo, nas três dimensões, económica, social e ambiental (Steurer, 2005).

A ISO 26000:2008 acrescenta à definição do relatório Brundtland (1987) que “o DS se refere à integração dos objectivos de uma elevada qualidade de vida, saúde e prosperidade com a justiça social, mantendo a capacidade do planeta para suportar a vida em toda a sua diversidade. Estes objectivos sociais, económicos e ambientais são



interdependentes e reforçam-se mutuamente. O DS poderá ser tratado como uma forma de expressar as expectativas mais amplas da sociedade como um todo”

Segundo esta norma, um dos objectivos principais da RSO é a maximização do contributo organizacional para o DS. Desta forma, a relação entre os dois conceitos, RSO e DS é de directa proporcionalidade ou seja quanto melhor a organização integrar as práticas de RSO, tendo em conta as suas PI significativas e os respectivos aspectos de RS significativos, melhor e maior contributo se verificará na sua sustentabilidade corporativa e em consequência no DS.

Enquanto que o conceito de DS é originado sobretudo na dimensão ambiental e depois com o tempo alargou-se às restantes duas dimensões (UNCED, 1992), o conceito de RSO foi originado sobretudo com a dimensão social e de protecção dos direitos humanos e condições de trabalho e depois alargou-se para as dimensões ambiental e económica (Mebratu, 1998; Marrewijk, 2003).

A cultura ambiental da empresa e o foco no DS devem ser integradas na cultura organizacional, de forma tangível e intangível evidenciando a determinação da governação organizacional, em minimizar a pegada ambiental e social por parte da corporação (Lafferty & Meadowcroft, 2000; Bleischwitz, 2004; Fragoso *et al.*, 2009).

Os sistemas de gestão da qualidade, ambiente e RS podem de forma realista, criar uma estrutura processual conducente a se minimizar os impactes ambientais e sociais. Por outro lado, a conduta ética dos colaboradores podem de uma forma intangível consolidar esta cultura organizacional.

Como referido anteriormente, o Estado tem o poder constitucional exclusivo de criar e aplicar a lei num país, sendo desejável que enquanto regulador integre a estratégica da RS nas políticas governamentais. As organizações públicas ou privadas têm obrigações similares para com as suas PI significativas, não devendo variar a decisão de integrar os princípios da RS, consoante se trate de uma organização localizada no interior ou litoral do território, podendo certamente variar o tipo de programa de RS a se aplicar a cada PI, consoante a especificidade dos aspectos de RS.

As organizações têm uma relação de interdependência com as comunidades onde geograficamente operam, desenvolvendo as suas actividades e dessa forma produzindo impactes. Neste âmbito, entende-se por comunidade, as populações que habitam na zona geográfica onde a organização está instalada ou tenha influência e igualmente instituições locais destinadas a prestar apoio a essas populações (bibliotecas, hospitais, câmaras municipais, instituições de ensino, instituições sociais, bombeiros, autoridades locais) (ISO 26000:2011).

Com vista a potenciar o contributo corporativo no envolvimento e desenvolvimento da comunidade é necessário, por um lado, a identificação e envolvimento com as PI da comunidade e por outro lado, a criação de relações com as mesmas, de forma a apoiar-las e promover níveis superiores do seu bem estar,



maximizando impactes positivos das suas actividades e decisões (NP 4469.1:2008). Desta forma poder-se-ão reforçar os valores democráticos, culturais, políticos e cívicos destas comunidades.

Este processo de envolvimento e desenvolvimento entre a organização e a comunidade é um processo de longo prazo que tem que ter em conta as características específicas de cada comunidade, nomeadamente características culturais, históricas, geopolíticas, observando-se por vezes a existência de interesses diferentes e até conflituosos entre as PI dessa comunidade (ISO 26000:2011).

As actividades filantrópicas corporativas, por si só não garantem este nível de envolvimento com a comunidade, sendo por isso necessário uma estratégia organizacional que permita assumir estas responsabilidades societais para que a política de RSO inclua os adequados programas de RS direccionados para esta PI.

Vários são os exemplos destes programas de RS direccionados para a comunidade, desde iniciativas de desenvolvimento económico local, à promoção da empregabilidade local, investimentos sociais locais, programas de educação, formação e sensibilização dirigidas às populações, promoção de iniciativas culturais, promoção de serviços de saúde na comunidade, programas de protecção ambiental e a promoção de voluntariado para causas comunitárias (Newell & Paterson, 1998; Ismail, 2009; Rego *et al.*, 2009).

2.7. Organizações socialmente responsáveis e a competitividade organizacional

Consideram-se Organizações Socialmente Responsáveis, aquelas que ao integrarem os princípios de RS na sua estratégia, vão desempenhar as suas funções, actividades e decisões, maximizando impactes positivos e minimizando impactes negativos nas PI significativas, assumindo e praticando princípios de boa governação e liderança, de forma a contribuir para o DS (ISO 26000:2011).

As Organizações Socialmente Responsáveis ou empresas “cidadãs”, ao estarem integradas na sociedade, reconhecem os seus impactes sociais, económicos e ambientais nas suas PI, assumindo uma co-responsabilização quanto a políticas a desenvolver, nomeadamente no desenvolvimento de processos relacionamento e envolvimento com a comunidade envolvente, de longo prazo, permitindo assim a criação de TSR (Santos, 2005).

Os TSR são sistemas territoriais complexos, contendo uma multiplicidade de PI, onde se procura a optimização na gestão de impactes entre as mesmas, nas várias dimensões assumidas no âmbito da RSO. Nestes territórios, existe uma partilha de responsabilidades entre as PI e apesar de com frequência existirem interesses divergentes, cada PI tem a sua quota de responsabilidade na promoção do equilíbrio



da gestão de impactes. O objectivo último dos TSR é a promoção do DS com participação de todos os seus agentes.

As Organizações Socialmente Responsáveis ao estarem integradas na sociedade, contribuem muito para o desenvolvimento destes TSR, promovendo a empregabilidade local, investindo em projectos sociais dirigidos à comunidade, dirigindo assim parte do lucro comercial para estas actividades locais sustentáveis.

As autarquias, sendo uma PI muito relevante nos TSR, vão conceber e implementar políticas promotoras da sustentabilidade das populações e das instituições locais, através de programas de RS tais como a promoção de energias renováveis, da biodiversidade, sensibilizando os cidadãos para a importância da sua cidadania responsável, dando o exemplo à sociedade para práticas de consumo responsável. Vão em parceria com outras PI despertar na população, para práticas que minimizem os riscos das alterações climáticas, com sérias consequências na segurança nas populações.

As IES têm igualmente um papel fundamental nestes territórios, ao desempenhar as suas funções de formação, investigação, extensão e gestão, procurando a excelência do ensino de novos profissionais e actualização de profissionais em exercício, cuja actuação futura se vai reger por princípios éticos, valores sociais e solidários. Em parceria com os TSR e com as redes universitárias nacionais e internacionais, vai influenciar positivamente a opinião pública no sentido da promoção da cidadania responsável com um forte compromisso para com o DS (Cid, 2010; De La Cuesta *et al.*, 2010).

Assim, as Organizações Socialmente Responsáveis em termos de estratégia organizacional de longo prazo, apresentam segundo vários autores, vantagens competitivas muito relevantes para a sua sustentabilidade económica, financeira, social e ambiental, relativamente às organizações que não subscrevem os princípios da RSO (Maak & Pless, 2006; Amaral, 2008).

Contudo, existem visões díspares em relação ao grau de intervenção que as empresas devem ter na sociedade e restantes PI (Neves, 2008), sendo o exemplo clássico o de Friedman (1970), que defendeu que a única responsabilidade que a organização devia ter seria a de maximizar o lucro dos seus accionistas, estando assim limitada a sua responsabilidade aos requisitos legais.

Para alguns líderes organizacionais, as vantagens da RSO ao existirem, levam muito tempo a produzir efeitos e que são intangíveis e assim difíceis de serem quantificadas (Melé & Guillén, 2006).

Mas em contraste desta visão *uni-stakeholder* das organizações, inúmeros autores (Burke & Logsdon, 1996; Freeman, 2001; Porter & Kramer, 2002; Rego *et al.*, 2006; Amaro, 2009; Carroll, 2009) defendem que a RSO pode apresentar vantagens nas empresas, permitindo ganhar vantagens competitivas pela via do aumento de lealdade



e comprometimento dos colaboradores, aumento de fidelização de clientes, aumentos de confiança e reputação nas PI (Davies *et al.*, 2003; Herrmann, 2005; Melé & Guillén, 2006).

As Organizações Socialmente Responsáveis têm potencial para criar mais valor organizacional (Roberto & Serrano, 2007) sobretudo quando a governação e liderança da empresa assumem as preocupações as várias dimensões da RSO, como factores essenciais do modelo de gestão eticamente responsável da empresa, sendo a este nível, muito importante a optimização do relacionamento entre organização e PI (Maak & Pless, 2006; Melé & Guillén, 2006).

Resumidamente, as Organizações Socialmente Responsáveis podem proporcionar benefícios de ordem interna e externa.

Ao nível interno, o comportamento organizacional mais alinhado com a liderança socialmente responsável, vai permitir captar e reter mais talentos, obter por parte dos colaboradores maiores níveis de satisfação, comprometimento, lealdade, confiança, felicidade, positivismo, reputação, espírito de missão e de equipa, maior eficácia na comunicação interna, menor absentismo e rotatividade. As redundâncias organizacionais podem diminuir, promovendo assim aumentos de produtividade e eficiência laboral com os consequentes ganhos financeiros a médio e longo prazo (Maignan *et al.*, 1999; Maak & Pless, 2006; Amaral, 2008; Vaaland *et al.*, 2008).

Ao nível externo, um maior foco na satisfação das necessidades e expectativas das PI externas, acompanhado por um maior envolvimento, vai poder criar maiores níveis de satisfação dos clientes, maior fidelização, confiança, reputação e visibilidade pela organização, aproximando assim a organização das PI de forma a estabelecer relacionamentos duradouros (Davies *et al.*, 2003; Herrmann, 2005; Melé & Guillén, 2006).

A questão clássica “Será que se pode considerar a RS como factor estratégico importante para uma organização?”, pode assim ser respondida afirmativamente, quando se integra os princípios da RSO na organização, através de uma gestão eticamente responsável, que promova o contributo organizacional para o DS (Steurer, 2005; Zavec, 2007; Helin & Sandstrom, 2008; Free & Radcliffe, 2009; Avolio *et al.*, 2009).



Capítulo 3

A operacionalização da Responsabilidade social das organizações

3. Introdução

A confiança entre os agentes económicos, sociais, culturais e políticos é um requisito fundamental para crescimentos sustentáveis das comunidades e organizações. Para se conquistar a confiança das PI, os líderes organizacionais devem exercer um comportamento éticamente responsável que se baseie na ética, cumprimento da lei, integridade, comunicando e envolvendo as PI através de processos transparentes e reguláveis por entidades verdadeiramente independentes (ISO 26000:2011).

A reputação corporativa é vista como um factor promotor de confiança organizacional. A criação de confiança e reputação organizacionais não são processos rápidos pelo contrário, são o resultado de uma estratégia de médio e longo prazo, em estabelecer e alongar relacionamentos entre a organização e as suas PI com a criação de valor organizacional partilhado (Shamma & Hassan, 2009).

A reputação corporativa deve ser o resultado de uma estratégia organizacional onde a RSO é um dos seus pilares (Logsdon & Wood, 2002), devendo ser tomada em consideração não só como o resultado das boas práticas internas e externas como um activo indispensável na procura por vantagens competitivas (Davies *et al.*, 2003), que permita a manutenção da actividade da organização a longo prazo.

3.1. Identidade e imagem corporativas e cultura organizacional

O termo "identidade" deriva dos vocábulos latinos *idem* e *identitas* que significam "o mesmo" e do vocábulo *entitas* que significa "entidade", pelo que a combinação dos significados das duas partes da palavra, poder-se-á encontrar o significado de "a mesma entidade" (Onions, 1979).



Segundo Caldas & Wood (1997), o conceito de identidade apresenta duas dimensões na sua análise: uma primeira, de acordo com o seu objecto focal e uma segunda, tendo em conta o tipo de observação. Assim, o conceito de acordo com o objecto focal pode ser analisado ao nível do indivíduo, grupo, organização ou humanidade. Tendo em conta a dimensão da observação, o conceito vai analisar a identidade conforme os diferentes pontos de observação: identidade interior, comportamento, auto percepção e imagem (Caldas & Wood, 1997).

A identidade corporativa constitui a percepção que as PI internas tem da sua organização (Albert & Whetten, 1985), sendo assim o conjunto de atributos da organização que a diferenciam das outras organizações (Bromley, 2001).

Alberts & Whetten (1985), afirmam que a identidade corporativa inclui as crenças partilhadas pelos colaboradores, podendo a sua análise ser feita através de três critérios que são importantes para a definição da identidade corporativa: o critério de centralidade, referente às características centrais da organização, o critério de distintividade, referente ao que é distintivo na organização em relação às demais e o critério de continuidade temporal, relacionado com as características que se matêm ao longo do tempo.

Para Hatch & Schultz (1997), a identidade corporativa é fundamentada por símbolos da organização e pelos seus significados, sendo comunicada aos colaboradores nos vários níveis organizacionais, pela gestão de topo e intermédia, estando a sua interpretação dependente e condicionada pela cultural organizacional, pela experiência de trabalho dos colaboradores e chefias e pela influência das relações entre estes e as PI externas. Desta forma, para estes autores, a identidade corporativa surge a partir das relações e interacções entre as PI internas e externas.

Segundo Davis *et al.*, (2003), podem-se distinguir três formas de análise da identidade corporativa: a análise da organização pelas PI internas – identidade corporativa, a auto análise da organização pelas PI internas ou seja como os colaboradores e chefias gostariam de ver a sua organização (imagem desejada) e a análise da identidade da organização percebida pelas PI externas – imagem corporativa (Figura 4).

Frequentemente, estas três perspectivas sobre a mesma organização, não são coincidentes, constatando-se que a forma como os colaboradores veem a sua organização, como a desejavam a ver e como os clientes, parceiros e outras PI externas a veem, não correspondem precisamente ao mesmo (Davis *et al.*, 2003).

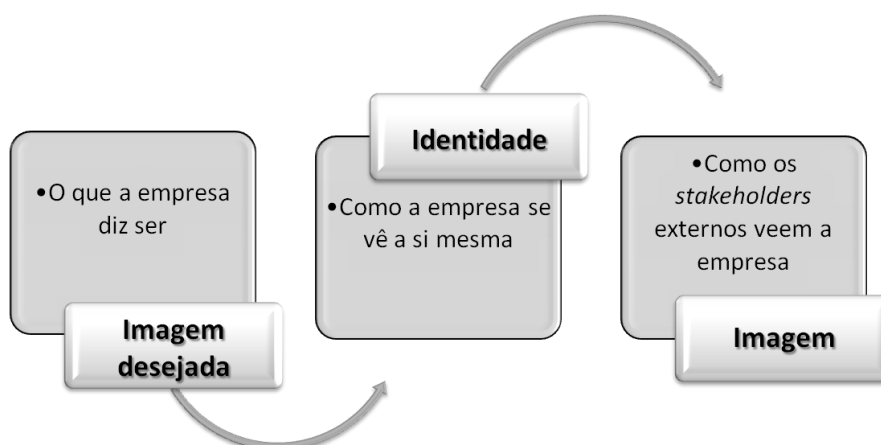


Figura 4. Relação entre identidade corporativa, imagem desejada e imagem corporativa.

Fonte: Adaptado de Davies *et al.*, (2003).

O conceito de identidade corporativa está assim inter-relacionado com o conceito de imagem corporativa. Atvesson (1990), (citado por Hatch & Schultz, 1997), define o conceito de imagem corporativa como a “impressão holística e viva da organização”, por parte de um conjunto de PI externas à organização. Estas impressões vão se alterando consoante a experiência percebida pelas PI externas e são moldadas pelo processo de comunicação externa da organização, estrategicamente concebido, para projectar a imagem pretendida, utilizando mensagens e a simbologia corporativa pretendidas para criar a marca corporativa (Barich & Kotler, 1991).

A imagem corporativa é assim influenciada pelas experiências que as PI externas têm com a organização, assim como a imagem desejada, é igualmente induzida pelas experiências dos colaboradores no local de trabalho. Hatch & Schultz (1997), afirmam que “se a visão e a liderança da empresa forem apropriadas, a imagem e a identidade corporativas serão coincidentes”. Daí ser fundamental a existência de uma estratégia para aproximar o melhor possível estas três perspectivas da organização, visto que ao existirem estes desalinhamentos, levam a uma perda de valor organizacional que resulta de não se tirar o máximo partido do real reconhecimento dos valores, simbologia e pressupostos da sua identidade corporativa por parte das PI externas (Davis, 1984; Hatch, 1993; Schein, 2004).

Ambos os conceitos, a identidade e imagem corporativas estão inter-relacionados pela cultura organizacional (Hatch, 1993; Davis *et al.*, 2003). A identidade corporativa é influenciada pelas crenças, valores e princípios das PI internas, projectando a imagem corporativa na cultura organizacional, influenciando as actividades e práticas corporativas e assim as interpretações que as PI dão a essa projecção são contextualizadas pela cultura organizacional (Hatch, 1993).



A cultura organizacional pode ser definida por um conjunto de princípios, comportamentos, atitudes, valores e significados, partilhados pelos elementos que fazem parte da organização, partilhando também as experiências, práticas e relacionamentos em comum, as quais vão validando e actualizando a própria cultura organizacional (Brown, 1998; Gomes, 2000; Schein, 2004). A cultura organizacional é constituída por valores, pressupostos, pelas práticas e comportamentos e formas de trabalho conjuntas, baseadas nos seus valores e pressupostos, chamadas de artefactos (Schein, 2004).

Esta perspectiva da organização vista como um “sistema de referências, de valores e de significações partilhadas, capaz de determinar o modo como um colectivo pensa, interpreta e actua em relação ao seu meio envolvente” é muito importante para se poder estudar a forma como a cultura organizacional se forma e se vai actualizando, já que a cultura organizacional é o que vai definir a especificidade de uma organização e desta forma aquilo que vai distinguir das outras organizações (Schein, 2004; Sun, 2008).

A cultura organizacional envolve todos os membros da organização, em todos os seus níveis organizacionais, incidindo o seu modelo conceptual, sobre todos os aspectos objectivos e subjectivos da organização (Hatch, 1993).

Alguns autores defendem a ideia que algumas reestruturações organizacionais falham porque não são acompanhadas pela mudança da cultura organizacional. Por vezes esta mantêm-se inalterada e assim a reestruturação não se torna efectiva porque as PI internas não acompanham a mudança (Cameron & Quinn, 2011).

Hatch (1993) propõe que os três conceitos, identidade corporativa, imagem organizacional e cultura organizacional, são interdependentes, apresentando um modelo dinâmico da relação entre os três conceitos (Figura 5). Neste modelo poder-se-á verificar que a identidade corporativa está em contínua actualização em sequência das experiências que os colaboradores adquirem, assim como o papel que a liderança (de topo e intermédia) apresenta na promoção da cultura organizacional para o exterior, influenciando activamente a formulação da imagem corporativa pelas PI externas as quais, tal como as PI internas, através da experiência e influência de vários grupos externos conduzindo e revalidando essa imagem corporativa.

Maon *et al.*, (2010) propõem que a cultura organizacional ajustada aos desafios e funções da RSO, vai conter valores, atitudes, crenças e padrões de comportamento, integrando as reivindicações das PI internas e externas, contribuindo de forma significativa, para potenciar a gestão do relacionamento entre a organização e as suas PI, denominando esta cultura organizacional de *stakeholder culture* (Jones *et al.*, 2007).

Os conflitos de interesse que potencialmente podem existir entre as PI das organizações colocam-na em enorme pressão, visto que a gestão de expectativas



resultantes dos interesses das várias PI, muitas vezes antagónicas, levantam problemas complexos de difícil resolução.

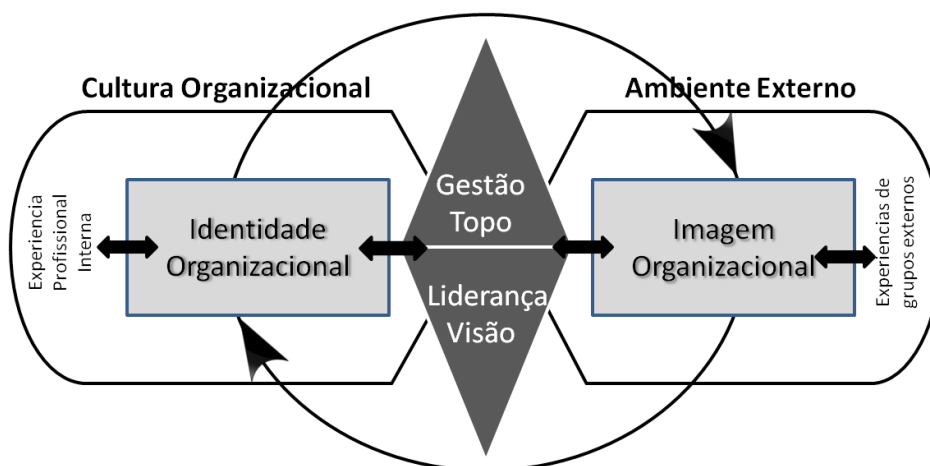


Figura 5. Modelo das relações entre identidade corporativa, imagem corporativa e cultura organizacional.

Fonte: Adaptado de Hatch, (1993).

A *stakeholder culture* é fundamentada na ética organizacional e é baseada na preocupação contínua da organização pelas PI, privilegiando os interesses das PI internas e externas para além dos interesses da organização (Jones *et al.*, 2007). Esta cultura organizacional vai permitir aos colaboradores e liderança, identificar e dar respostas às solicitações das PI (aspectos de RS), identificando as suas necessidades e adoptando um comportamento ético ajustado de forma a gerir eficazmente este conflito de interesses entre as PI.

Jones *et al.*, (2007), defendem a existência de cinco tipos de cultura no âmbito do seu conceito de *stakeholder culture*: A cultura amoral, a cultura corporativa egoísta, a cultura instrumentalista, a cultura moralista e a cultura altruísta. As cinco culturas variam consoante a variação do foco nas PI, não havendo nenhum foco nas PI na primeira cultura, algum foco nos accionistas na cultura egoísta e instrumentalista, o foco em todas as PI na cultura moralista e o foco nas PI normativas, na cultura altruísta.

Vimos no capítulo anterior que as Organizações Socialmente Responsáveis integram os sete princípios da RSO na sua estratégia (ISO 26000:2011). Neste âmbito, vários autores defendem que os desafios da RSO, requer uma mudança no paradigma cultural das organizações, devendo estas desenvolver uma cultura organizacional orientada para a sustentabilidade organizacional (Linnenluecke & Griffiths, 2010).



Assim, a cultura organizacional das Organizações Socialmente Responsáveis, ao integrarem os princípios e valores da RS na organização, vai utilizar estes elementos essenciais da RS, favorecendo o foco estratégico na satisfação das necessidades e expectativas das diferentes PI, estando assim mais próxima da cultura moralista defendida por Jones *et al.*, (2007) (citado em Helin & Sandstrom, 2008).

A identidade corporativa nas Organizações Socialmente Responsáveis, sob influência da sua liderança, vai incorporar práticas e visões de RSO permitindo uma mudança da sua cultura de forma a permitir a promoção do respeito e foco das necessidades e expectativa das PI (Martins & Terblanche, 2003).

Estes valores e convicções vão-se reflectir no comportamento organizacional dos seus colaboradores e equipas. As organizações que apostam numa cultura organizacional promotora dos princípios da RS, vão contribuir para aumentos de retenção dos talentos, aumento do alinhamento dos colaboradores na missão da organização, aumento da confiança e de motivação laboral (Martins & Terblanche, 2003; Linnenluecke & Griffiths, 2010).

O papel das lideranças organizacionais na eficácia da cultura organizacional é essencial (Maak & Pless, 2006).

A definição, implementação e manutenção da cultura organizacional, é imputada à liderança da organização, sendo importante a monitorização da real interiorização do sistema de valores, nos diversos colaboradores (NP 4469.1:2008), de forma a assegurar que estes apresentem um comportamento responsável perante as várias PI (Buchanan & Huczynski, 1996).

A comunicação interna da cultura organizacional faz parte de sua implementação sendo considerada uma acção fundamental para assegurar a real interiorização do sistema de valores das equipas. Por outro lado, a comunicação externa da cultura organizacional é igualmente muito importante, já que pode contribuir para o aumento de confiança e reputação da organização e da respectiva equipa face às PI externas (Maak & Pless, 2006).

A promoção de uma cultura organizacional que respeite as necessidades e expectativas das PI, vai constituir um factor essencial para a criação de vantagens competitivas e consequentemente para aumentos de competitividade empresariais.

3.2. Liderança Eticamente Responsável

3.2.1. Enquadramento

As lideranças das organizações assumem um papel determinante no contexto actual de grande incerteza e de enormes desafios económicos, financeiros, políticos,



sociais e ambientais. Num mundo globalizado, as empresas podem imitar modelos de negócio, adquirir a melhor tecnologia, seguir as oportunidades de negócio das referências de mercado mas há uma área onde é difícil esta estratégia de seguidismo: atrair, reter e desenvolver os melhores colaboradores, de forma a criar equipas de alto desempenho, altamente inovadoras e criativas (Sebes *et al.*, 2013).

Neste contexto, considera-se que um dos principais factores diferenciadores no âmbito organizacional é precisamente ao nível das lideranças que consigam este enorme desafio de criar e manter equipas motivadas, alinhadas e comprometidas com uma visão estratégica inovadora e aberta às grandes oportunidades e constrangimentos do mundo global (Pless, 2007; Waldman & Galvin, 2008; Rego & Cunha, 2011). Os líderes que promovem e integram os princípios da RSO na cultura organizacional, vão potenciar a organização no sentido de fidelizar públicos, maximizando o seu contributo para o DS (Schein, 2004).

Existem três conceitos que neste enquadramento importa diferenciar: o conceito de governo de sociedade, o de líder e o de gestor da organização.

A liderança e a governação das organizações podem ser executadas por equipas distintas, normalmente no caso das organizações de significativa dimensão, em termos de número de trabalhadores ou de facturação.

Neste caso, o líder (presidente do Conselho de Administração, *Chief Executive Officer*, Director Geral) é a pessoa ou a equipa (Conselho de Administração) que exerce a função executiva, formulando a estratégia, apresentando-a ao governo da sociedade e caso este a aprove, terá a tarefa de a implementar, dirigindo toda a estrutura organizacional de forma a atingir os objectivos estratégicos e operacionais. O governo da sociedade tem assim uma tarefa muito importante já que vai decidir sobre a aprovação e avaliação do cumprimento da estratégia proposta pelo Conselho de Administração. O governo da sociedade é composto por um número variável de elementos, alguns deles sendo accionistas ou em representação destes.

Para que haja legitimidade executiva por parte do líder é muito importante que exista um forte alinhamento entre liderança, governo de sociedade e accionistas (Kotter, 2001).

A diferenciação entre líder e gestor constitui uma outra área de reflexão no mundo académico e profissional. Para Kotter (2001), os dois conceitos apresentam perfis funcionais distintos, mas igualmente muito relevantes e complementares para a sustentabilidade organizacional.

Assim, segundo este autor, o gestor tem uma função mais de curto a médio prazo, fazendo o planeamento e a orçamentação das actividades organizacionais, alocando recursos e monitorizando o cumprimento dos objectivos pela equipa. O líder terá uma tarefa complementar à do gestor, já que lhe compete construir soluções inovadoras para a empresa, através da concepção de uma visão de mudança de longo



prazo, concebendo as estratégias para a boa execução dessas mudanças, fazendo a gestão do risco implícito nestas propostas, assim como alinha as equipas para que estas estejam comprometidas com a organização (Kotter, 2001).

Na maioria das pequenas e médias empresas, que constituem mais do que 70% do tecido empresarial, em Portugal (Santos, 2005), estas duas funções são executadas pelo mesmo elemento ou equipa da organização, assumindo-se no desenvolvimento deste capítulo que o líder executa as duas funções.

3.2.2. Conceito de liderança e a sua importância no contexto da Responsabilidade Social das Organizações

Apesar de existirem muitas definições e perspectivas sobre o conceito de liderança, nomeadamente, na identificação consensual das categorias comportamentais associados à eficácia funcional do líder (Yukl, 2002), existe na literatura académica e empresarial, o reconhecimento de que a liderança constitui um dos factores mais relevantes para a sustentabilidade das organizações, nas suas várias dimensões (Waldman & Galvin, 2008).

Pode-se considerar que a liderança é em simultâneo um processo e uma característica organizacional (Antunes, 2013). Em termos de processo, a liderança é um conjunto encadeado e interdependente de actividades funcionais, havendo uma influência por parte do líder sobre os liderados, no sentido de os dirigir e coordenar, com o objectivo de se atingir determinados objectivos organizacionais. Enquanto característica, a liderança é vista como um conjunto de aptidões atribuídas à pessoa que lidera, as quais vão condicionar, num ou noutro sentido, a eficácia e eficiência no atingir dos objectivos pressupostos (Antonakis *et al.*, 2003; Cunha & Rego, 2003; Antunes, 2013).

Mostovicz *et al.*, (2009) defendem que a liderança, sendo a expressão de um conjunto de actividades, possui três níveis de análise que correspondem às respostas das três questões da teoria da liderança: como, porquê e o quê. Assim, as táticas e práticas da liderança, explicam a forma como o líder atinge as metas, dando a resposta ao “como”; as razões da tomada das decisões estratégicas e operacionais, que implicam a escolha entre varias opções, dá a resposta ao “porquê” e a definição da estratégia em si, que inclui objectivos estratégicos e operacionais responde à questão “o quê” (Antunes, 2013).

Para Nash (1993), o líder não é uma entidade amoral autónoma, deve ser um líder moral, responsável pelo comportamento organizacional dos indivíduos, equipas e da própria instituição, sendo por isso muito relevante o seu próprio carácter ético.

O carácter moral, ético e a virtuosidade do líder vão ser decisivos na tomada de decisão, sobretudo quando esta implica frequentemente decidir por uma opção entre



várias, tendo para isso a necessidade de um elevado grau de integridade, equidade, justiça, transparência e o compromisso no cumprimento da lei (Pruzan & Miller, 2005; ISO 26000:2011).

A existência de um código de ética facilita de forma significativa, a regulação e a normalização da conduta do líder e dos colaboradores. A divulgação para o interior e exterior do código de ética é fundamental, para o necessário envolvimento e cumplicidade das PI no processo de implementação do mesmo (NP 4460.1:2007).

Por outro lado, a conduta eticamente responsável do líder deve ter em conta os princípios da RSO (ISO 26000:2011), a cultura organizacional e a identidade corporativa.

A necessidade da gestão dos interesses das várias PI constitui um outro grande desafio do líder em termos da gestão do relacionamento com múltiplas PI. Implica um adequado desempenho da liderança, numa gestão eficaz das relações entre as PI, sobretudo quando estas podem ser de carácter conflituoso, o que traz novos requisitos de desenvolvimento de competências dos líderes, nomeadamente competências técnicas (*hard skills*) e comportamentais (*soft skills*), sendo muito relevante a existência de planos de formação que permitam a actualização das competências dos líderes nas várias áreas consideradas relevantes (COM, 2001; Cunha *et al.*, 2006, Sebes *et al.*, 2009).

A liderança deve possuir uma visão e estratégia de longo prazo, baseada em processos de inovação e criatividade e uma gestão do risco (Martins & Terblanche, 2003), que permita uma gestão da mudança, fundamental para a actual caracterização dos mercados globais. Deve basear a sua estratégia cumprindo os princípios da RSO (ISO 26000:2011) que permitam respeitar as PI e os seus aspectos de RS significativos (NP 4469.1:2008), permitindo conquistar a lealdade e o comprometimento dos colaboradores (Antunes, 2013), a fidelização de clientes (Shamma, 2012), a confiança e reputação das PI em geral e maximizar o contributo da organização para o desenvolvimento sustentável (Cunha *et al.*, 2003; Santos *et al.*, 2006; ISO 26000:2011).

As metodologias, as táticas e as práticas de liderança são os *modi operandi* do líder. Estão relacionadas pelos estilos de liderança, mais consensual ou mais autoritário, mais envolvente e autêntico ou mais distante e independente (Antunes, 2013).

Neste âmbito, Lewin *et al.*, (1939), apresentam três estilos de liderança que ainda hoje são referidos na literatura: autocrático, democrático e o liberal (*laissez-faire*). O autocrático, que se caracteriza por um poder muito centralizado, pouca delegação e envolvimento dos colaboradores, apresentando por vezes maior produtividade e menor satisfação. O democrático que será um pouco o oposto do autocrático, exercendo um poder mais descentralizado, com maior envolvimento e delegação de tarefas pelos colaboradores, maior satisfação dos mesmos. O liberal,



considera-se um estilo de liderança potencialmente caótico, pelo facto de se tratar de um líder ausente e pouco eficaz.

A liderança autêntica, que se baseia na genuinidade do líder e num padrão ético de comportamento, onde o líder promove, implementa e mantém um sistema de gestão onde a comunicação é transparente para com os seus colaboradores e restantes PI (Avolio *et al.*, 2009). Nesta abordagem, este líder partilha a informação crítica para a tomada de decisões nos vários níveis organizacionais e projecta para o interior e exterior da organização, a real dimensão e situação da organização, promovendo a transparência como valor essencial da cultura organizacional (Maak & Pless, 2006; George *et al.*, 2007; Avolio *et al.*, 2009).

Segundo Pless (2007), a liderança responsável pode ser definida como um estilo de liderança organizacional que se caracteriza pelo foco nas responsabilidades adicionais aos legítimos interesses dos accionistas, direccionando desta forma, a atenção da liderança e dos colaboradores nos interesses das restantes PI. Assim a liderança responsável, baseia-se nos pressupostos da teoria dos *stakeholders*, com a expressa intenção da responsabilização da organização e da sua liderança pelas várias PI.

Para Maak & Pless (2006), a liderança responsável implica o compromisso para com as três dimensões organizacionais: económica, social e ambiental. Implica igualmente a criação e manutenção de relações de confiança entre a organização e as PI, facilitando assim a sua proximidade e o atingir de objectivos e interesses convergentes, aumentando a sustentabilidade organizacional e a legitimidade da liderança, criando uma visão organizacional partilhada.

A eficácia da liderança está relacionada com o acompanhamento, feedback, delegação, responsabilização, rigor, equidade, gestão por objectivos, inovação e criatividade, comunicação e envolvimento, empatia e humildade, reconhecimento dos direitos das PI, reconhecimento e recompensa dos colaboradores, auto motivação e resiliência, coaching de equipas, promoção da confiança, coragem, determinação e comprometimento nos liderados, orientação para os resultados, gestão da mudança e gestão do risco organizacional e melhoria contínua (Yukl, 2002; Emiliani, 2003; Pruzan & Miller, 2005; Maak & Pless, 2006; Uhl-Bien *et al.*, 2007; Avolio *et al.*, 2009; Gillet *et al.*, 2011; Ashford & DeRue, 2012; Antunes, 2013).

Existe uma tendência crescente para a sociedade em geral, olhar para as empresas nela inseridas e pedir-lhes uma acrescida responsabilidade nas dimensões da RSO (Seabra, 2012). Algumas empresas respondem com a implementação de programas que aumentam a empregabilidade local, melhoram e aprofundam o seu relacionamento com as populações locais, promovendo ajudas específicas, nomeadamente às populações mais desfavorecidas, muitas vezes directamente e em outros casos por intermédio de ONG, aumentando desta forma, a proximidade entre



as partes e em consequência aumentando a confiança organizacional (Sebes *et al.*, 2013; Jorge, 2014).

As lideranças destas “empresas cidadãs” terão que adotar prioridades estratégicas conducentes a este desafio, em termos do assumir das responsabilidades acrescidas para com as PI que se identifiquem como significativas (NP 4469.1:2008). Neste âmbito, a liderança organizacional é fundamental neste processo (Jorge, 2014), elegendo o estilo da liderança responsável, como um veículo para direccionar esta estratégia de respeito e responsabilização pelas PI, promovendo ao nível organizacional o DS (Pless, 2007; ISO 26000:2011).

Com vista a se contribuir para o conhecimento na área da liderança, área considerada de máxima importância ao nível da gestão socialmente responsável, é proposta na presente tese de doutoramento, um modelo conceptual denominado de Liderança Eticamente Responsável (LER) representado na Figura 6.

No modelo proposto assume-se que a LER é um processo sujeito à melhoria contínua, que contempla uma forma de avaliação do seu desempenho, com a caracterização de um plano individual de competências e das restantes dimensões consideradas para cada elemento pertencente à liderança.

O modelo prevê que a LER é sujeita a factores exógenos e endógenos. Os endógenos estão relacionados com a identidade corporativa, com a cultura organizacional, com o comportamento organizacional, com a governação e por especificidades internas da organização. Os factores exógenos são de ordem legal e regulamentar, política e de segurança, social e societal, meio ambiental, climático e geográfico, comercial e de mercado (sectorial e concorrencial).

As quatro dimensões consideradas na LER são:

- O comportamento ético responsável do líde, que promova uma cultura organizacional baseada na ética organizacional, na sua virtuosidade e moral que sustente os princípios da RSO. Paralelamente, o seu comportamento deve implicar o cumprimento da lei, do estado de direito, dos direitos humanos, da igualdade de oportunidades e dos regulamentos aplicáveis.
- A sua estratégia deve estar focada no contributo para o DS, no respeito pelas PI, integração da RS em toda a organização, promoção do relacionamentos com as PI conducentes à sua fidelização e à promoção de confiança, reputação e criação de valor organizacional. A estratégia deve ser concebida, implementada e avaliada com a visão organizacional de médio e longo prazo, promovendo processos de inovação e de desenvolvimento de novos processos e produtos/serviços/ideias, gestão de risco e gestão da mudança.



- As táticas e metodologias de liderança devem otimizar os meios, recursos e o factor tempo, de forma a atingir os objectivos estratégicos e operacionais previstos na estratégia e cumprindo com o pilar do comportamento ético responsável.

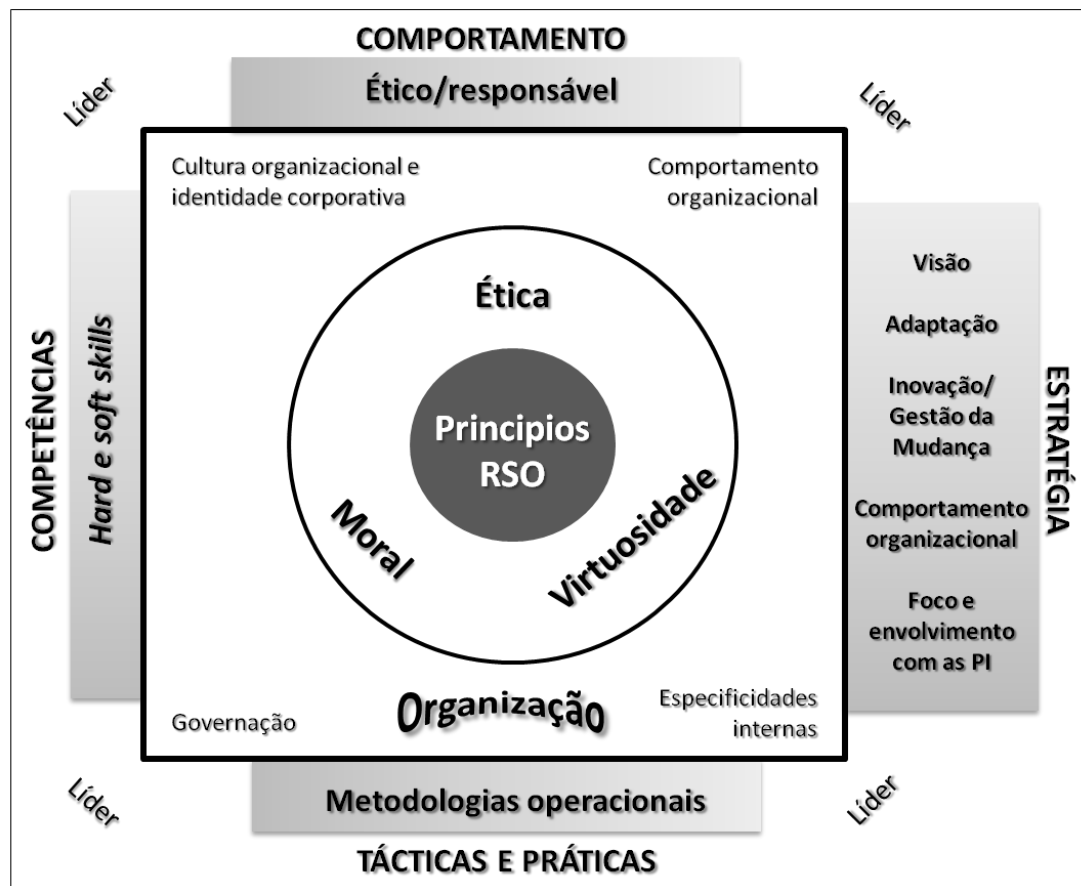
- Por fim a quarta dimensão é o desenvolvimento e actualização de competências funcionais, técnicas, comportamentais e atitudinais do líder que permita a sua constante condição de actor competente, fiável e capaz para o exercício funcional.

A LER actua com base nos seus valores e princípios éticos, morais e jurídicos, podendo suportar-se em códigos de ética que facilitam a normalização deste comportamento ético e responsável, promovendo de forma transparente a partilha de informação crítica às diversas PI, de forma que estas, a todo e qualquer momento, possam avaliar o real relacionamento com a organização (Maak & Pless, 2006; NP 4460.1:2007; Rego *et al.*, 2010).

Neste modelo LER é importante que a liderança detenha autonomia, autoridade, poder, estratégia, competências, meios e recursos, de forma a efectivar a sua responsabilidade. Assim torna-se fundamental uma estreita ligação e alinhamento entre accionistas, governo da organização e liderança, para implementar esta estratégia socialmente sustentável e responsável.

A LER através de uma estratégia de gestão do relacionamento com as PI, vai promover activamente a confiança organizacional, factor essencial para a agilização do envolvimento entre e com as PI.

A LER passa a ser vista como o promotor e o garante dos relacionamentos, o impulsionador da criação de confiança e reputação com as PI. A este nível é fundamental a análise da estratégia de comunicação e de envolvimento corporativas, assim como a análise do comportamento organizacional, que se traduz na forma de actuação para com as PI externas por parte dos colaboradores, lideranças e restantes PI internas, sendo relevante a avaliação sistemática da qualidade destes relacionamentos (Parra *et al.*, 2011).



Factores exógenos
Legais e regulamentares
Política e segurança
Sociais e societais
Meio ambientais e climáticos
Comerciais e sectoriais



Figura 6. Modelo de Liderança Eticamente Responsável (LER)
Fonte: Elaboração própria.



3.3. Comportamento e desempenho organizacional

Para Dolan & Lingham (2008) e Robbins & Judge (2013), o comportamento organizacional é um campo de estudo que investiga o impacto que os indivíduos, equipas e a organização têm sobre o seu comportamento, com três finalidades: explicar os comportamentos dos colaboradores, das equipas e da organização em geral, prever esses comportamentos e caracterizar as possíveis medidas para orientar um comportamento que seja ajustado aos desafios da organização.

O estudo do comportamento organizacional é uma tarefa multidisciplinar, estudada pela psicologia, filosofia social, antropologia, sociologia (Kreitner *et al.*, 2007; Robbins & Judge, 2013). Este estudo apresenta-se num âmbito de elevadíssima importância, visto que o comportamento dos colaboradores, das lideranças e da organização em geral, vão influenciar de forma decisiva o desempenho corporativo, já que a gestão do relacionamento com as PI, em grande medida é efectuada em resultado deste comportamento (Woodman *et al.*, 1993).

Não existe um comportamento organizacional ideal ou perfeito. Cada organização tem o seu, em resultado da sua identidade corporativa, cultura organizacional e liderança, considerando-se que os colaboradores, equipas e a organização (variáveis independentes) vão influenciar o ambiente da organização (variáveis dependentes) (Barney & Griffin, 1992).

A análise do comportamento organizacional, permite a tomada de medidas preventivas quando se prevêem eventuais efeitos desviantes aos delineados pela liderança na implementação da sua estratégia. Permite assim melhorar a retenção de talentos, evitando a rotatividade e o absentismo da equipa, promover a produtividade e comprometimento da equipa (Wendell *et al.*, 1999; Kondalkar, 2007; Hersey *et al.*, 2012), promover o envolvimento entre as PI, promover a satisfação dos colaboradores e promover a cidadania organizacional (Mitchell, 1987).

Neste sentido, considera-se que o comportamento organizacional, funciona como um *front office* em termos de comunicação, diálogo e envolvimento com as PI das organizações, sendo por isso de extrema importância na maximização do seu desempenho e criação de valor organizacional (Dolan & Lingham, 2008), na criação de confiança e reputação corporativas (Shamma, 2012) e na implementação da estratégia da LER em fidelizar as PI (Pless, 2007).

Por outro lado, o comportamento organizacional tem implicações determinantes ao nível da RSO, visto que os princípios da RSO prevêem uma atitude eticamente responsável para com as PI assim como o potenciar do relacionamento com estas, de forma a criar laços de confiança de longo prazo (ISO 26000:2011; Parra *et al.*, 2011).

Assim, a forma como os colaboradores se relacionam com as PI externas, nomeadamente, em termos da sua disponibilidade, foco nas PI, competência,



envolvimento e comportamento organizacional é objectivamente aquilo que pode ser analisado de forma externa, sendo uma das formas pelas quais as PI vão avaliar as Organizações Socialmente Responsáveis (ISO 26000:2011).

Robbins & Judge (2013), propõem um modelo conceptual para o comportamento organizacional que inclui três tipos de variáveis: as entradas (*inputs*), os processos, e as saídas (*outputs*), em três níveis de análise: ao nível individual, grupal e organizacional. A análise do modelo faz-se da esquerda para a direita (Figura 7).

Os autores propõem em termos de *inputs*, indicadores como a diversidade, a personalidade e os valores ao nível dos colaboradores. Ao nível das equipas, propõem o espírito de equipa, as regras existentes em equipa e as responsabilidades da equipa. Ao nível da organização, propõem a estrutura organizacional e a cultura organizacional. Os processos neste contexto são “acções que indivíduos, equipas e a organização promovem tendo com base os *inputs* com a finalidade de produzir os resultados, ou *outcomes*”. Os *outcomes* são os resultados do comportamento organizacional e é aquilo que se pretende prever, explicar e condicionar (Robbins & Judge, 2013).

Então a questão que se coloca é como se pode influenciar o comportamento organizacional, para que ao nível das suas três dimensões, colaboradores, equipas e sistema de gestão organizacional, se promova activamente o seu contributo para as Organizações Socialmente Responsáveis?

Ao nível dos colaboradores, a sua personalidade, experiência, valores e princípios, competências, características comportamentais associados à sua atitude, percepção da liderança, nível de motivação e de confiança, resiliência e comprometimento vão contribuir para o seu comportamento organizacional (Kreitner *et al.*, 2007; Robbins & Judge, 2013). Ao nível das equipas, o seu nível de trabalho de equipa, relações interpessoais, comunicação interna, capacidade para gerir conflitos e o seu alinhamento com as lideranças (intermédias e de topo), vão dar o seu contributo para o comportamento organizacional (Hersey *et al.*, 2012; Robbins & Coulter, 2013).

Finalmente ao nível da organização, o modelo da LER é ajustável ao desafio de proporcionar a este nível um adequado comportamento organizacional, nomeadamente, a existência por parte do líder, de uma visão e estratégica socialmente responsáveis, o exercício de uma conduta que respeite as PI, com uma adequada relação entre a sua autoridade *versus* poder e que promova uma cultura organizacional ética e conforme os princípios da RSO (Kotter, 2001; Waldman & Galvin, 2008; Robbins & Judge, 2013).

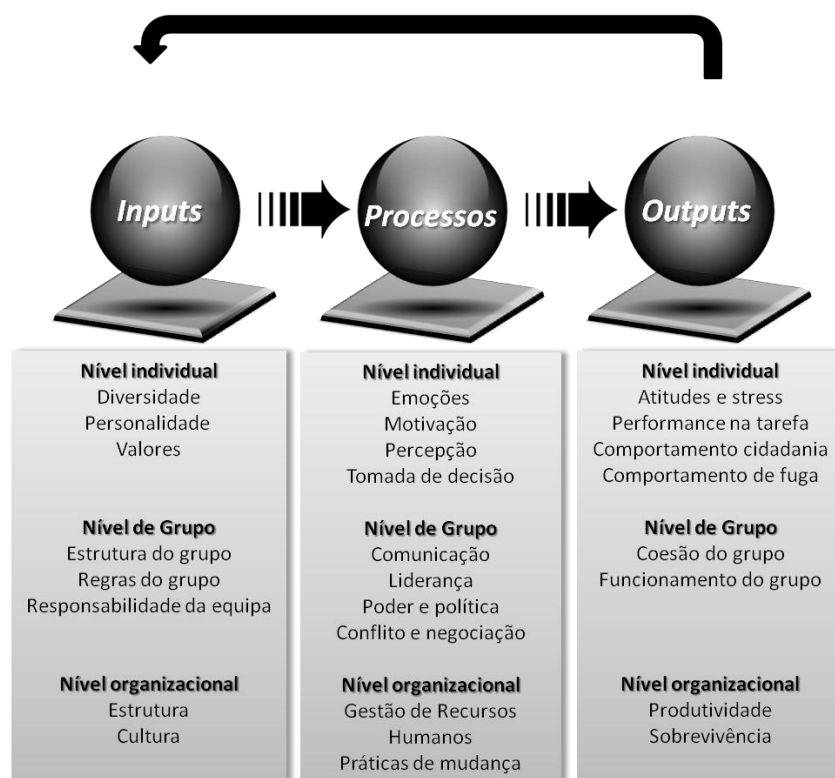


Figura 7. Modelo conceptual para o comportamento organizacional.
Fonte: Adaptado de Robbins & Judge, (2013).

As boas práticas integradas de gestão de pessoas, associadas a uma LER e a uma cultura organizacional que satisfaça o compromisso da RSO vão ao nível interno (Shein, 2004), contribuir para um comportamento organizacional responsável, aumentando o comprometimento e lealdade laboral, os quais são factores fundamentais para a solidificação e sustentabilidade das Organizações Socialmente Responsáveis (Hersey *et al.*, 2012).

Ao nível externo, o comportamento organizacional responsável associado a uma LER empenhada numa eficaz gestão do relacionamento com as PI, de igual forma promovem nas Organizações Socialmente Responsáveis, maiores níveis de confiança e reputação organizacionais, aumentando a fidelização das PI externas e a promoção de vantagens competitivas das Organizações Socialmente Responsáveis.

3.4. Confiança e reputação corporativas

3.4.1. Confiança organizacional

A confiança organizacional é considerada muito importante para a relação de interdependência que se estabelece entre a organização e as diversas PI internas e externas, no assumir dos riscos das relações inter-pessoais, no âmbito das suas



relações de cooperação e na promoção da identidade corporativa e cultura organizacional (Parra *et al.*, 2011).

Não existe um consenso em relação ao conceito de confiança organizacional. De acordo com Mayer *et al.*, (1995), o conceito de confiança organizacional aponta para a disposição de uma pessoa, o depositante de confiança, em confiar numa outra, o depositário de confiança, ficando numa expectativa positiva, mas vulnerável, de não actuação oportunista relativamente ao objecto de confiança.

Parra *et al.*, (2011), adicionam alguns elementos ao conceito anterior, definindo-a como uma relação entre duas partes, de carácter interpessoal e bidireccional, onde o depositante de confiança, decide de uma forma livre e voluntária, ficar vulnerável em relação a uma acção por parte do depositário de confiança, com o pressuposto de que este, apesar de não ser controlado, terá boas intenções em relação a acção objecto da confiança.

Assim, da parte do depositante de confiança existe uma decisão voluntária em assumir um risco em relação a uma determinada acção, decisão, ou intenção por parte do depositário de confiança (Spaemann, 2005), sendo por isso um acto vulnerável onde a gestão do risco é essencial (Rodrigues & Veloso, 2013), verificando-se que quanto mais se confia, menor é a percepção do risco (McLain & Hackman, 1999).

Para Luhmann (1982), o conceito de confiança está relacionado com um mecanismo em que actores sociais reduzem a complexidade interna do seu sistema de interacção. Para este autor, existem três tipos de confiança: a processual, relacionada com aspectos corporativos como por exemplo a experiência em processos de negociações passadas, a confiança interpessoal, baseada nas características dos agentes da negociação e a confiança institucional, formada pela estrutura formal da instituição promotora de confiança. Os três tipos de confiança estão relacionados com a formação e manutenção da reputação e marca corporativas (Shamma, 2012).

Para Giddens (1991), confiança é uma crença na credibilidade de uma pessoa ou sistema tendo em vista determinado resultado ou evento. A confiança nasce da partilha de valores e propicia as pessoas trabalharem em conjunto. Fukuyama (1997), acompanha esta visão do conceito, afirmando que a confiança é a capacidade de as pessoas trabalharem em equipa nas organizações para desenvolverem causas comuns, partilhando normas e valores comuns no seio da comunidade e a capacidade destas em subordinar interesses individuais em interesses de grupo.

Costa (2000), defende que a confiança é um construto multidimensional, possuindo três dimensões inter-relacionadas: cognitiva, afectiva e comportamental. Renn & Levine (1991), alargam o conceito para cinco dimensões: mensagem, pessoa, organização, clima organizacional e clima sociopolítico. Os dois primeiros referem-se à confiança ao nível interpessoal e as restantes três ao nível da confiança organizacional.

Robbins & Coulter (2013) propõem igualmente um construto pentadimensional cujas dimensões são integridade, consistência, competência, abertura e lealdade.



A confiança pode ser considerada um processo, onde intervêm os dois agentes: o depositante de confiança pela maior ou menor propensão para confiar e o depositário de confiança pela sua confiabilidade. Quanto ao primeiro, quanto maior for a tendência para assumir o risco, maior tendência para confiar. Pelo contrário, se a pessoa tiver pouca capacidade em assumir o risco vai ter menor propensão em confiar (Mayer *et al.*, 1995).

Em relação ao segundo, o depositário de confiança, Mayer *et al.*, (1995) aponta para três características a ter em conta na decisão de confiar, nomeadamente em termos da sua habilidade/competência, benevolência e integridade, considerados por Parra *et al.*, (2011) os três antecedentes da confiança.

Estas três características do depositário de confiança (Figura 8), coincidem com a “Retórica” de Aristóteles, conforme citação de Júnior *et al.*, (2005) que aponta para os três elementos de uma comunicação persuasiva: *logos* (habilidade), *pathos* (benevolência) e *ethos* (integridade) (Mayer *et al.*, 1995).

Em relação à característica de habilidade, está relacionada com o conjunto de conhecimentos e competências do depositário de confiança, no sentido de criar no depositante de confiança, maior nível de segurança na decisão de confiar, estando aqui incluídas o domínio dos conhecimentos técnicos e comerciais relativas à oferta empresarial, conhecimento da concorrência, conhecimento do diagnóstico de necessidades do público-alvo e conhecimento das futuras tendências de mercado (Mayer *et al.*, 1995; Sebes *et al.*, 2009).

Quanto à característica de benevolência, relaciona-se com o conjunto de motivações e intenções ligadas com a acção de criação de confiança por parte do depositário de confiança (Mayer *et al.*, 1995).

Finalmente, a característica de integridade, está relacionada com o conjunto de princípios que vão reger o comportamento do depositário, tendo em conta as suas virtudes morais e a sua capacidade de discernir entre o bem e o mal (Parra *et al.*, 2011).

Costa (2000) propõe de igual forma, um conjunto de características para o depositário de confiança: integridade, lealdade, boa vontade, consistência, benevolência, abertura e competência, estando assim enquadradas nas cinco dimensões propostas por Robbins & Coulter (2013).

O processo de consolidação e validação da confiança organizacional, vai requerer tempo de efectiva experiência para que os dois agentes se avaliem mutuamente e possam tirar as suas conclusões (Robbins & Coulter, 2013). Caso uma das partes exerça determinada acção contrária ao objecto de confiança, a relação de confiança pode ficar temporária ou irreversivelmente condenada, sendo depois muito difícil ou mesmo impossível reverter a situação (Hess, 1995).

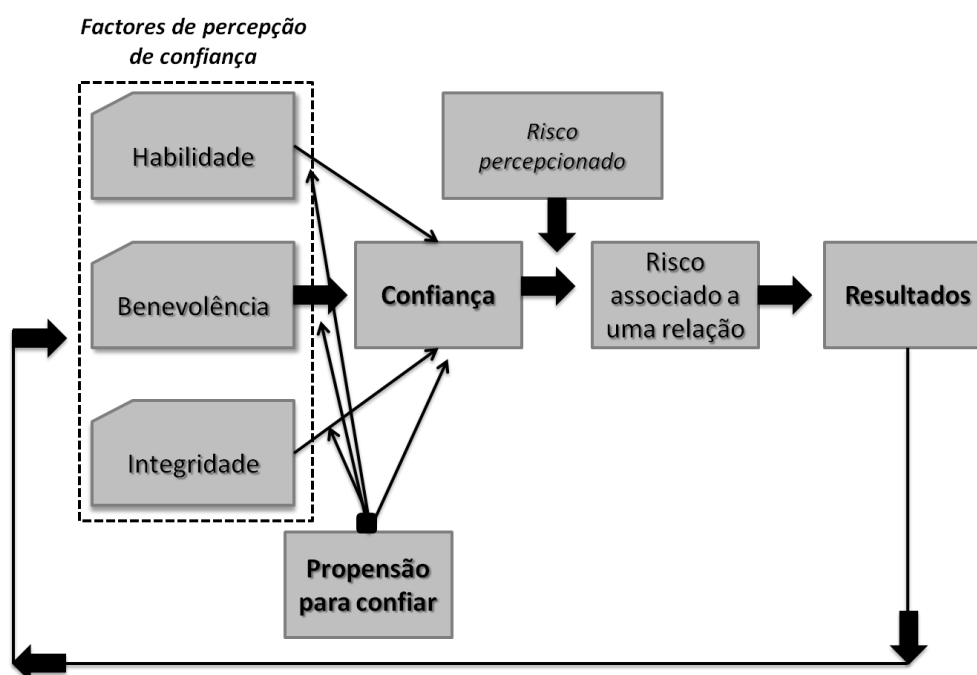


Figura 8. Modelo de confiança.
Fonte: Adaptado de Mayer *et al.*, (1995).

A confiança organizacional é considerada fundamental tanto ao nível interno como externo. Pode facilitar a comunicação interna e externa pela existência de maior partilha da informação nos vários níveis organizacionais, diminuindo a complexidade interna (Giddens, 1991; Mayer & Norman, 2005; Freire, 2007). Também contribui para diminuir riscos, apesar destes serem fundamentais para que a confiança se mantenha (Rodrigues & Veloso, 2013)

Fukuyama (1997), afirma que quanto maior for a confiança organizacional maior a cumplicidade e a adesão dos colaboradores à estratégia, minimizando-se a existência de medidas de controlo interno e aumentando-se a eficiência organizacional. Desta forma, a confiança organizacional pode ao nível interno, promover o alinhamento dos colaboradores à sua liderança, aumentando a satisfação interna, a produtividade e o compromisso organizacional, podendo reduzir o absentismo e o *turnover* (Freire, 2007). Por outro lado, em resultado deste clima de maior segurança, a criatividade e inovação podem ser incrementadas aumentando a competitividade da organização (Atkinson & Butcher, 2003). Pelo contrário, quando os níveis de confiança organizacionais não são promovidos, os colaboradores tendem a fechar-se em si próprios e não confiam nas informações corporativas (Mayer & Norman, 2005; Rodrigues & Veloso, 2013).

Ao nível externo, podem incrementar processos de fidelização dos clientes (Hess, 1995), fundamentados em ofertas fiáveis, com características coincidentes com



as necessidades e expectativas dos seus públicos, sobretudo quando os consumidores estão cada vez mais sensíveis às questões da RS (ISO 26000:2011).

Os três tipos de confiança propostos por Luhmann (1982), estão relacionados com a percepção que as PI externas fazem sobre a organização, implicando variações à reputação corporativa (Shamma & Hassan, 2009).

A confiança interpessoal, associada ao comportamento organizacional, desempenha um papel determinante ao nível da PI internas e externas, nomeadamente na promoção das relações interpessoais entre os colaboradores e ao nível externo, no relacionamento com clientes, fornecedores, parceiros e comunidade, entre outros.

Por outro lado, a confiança intrínseca, relacionada com a oferta por parte da organização (produtos, serviços, ideias) é igualmente muito importante, estando ligada à satisfação dos requisitos do cliente, sendo fundamental que esta oferta se enquadre no conceito de qualidade constante na ISO 9001:2008, que tenha a desejável fiabilidade e que seja acompanhada por um serviço de pós venda que garanta por um lado as garantias legalmente exigíveis e por outro, que exista uma actualização da própria oferta, tendo assim em conta a legítima protecção dos consumidores (ISO 26000:2011).

Por fim, a confiança organizacional esta relacionada com o papel da liderança que desejavelmente deve reunir as características de uma LER e com os processos chave da organização que devem ser eficazes e eficientes na implementação da estratégia corporativa.

3.4.2. Reputação corporativa

Tal como se verificou em relação ao conceito de confiança organizacional, o significado de reputação corporativa continua a ser objecto de debate entre o mundo académico. É vista por alguns autores como a percepção que as PI externas têm da organização (Davis & Miles, 1998), estando assim relacionado com o que as PI externas pensam sobre a organização (Brown *et al.*, 2006). Para Shamma (2012) a reputação corporativa engloba e integra os conceitos de identidade, imagem, marca, personalidade e comunicação corporativas.

Fombrun (1996) aponta para o conceito de reputação corporativa “a percepção que representa as acções passadas da organização e as perspectivas futuras, que referênciam as características corporativas chave, distintivas em relação à concorrência”. Alguns autores relacionam o conceito à dimensão temporal, afirmando que a reputação corporativa enquadra-se na visão das PI externas num determinado específico período de tempo (Saxton, 1998; Gotsi & Wilson, 2001).



Para Barnett et al., (2006), a definição de reputação corporativa enquadra-se dentro de três categorias que importa sistematizar: a reputação corporativa enquanto um estado de consciência, a reputação corporativa enquanto um juízo de valor e a reputação corporativa enquanto um activo corporativo. Em relação ao primeiro, a reputação corporativa é identificada como as percepções, o conhecimento ou as emoções em relação à organização. Em relação ao segundo, a reputação corporativa é associada a um julgamento, uma opinião ou crença, ou ainda, a uma avaliação ou estimativa sobre a organização. Em relação à terceira, o conceito é definido associado à criação de valor organizacional ou como um activo intangível. Segundo este autor a definição mais comum é a segunda.

Para Hatch & Schultz (1997) e Barnett et al., (2006) os conceitos de identidade, imagem e reputação corporativas estão inter-relacionados, estando ilustrada na Figura 9 essa relação de interdependência.

Segundo o autor, a identidade corporativa constitui a visão interna da organização estando associada aos seus símbolos, marcas e cultura organizacional. A Imagem corporativa por sua vez, esta associada às impressões das PI externas em relação à organização, a qual conduzem à formulação de percepções, julgamentos ou avaliações sobre a mesma formando-se assim a reputação corporativa. Esta pode conduzir a um aumento do valor organizacional denominado por capital reputacional corporativo.

Para Shamma (2012), podem-se observar vários tipos de reputação: a reputação corporativa relacionado, como se viu, com as percepções, julgamentos ou avaliações das PI externas sobre a organização, incluindo o comportamento dos seus colaboradores, os processos organizacionais e a sua liderança, governação e estrutura accionista, a reputação do sector de actividade, incluindo aqui a reputação da concorrência e dos restantes actores sectoriais e a reputação do próprio país, que adquire uma dimensão cada vez mais relevante na actual conjuntura.

De acordo com Gotsi & Wilson (2001), a reputação corporativa é construída a partir da imagem corporativa promovida por três instrumentos organizacionais: o comportamento, a comunicação e o simbolismo corporativos. Os autores referem igualmente que a reputação corporativa é afectada por factores ambientais tais como a política, economia e o ambiente social do país e da tecnologia disponível e outros factores competitivos.

O processo de formação da reputação corporativa pelas PI externas é aperfeiçoado ao longo do tempo por repetidos julgamentos e percepções sobre a imagem corporativa, positivas ou negativas, recolhidas de forma directa e indirecta. Nestas experiências vividas pelas PI externas, pode ser ou não confirmada a crença inicial sobre a organização (reputação corporativa inicial), observando-se desta forma um carácter de auto-validação da própria reputação corporativa, através da análise de múltiplas fontes de informação como referem Gotsi & Wilson (2001).

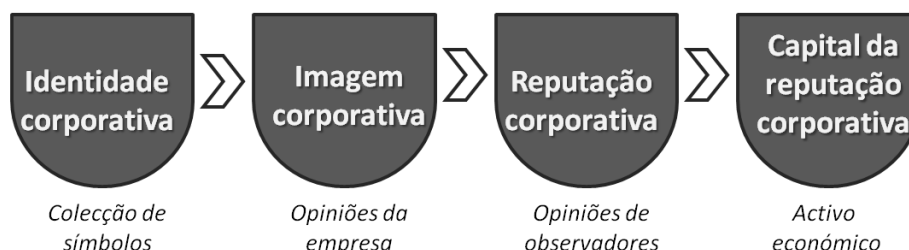


Figura 9. Desagregação da reputação corporativa.
Fonte: Adaptado de Barnet *et al.*, (2006).

No processo de formação da reputação corporativa nem todas as PI são igualmente relevantes. As PI significativas pelo facto de interagirem de uma forma mais intensa com a organização, vão ter um papel mais activo, tendo maior acesso à comunicação corporativa e um maior envolvimento com esta.

A estratégia de promoção da reputação corporativa pode ter em conta as PI de uma forma geral ou de uma forma individualizada (Shamma, 2012). A primeira implica a concepção de um sistema de gestão onde o marketing estratégico é indiferenciado e no segundo caso, existe uma estratégia de marketing relacional, optimizando o relacionamento com as PI tendo em conta a sua especificidade individual (Dyché, 2002; Almotairi, 2008).

Le Roux (2003), propõe outros factores que conduzem à formulação da reputação corporativa, nomeadamente a ética organizacional, o desempenho financeiro, o valor das PI, as actividades corporativas de promoção da marca, o *marketing mix*, as relações públicas e as relações com as PI. Fombrun (1996) propõe igualmente alguns factores para a formulação da reputação corporativa: informação corporativa, auditoria à organização, análise de investimentos, perspectiva dos jornalistas, boatos e rumores, actividades de promoção da marca corporativa.

Vários modelos têm sido propostos para medir a reputação corporativa destacando-se o modelo criado por Charles Fombrun, Naomi Gardberg e Joy Sever, em 2000, denominado por Quociente de Reputação (QR).

O QC é um modelo composto por seis dimensões que identificam as percepções das PI em relação à reputação corporativa da organização. As seis dimensões são: o apelo emocional, a RS e o meio ambiente, o desempenho financeiro, a visão e a liderança, os produtos e serviços e o ambiente de trabalho, medindo ao todo vinte características da organização conforme se pode observar da Tabela 1.



Tabela 1. Constituição do Modelo de Quociente de Reputação.

Dimensões	Características organizacionais sujeitas a avaliação pelas PI
Responsabilidade social e meio ambiente	Cidadania Gestão ambiental Ética
Apelo emocional	Gostar Confiança Respeito
Desempenho financeiro	Resultados anteriores Baixo risco Perspectivas de crescimento Oportunidades potenciais
Produtos e serviços	Força da marca Inovação Qualidade Valor
Visão e liderança	Visão inspiradora Forte liderança Valores claros
Ambiente de trabalho	Boa gestão Local de trabalho atraente Talento da equipa

Fonte: Adaptado de Fombrun *et al.*, (2000).

A reputação corporativa é vista como um factor promotor de confiança organizacional, associado à estratégia de estabelecer e prolongar os relacionamentos entre a organização e as suas PI. Para Shamma & Hassan (2009), surge a necessidade de se identificar uma forma de gerir a criação e a manutenção da reputação corporativa, aferindo-se quais os factores que mais criam impacto na sua construção por parte das PI, propondo neste âmbito, a pirâmide dos pilares da reputação corporativa como representado na Figura 10.

Nesta pirâmide, os autores propõem que as seis dimensões do modelos QR e desenhados por Fombrun *et al.*, (2000), sejam colocadas numa pirâmide, de baixo para cima em termos de prioridade, sendo a dimensão “ambiente de trabalho” e “produtos e serviços” as duas vistas como mais relevantes neste processo denominando-as como pilares primários, seguindo-se as restantes quatro dimensões, vistas como pilares secundários, o “desempenho financeiro”, a “visão e liderança”, o “apelo emocional” e como ultima a “responsabilidade social e meio ambiente” (Shamma & Hassan, 2009).

A reputação corporativa deve ser o resultado de uma estratégia organizacional (Logsdon & Wood, 2002) onde a RSO é um dos seus pilares, devendo ser vista não só como o resultado das boas práticas internas e externas como um activo indispensável



na procura por vantagens competitivas (Davies & Miles, 1998), que permita a manutenção da actividade da organização a longo prazo. Assim, a RSO, a confiança organizacional e a reputação corporativa são conceitos inter-relacionados, interdependentes (Ronald *et al.*, 2011) e posicionados estrategicamente para potenciar relacionamentos sustentáveis de longo prazo entre as organizações e as suas PI.



Figura 10. Pirâmide dos pilares da reputação corporativa
Fonte: Adaptado de Shamma & Hassan, (2009).

3.5. Operacionalização da Responsabilidade Social das Organizações

3.5.1. Enquadramento

Muitas empresas desenvolvem práticas consideradas de RSO sem que estas estejam formalizadas em termos de estratégia ou qualquer política específica para o efeito. Neste sentido, colaboradores da organização tomam a iniciativa de ajudar determinadas instituições alvo, como por exemplo uma IPSS local, ajudando a pintar as instalações, entregando equipamentos novos, num outro exemplo, convidam alunos do ensino secundário de uma escola da comunidade para lhes promover acções de prevenção rodoviária ou ainda, incentivam internamente o voluntariado comunitário, dispensando os colaboradores das suas tarefas funcionais.

Estas práticas de RS apresentam benefícios significativos de vária ordem: por um lado, os destinatários beneficiam directamente destes contributos, constituindo muitas vezes ajudas filantrópicas insubstituíveis. Por outro lado, os colaboradores da entidade promotora aumentam a sua satisfação e auto-estima em praticar actos de solidariedade e entreatajuda para com PI o que cria um aumento de comprometimento



para com a sua entidade patronal (Amaral *et al.*, 2003) o que faz com que hábitos de RS sejam interiorizados na cultura organizacional da sua organização. Finalmente a organização conquista confiança, proximidade e reputação interna e externa, o que é considerado um activo intangível de fundamental importância, no estabelecimento de relacionamentos de longo prazo e procura por vantagens competitivas (Shamma, 2012).

As práticas de RSO contribuem assim para uma melhor ligação à comunidade local, valorizam a criação de valor organizacional nas várias dimensões da RSO e têm um outro benefício muito relevante, o de reduzir riscos associados às organizações nomeadamente ao nível da sua governação organizacional, devido à implementação de práticas de governação transparentes e responsáveis, minimizando-se riscos associados ao investimento financeiro nessas organizações por parte de investidores (ISO 26000:2011).

No segundo capítulo foram caracterizadas as Organizações Socialmente Responsáveis, como sendo uma entidade que ao integrar os princípios da RSO na sua estratégia, consegue melhor maximizar o seu contributo para com o DS. As Organizações Socialmente Responsáveis ao integrarem na sua estratégia, o foco nas necessidades e expectativas das PI devem apresentar práticas de RSO que estrategicamente assegurem os objectivos definidos no âmbito da RSO, não sendo por isso práticas de RS avulso, promovidas individualmente por alguns colaboradores mais despertes para a solidariedade.

Torna-se assim fundamental a concepção de um instrumento que assegure de forma estratégica e sistemática os objectivos da RSO, nomeadamente a maximização dos impactes positivos e a minimização dos impactes negativos resultantes das actividades e decisões organizacionais.

Este instrumento é a política de RS que é um dos pilares da NP 4469.1:2008, norma esta que apresenta os requisitos para a certificação das organizações pelo SGRS. A política de RS é definida nesta norma como a “declaração de intenções e orientações de uma organização relacionadas com a RS, formalmente expressas pela gestão de topo”.

3.5.2. Normas organizacionais de referência no âmbito da Responsabilidade Social

A certificação das organizações por normas internacionais, permite a implementação de sistemas de gestão reconhecidos mundialmente, possibilitando a concepção de *standards* reconhecidos de forma global (ISO *International Organization for Standardization*). Um dos sistemas de gestão mais utilizados com o objectivo de certificação é o sistema de gestão da qualidade (ISO 9001:2008) o qual genericamente, permite a identificação de processos chave que conduzem a aumentos da eficácia e



eficiência organizacional, diminuindo redundâncias e possibilitando um foco da organização na identificação das necessidades dos clientes com a intenção de as satisfazer (Sebes et al., 2010).

As primeira duas normas desenvolvidas no âmbito da RS foram a SA 8000 Sistema de Gestão da Responsabilidade Social, em vigor a partir de 1998 e a AA1000 Accountability em vigor a partir de 1999, tendo ambas surgido de forma a homogeneizar aspectos éticos e de RS no âmbito das relações comerciais.

A primeira, a SA 8000, é apresentada pela SAI (*Social Accountability International*) como sendo uma norma de requisitos voluntários, auditável de terceira parte, baseando-se em princípios dos direitos humanos e dos trabalhadores, das condições no local de trabalho e no sistema de gestão. Esta norma desenvolve um conjunto de requisitos tais como: trabalho infantil, trabalho forçado e compulsório, segurança e saúde no trabalho, liberdade de associação e direito à negociação colectiva, discriminação, práticas disciplinares, horário de trabalho, remuneração e sistemas de gestão.

O último requisito desta norma, aponta para a existência de uma política de RS que seja subscrita pela gestão de topo e que esteja “exibida num lugar destacado, facilmente visualizável nas instalações da empresa, para informar ao pessoal que ela escolheu voluntariamente estar em conformidade com os requisitos do padrão SA8000”

A norma AA1000 *Accountability* é apresentada pelo *Institute of Social and Ethical Accountability*, tendo sido publicada pela primeira vez em 1999, onde foram exibidos os princípios da *Accountability* para o desenvolvimento sustentável. Posteriormente e após uma revisão, onde se assumiu o compromisso com a integração dos princípios da relevância, abrangência e responsabilidade, foram publicadas duas normas decorrentes, a *AA1000 Assurance Standard* (AA1000AS) é publicada em 2003 e a *AA1000 Stakeholder Engagement Standard* (AA1000SES) é publicada em 2005.

O objectivo da norma é permitir que as organizações utilizem princípios internacionais de referência para que a sua prestação de contas seja feita de forma transparente, responsável e que seja comunicada e monitorizada com o fim de compreender, gerir e melhorar o seu desempenho sustentável.

Quanto à ISO 26000:2011, a sua concepção foi iniciada em 2004 e terminada em 2011, sendo um guia para a sustentabilidade nas organizações. Não tem como propósito a certificação, mas sim a apresentação de linhas de orientação quanto aos princípios fundamentais da RS, apresentando formas para que a organização integrem uma conduta socialmente responsável e o reconhecimento das legítimas preocupações pelas PI na organização.

A NP 4469.1:2008 especifica os requisitos para a certificação das organizações pelo SGRS. Esta norma está inter-relacionada com a história do desenvolvimento da ISO 26000:2011, já que na altura do início da concepção da ISO 26000:2011 foi



reconhecido e recomendado que cada país produzisse uma resposta normativa certificável das organizações no âmbito da RS, tendo a Comissão Técnica Portuguesa de Normalização (CT 164) desenvolvido a NP 4469.1:2008 de forma a “responder à necessidade, sentida pelas organizações, de um referencial sobre sistemas de gestão da responsabilidade social”.

O objectivo da NP 4469.1:2008 é “incentivar e orientar as organizações para uma actuação mais socialmente responsável, no contexto dos desafios do desenvolvimento sustentável”. Um aspecto muito importante referido na introdução da norma é que “a implementação e eventual certificação no SGRS de acordo com os requisitos desta norma não significa, por si só, que a organização seja socialmente responsável, mas sim que a sua gestão possui os mecanismos para que potencialmente venha a sê-lo cada vez mais” (NP 4469.1:2008).

Implica esta nota que o processo de melhoria contínua deve estar sempre presente, para que a revisão ao sistema (normalmente anual) permita assegurar que a organização certificada se enquadre no “estatuto” de Organizações Socialmente Responsáveis. O modelo adoptado na norma baseia-se em dois ciclos interligados e interdependentes: Ciclo de Gestão Estratégica e o Ciclo de Gestão Operacional (Figura 11).

A norma ISO 9001:2015, cuja entrada em vigor se previu para finais de 2015, apresenta várias evoluções em relação à versão de 2008, no sentido de integrar alguns aspectos das normas de RS, propondo a implementação do SGQ de forma mais integrada e indicando uma serie de iniciativas para fomentar o DS das organizações.

Por outro lado, a política de qualidade prevista nesta norma, não fica somente no âmbito interno mas vai ser disponibilizada para consulta para as PI externas. Também está previsto o registo e o tratamento de qualquer reclamação feita por qualquer PI externa, apesar de não se prever que seja necessária uma resposta da organização a essa reclamação, caso entenda que essa reclamação não se insere no âmbito do seu SGQ.

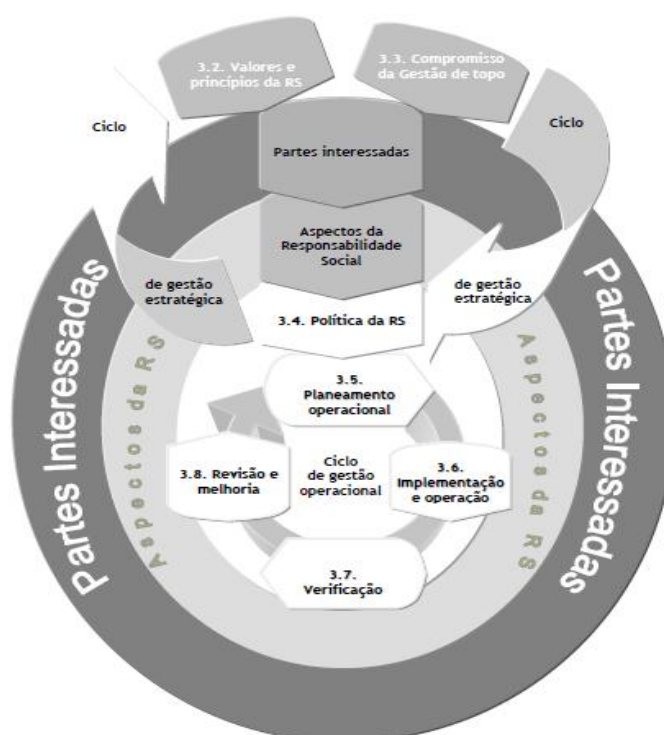


Figura 11. Modelo da NP 4469.1:2008
Fonte: NP4469.1 (2008).

3.5.3. Processo de definição da política de Responsabilidade Social de acordo com a NP 4469.1:2008

Tendo em conta a NP 4469.1:2008, a política de RS é concebida de acordo com a seguinte sequência de procedimentos que devem estar documentados (Figura 12):

Identificação de partes interessadas e das partes interessadas significativas

No Capítulo 2, fez-se referência de que a norma NP 4469-1:2008 propõe que para a identificação das partes interessadas significativas (PISIG), deva ter em conta a escala, a natureza e a localização geográfica das actividades e produtos da organização. Adicionalmente, a identificação das PI deve ter em conta os critérios de vínculo, influência, proximidade, dependência e representação.

A NP 4469.1:2008 refere que a organização deve estabelecer um procedimento para avaliar a significância das PI, tendo em conta com os critérios apresentados na Tabela 2. Em resultado ficam identificadas as PISIG em relação às quais vão-se identificar os aspectos de RS.



Figura 12. Esquema da formulação da política de RS (NP 4469.1:2008)
Fonte: Elaboração própria.

Por outro lado, a organização deve assegurar que as PISIG sejam envolvidas através de programas específicos para o efeito, necessitando destes de serem avaliados em termos da sua eficácia (NP 4469-1:2008).

Identificação de aspectos de Responsabilidade Social e de aspectos de Responsabilidade Social significativos

Um aspecto de RS pode ser visto como um “elemento das relações, actividades e produtos de uma organização, que pode interagir com o ambiente, com o contexto económico e com o contexto social” (NP 4469.1:2008).

A norma faz referência à necessidade da organização possuir um ou mais procedimentos para identificar os aspectos de RS das actividades e produtos que pode controlar e aqueles que pode influenciar, devendo este procedimento ser realizado, em estreita colaboração e envolvimento com as PISIG (NP 4469-1/2008).

De seguida, para a identificação dos aspectos de RS significativos (ASPSIG), ou seja aqueles com impacte significativo, positivo ou negativo, sobre a responsabilidade social, a organização deve envolver as PISIG para que se determine este elemento



fundamental da política de RS (NP 4469.1:2008). No Anexo III, apresenta-se o guia de orientação sobre os aspectos de RS baseado no Anexo C da NP 4469-1:2008.

Tabela 2 . Identificação das partes interessadas de uma organização

Critério	Descrição
<i>Vínculo</i>	As PI para com as quais a organização tem, ou poderá vir a ter no futuro, obrigações legais, financeiras ou operacionais na forma de regulamentos, contratos, políticas ou códigos de conduta.
<i>Influência</i>	As PI que influenciem ou possam vir a influenciar a capacidade da organização em atingir os seus objectivos, independentemente das suas acções serem no sentido de facilitar ou de dificultar o seu desempenho.
<i>Proximidade</i>	As PI internas e externas com as quais a organização interage mais, incluindo as PI das quais a organização depende nas operações do quotidiano e as PI que vivem na vizinhança das instalações da organização (permanentes ou temporárias).
<i>Dependência</i>	As PI que estão directa ou indirectamente dependentes das actividades e produtos de uma organização em termos económicos ou financeiros ou em termos de infraestrutura regional ou local e de satisfação de necessidades básicas. Deve atender-se ao grau de dependência das PI, sendo de considerar as PI que mais dependem da organização.
<i>Representação</i>	As PI que através de disposições legais, estatutos, costumes ou cultura podem legitimamente reclamar e representar outros indivíduos. Estão aqui incluídos os representantes das PI sem voz (ex. meio ambiente e gerações futuras).

Fonte: NP 4469.1 (2008).

A norma refere que a listagem tem um carácter meramente indicativo e é da responsabilidade da organização a identificação da sua lista de aspectos de RS.

O passo seguinte é a identificação dos ASPSIG, ou seja aqueles com impacte significativo, positivo ou negativo sobre a RS. Neste âmbito, a organização deve envolver as PISIG para que se determine este outro elemento fundamental da política de RS (NP 4469.1:2008).

Identificação dos objectivos de Responsabilidade Social

Em resultado da identificação das PISIG e das ASPSIG, a organização através do estabelecimento de indicadores de desempenho da RS, vai estabelecer objectivos de RS a todos os níveis relevantes da organização. Estes objectivos devem resultar dos ASPSIG apuradas, dos pontos de vista das PISIG, relativo à situação económico-financeira da organização e deve obedecer ao princípio da melhoria continua. Os objectivos de RS vão se operacionalizar nos programas de RS (NP 4469.1:2008).

Identificação dos Programas de Responsabilidade Social

A organização para atingir os objectivos de RS vai então conceber programas de RS de curto, médio e longo prazo, ficando documentada a descrição das tarefas para



cada objectivo assim como a identificação dos responsáveis de cada tarefa, dos meios, recursos e prazos necessários para atingir cada objectivo. Em cada ciclo de revisão do sistema de gestão, os objectivos e programas devem ser avaliados em termos da sua coerência com as actividades e produtos da organização (NP 4469.1:2008).

Política de Responsabilidade Social

A política de RS é assente no sistema de valores e princípios da organização, sendo subscrita e impulsionada pela liderança e é composta pelos objectivos de RS, pelos programas de RS, pelo planeamento para a sua execução, estabelecendo a ligação entre o ciclo de gestão estratégica e o ciclo de gestão operacional, visto que é o *output* do primeiro sendo depois concretizada pelo segundo (Sebes *et al.*, 2010).

A política de RS deve ser adequada à natureza, à escala e aos impactes da organização em termos da RS, devendo cumprir os princípios da RSO, o compromisso de melhoria contínua, deve estar documentada, implementada, revista e actualizada, deve ser comunicada e entendida pelos colaboradores e estar disponível ao público (NP 4469.1:2008).

A política de RS, sendo o motor dos SGRS, pode ser avaliada pela percepção que as PI têm relativamente ao desempenho dos programas de RS em vigor, permitindo definir o nível do envolvimento e comunicação da organização e cada PI, monitorizar ASPSIG, objectivos de RS e indicadores de RS de forma a revê-los em cada ciclo de revisão ao sistema.

Indicadores de RS e revisão do SGRS

Os indicadores de RS, ao serem definidos numa fase inicial da concepção da política de RS, vão permitir a monitorização e a validação da execução da mesma, através da confirmação do atingir dos objectivos de RS através da implementação dos programas de RS (NP 4469.1:2008).

Pode-se assim medir a eficácia da política de RS, dos procedimentos e dos resultados de desempenho, em relação aos objectivos estabelecidos inicialmente, cabendo à liderança da entidade, a devida revisão do sistema de RS caso seja identificada desajustes ao adequado desempenho da política de RS.



3.5.4. Gestão do relacionamento com as partes interessadas

3.5.4.1. Enquadramento

Evidenciou-se no segundo capítulo, que a teoria dos *stakeholders* defende que as organizações devem focar-se nas necessidades e expectativas das PI, permitindo a criação de valor organizacional a longo prazo, promovendo a maximização do seu contributo para o DS (Mostovicz *et al.*, 2009; ISO 26000:2011).

É portanto uma perspectiva que se baseia na ideia de que as organizações para sobreviverem a longo prazo, não só têm que se focar na rentabilidade económico financeira das suas actividades, criando lucros mas também têm que estabelecer e manter laços e relacionamentos duradouros com as PI, visto que dependem directamente destas para atingirem equilíbrios económicos, sociais e ambientais (Santos *et al.*, 2006).

Esta estratégia de longo prazo é potenciada por uma cultura organizacional que cumpra os princípios da RSO, que seja delineada por uma LER e que interaja com as PI através de um comportamento organizacional responsável. No âmbito da política de RS, vários programas de RS vão operacionalizar esta estratégia de gestão do relacionamento com as PI, nomeadamente em duas áreas de importância determinante: a comunicação com as PI e o envolvimento com as mesmas.

As PI têm os seus legítimos interesses e preocupações em relação ao exercício da organização, sendo a comunicação corporativa um elo de ligação vital para a criação e manutenção destes relacionamentos.

Neste âmbito, o desafio para as organizações é como gerir com eficácia e eficiência estas interdependências e mais particularmente os eventuais conflitos de interesse que se pode gerarem entre as PI.

Como se verificou atrás, a confiança organizacional é muito importante neste processo de comunicação e de envolvimento, sendo vista como uma vantagem competitiva das organizações que a assuma nas suas estratégias organizacionais (Andriof & Waddock, 2002; Post *et al.*, 2002; Schultz, 2006; Shamma, 2012).

Desta forma, considera-se que os programas de comunicação e de envolvimento com as PI são instrumentos operacionais fundamentais no âmbito da estratégia de promoção de relacionamentos com as PI. Estes relacionamentos, consistem em relações interactivas, responsáveis e de mutuo interesse, estabelecendo a plataforma para a criação de relacionamentos transparentes com a responsabilização dos seus actores (Andriof & Waddock, 2002), incorporando na teoria dos *stakeholders* o foco na participação, dialogo e envolvimento com as PI (Schultz, 2006).



3.5.4.2. Comunicação e envolvimento com as partes interessadas

Van Riel (1995), define a comunicação corporativa como “um instrumento da organização, que de uma forma consciente, eficaz e eficiente, utiliza todos os meios ao seu alcance, para comunicar de forma interna e externa, criando as bases favoráveis de relacionamento com as PI com as quais a organização é dependente e influente”.

A comunicação corporativa constitui uma das ferramentas com as quais as lideranças contam para projectar nas suas PI, as pretendidas imagem, marca e personalidade corporativas, pretendendo-se também que a identidade corporativa aproxime-se da imagem organizacional (Davis *et al.*, 2003).

A comunicação interna nas organizações é uma das áreas mais relevantes para o aumento da eficiência organizacional, sendo a este nível importante que a liderança conceba uma estratégia de comunicação que lhe garanta a fiabilidade da divulgação da cultura organizacional, que permita a divulgação e interiorização dos valores e princípios corporativos, de forma a comprometer os colaboradores com a liderança (Waldman & Siegel, 2008; Rego & Cunha, 2011). A comunicação interna está de igual forma relacionada com o nível de motivação das equipas, com o comportamento organizacional responsável, com a cultura organizacional transparente e com abertura por parte da LER, promovendo o seu alinhamento com a visão estratégica do líder (Andriof & Waddock, 2002; Pruzan & Miller, 2005).

Ao nível externo, a comunicação corporativa de igual forma, apresenta-se como uma importância determinante visto que é considerada o elemento central para alcançar o contacto comunicacional com as PI externas, suportando numa estratégia organizacional onde a sistemática gestão do relacionamento permite aumentar a disponibilidade da organização no alinhamento mútuo das necessidades e expectativas com PI externas, criando um ambiente de confiança e comprometimento aumentando os níveis de confiança organizacional (Crane & Livesey, 2003; Shamma, 2012).

Os desafios que a RSO trouxe às organizações, nomeadamente, com a integração dos princípios da RS a toda a actividade organizacional, posicionam a comunicação corporativa num papel decisivo nesta estratégia de optimização dos relacionamentos. Morsing & Schultz (2006) defendem que há a necessidade de criar-se uma comunicação corporativa nos dois sentidos, ou seja, não só da empresa para as PI mas igualmente a comunicação de volta. Estes autores apresentam um modelo com três tipos de estratégias de relacionamento com as PI, baseado no modelo de relações públicas de Grunig & Hunt (1984): a estratégia de informação às PI, a estratégia de resposta às PI e a estratégia de envolvimento com as PI.

Defendem que ao nível da estratégia de informação, aquilo que é transmitido às PI é crucial para as empresas, visto que a informação deve ser autêntica, verídica, transparente e completa (Morsing & Schultz, 2006). A ISO 26000:2011 refere que as expectativas das PI, têm que ser cumpridas de acordo com os princípios da RSO para



que estas possam tomar as acções que entendam pertinentes para defenderem os seus interesses.

Esta estratégia de informação às PI é normalmente uma comunicação num só sentido, da organização para as PI e tem como objectivo dar a conhecer informações corporativas que tem impactes nas PI, mostrando um claro suporte a estas por parte da organização. Exemplos dos meios de suportes para esta comunicação são as brochuras, panfletos, *newsletters*, *press release*, entre outros (Morsing & Schultz, 2006).

A comunicação corporativa apresenta a possibilidade de estabelecer com as suas PI um fluxo informativo de variada ordem, desde de informações sobre a protecção dos consumidores, aos programas de RS e indicadores sociais da organização, à informação sobre a prestação de contas, a iniciativas ambientais, ofertas de emprego, informações sobre práticas de igualdade de oportunidades e de género. Esta crescente tendência corporativa de informar as PI é amplificada por certas iniciativas mais colaborativas por parte de determinadas ONG, no sentido de aumentar a sua colaboração e parceria com as empresas, promovendo a inclusão, a parceria e o diálogo com as PI (MacIntosh *et al.*, 1998)

A estratégia de resposta às PI, de acordo com Morsing & Schultz (2006), é uma comunicação em dois sentidos mas não simétrica, ou seja, existe um desequilíbrio a favor da organização nesta comunicação, já que esta vai tentar alterar o ponto de vista da PI a favor da organização. No âmbito da RSO, esta estratégia condiciona a autenticidade da comunicação transparente e fidedigna que é exigível.

A estratégia de envolvimento com as PI, é uma comunicação em dois sentidos mas ao contrário da anterior é simetria, é o assumir de um diálogo entre a organização e as PI, onde ambas as partes tentam influenciar a outra (Morsing & Schultz, 2006; Thomas *et al.*, 2009). Este diálogo é uma das exigências na actualidade dos relacionamentos entre as partes, sendo a este nível, fundamental um ajustado comportamento organizacional responsável, de todos aqueles que interagem com as PI externas (Dolan & Lingham, 2008).

O comportamento organizacional responsável associado ao diálogo entre as partes, permite o contínuo fluxo inter-relacional, exigível para o adequado estabelecimento de laços de confiança e da criação de reputação corporativa (Dolan & Lingham, 2008). Assim, os colaboradores que funcionalmente estão numa primeira linha de contacto com as PI externas, podem criar maiores impactes nesta estratégia de relacionamento (Thomas *et al.*, 2009).

Esta missão é tão importante que a actualização das competências destes colaboradores é essencial, assim como o treino *on job* dos mesmos, de forma a garantir em situações reais, a sua formação continua (COM, 2001; Sebes *et al.*, 2009; Lopes, 2012). O processo de melhoria contínua deve ser adequadamente



implementado de forma a garantir a fiabilidade do processo, com as consequentes melhorias e revisões aos sistemas de gestão da organização (ISO 9001:2008).

Em resultado deste processo de melhoria contínua, ambos os lados tem a possibilidade de evoluírem na sequência da partilha de informação e do conhecimento, estreitando os laços entre si, reduzindo a incerteza, permitindo o conhecimento mais aprofundado das realidades individuais e grupais, aumentando a cumplicidade, o nível de confiança e a reputação corporativa. Este processo é fundamental para o alongar dos relacionamentos desejavelmente de longo prazo entre organização e as PI (Thomas *et al.*, 2009; Parra *et al.*, 2011).

Mas a comunicação corporativa no âmbito da RSO “é um alvo em movimento” (Morsing & Schultz, 2006), que fácil e rapidamente pode criar mais impactes negativos para a organização do que o contrário. Hoje em dia, as grandes empresas têm um leque de PI muito vastas e dispersas globalmente, com inúmeros fornecedores, clientes, parceiros e até accionistas. Não é raro que de um momento para o outro, estas empresas se vejam associadas a problemas éticos, legais ou ambientais, não sendo directamente responsáveis mas porque estão relacionados com determinadas PI alvo dessas questões polémicas.

Este risco cria um problema muito sério ao trabalho das empresas, nas suas estratégias de criação de confiança e de reputação, que levam anos a se conquistarem e potencialmente dias para se perderem (Parra *et al.*, 2011; Shamma, 2012).

Tendo em conta que é virtualmente impossível o controlo absoluto do fluxo de informação corporativa entre as PI (Crane & Livesey, 2003), a estratégia da comunicação corporativa com as mesmas, deve ser formulada de acordo com as PISIG e respectivos ASPSIG, visto se pretender priorizar as PI em termos da sua relevância para e com a organização. Daí a importância do procedimento de identificação das PISIG já que aquelas PI que fiquem excluídas, *a priori*, não vão ter acesso à comunicação corporativa de forma directa, estrategicamente pensada em termos dos seus programas (NP 4469.1:2008).

Pela importância e sensibilidade do conteúdo da comunicação, individualizada ou generalizada, do momento da comunicação do seu processo, comunicação num sentido ou em dois sentidos, da sua motivação, persuasiva ou informativa e da sua relevância, relação entre risco e benefício, torna-se adequado que a estratégia de comunicação corporativa seja concebida tendo em conta um procedimento de segmentação das PISIG, podendo se operacionalizar a comunicação corporativa mais ou menos subtil conforme a especificidade das PISIG (Morsing & Schultz, 2006).

O envolvimento com as PI é um processo que permite o aprofundamento do relacionamento entre as partes, através de um diálogo que potencie e que valide a confiança interpessoal, intrínseca e organizacional. Pode ser visto como um modelo de gestão preventiva, já que permite à equipa interna a atempada antecipação de eventuais problemas e desvios da estratégia da organização (Thomas *et al.*, 2009).



Não só as organizações têm relacionamentos com as suas PI, como também elas têm relacionamentos com as suas próprias PI, pelo que se constrói uma rede de dimensão variável de relacionamentos que importa potenciar e gerir (Crane & Livesey, 2003).

Em termos do procedimento de envolvimento com as PI, é desejável o convite de algumas PISIG para reuniões internas da organização, de forma a abrir a estas PI à realidade corporativa, aumentando níveis de confiança entre as partes e a transparência processual.

A criação de redes estratégicas entre a organização e as PI, permitem aumentar a eficácia deste envolvimento, servindo igualmente de canal para a divulgação de informação corporativa, como são os exemplos dos valores, princípios, simbologia e marca, responsabilizando-se a gestão de topo e intermédia, neste compromisso de longo prazo, recíproco e criador de confiança (Andriof & Waddock, 2002).

Por outro lado, estas redes de relacionamentos permitem o estabelecimento de parcerias entre as partes, potenciando por um lado sinergias com ganhos de eficiência e por outro o aprofundar da ligação e compromisso entre as partes. Os sistemas de informação nomeadamente as plataformas colaborativas são um grande apoio na manutenção de redes de relacionamentos contínuos e em larga escala (Chen & Popovich, 2003).

Os interesses das PI podem não ser coincidentes, pelo contrário, como se viu anteriormente, existem casos de conflitos de interesse entre as PI de uma organização, cabendo à sua liderança, minimizar o impacto das eventuais consequências. Neste âmbito a comunicação corporativa e o envolvimento com estas PI de interesses heterogéneos, devem ser devidamente acauteladas e previstas na estratégia de comunicação corporativa (Bourne & Walker, 2008).

As organizações interagem com várias PI, podendo essa interação ser promovida apenas por um departamento da empresa ou por vários. Nos casos em que vários departamentos interagem com as PI, podem existir comportamentos organizacionais e comunicação corporativa diferenciados, consoante a equipa se trate, pelo facto desta equipas internas apresentarem interesses por vezes distintos e até opostos, que requerem uma atenção especial por parte da liderança (Andriof & Waddock, 2002; Crane & Livesey, 2003).

No processo de envolvimento entre a organização e as PI é necessário que exista disponibilidade e interesse por parte das PI nesse relacionamento aprofundado. Caso ele não exista, dificulta de forma muito significativa este processo de envolvimento.



3.5.4.3. Gestão do relacionamento com a equipa organizacional interna

Como referido anteriormente, a política de RS contém um conjunto de programas operacionais dirigidos às PISIG internas e externas, destinados a atingir os objectivos de RS previstos.

Os colaboradores, a liderança, de topo e intermédia, a governação e os accionistas são PI internas essenciais a todas as organizações, pelo que, aplicando os critérios previstos pela NP 4469.1:2008, no que diz respeito ao processo de identificação das PISIG, de uma forma geral, estas PI são classificadas como PISIG. A gestão do relacionamento com estas PISIG internas é assim uma exigência no contexto da operacionalização da RSO.

Alguns destes programas de RS são dirigidos à equipa de colaboradores e respectiva liderança, dando assim resposta aos ASPSIG e objectivos de RS identificados. Estes programas são depois implementados de forma integrada na política de recursos humanos da instituição.

A gestão de pessoas (termo em substituição de recursos humanos) assume uma importância fundamental para a sustentabilidade das organizações (Rego et al., 2003; Steurer, 2005; Avolio *et al.*, 2009; Lopes, 2012), sendo por isso essencial uma estratégia integrada de gestão de pessoas conduzida por uma LER, que defina uma metodologia adequada à gestão desta PISIG interna, associada aos programas de RS previstos da política de RS.

A NP 4427:2004, referente ao sistema de gestão de recursos humanos (SGRH), propõe que esta metodologia de gestão de pessoas, deva obedecer a um fluxo de gestão de pessoas constituído por três etapas inter-relacionadas e interdependentes: atrair, manter e desenvolver as pessoas que prestam actividades funcionais com a organização.

O fluxo de gestão de pessoas proposto pela NP 4427:2004, baseia-se no pressuposto de que a organização deve atrair as pessoas mais competentes e habilitadas para o exercício das funções que são necessárias à estrutura funcional da organização, devendo de seguida, retê-las de forma a minimizar a rotatividade dos colaboradores, com todas as consequências negativas para a organização e por fim desenvolve-las através da actualização e reciclagem de competências críticas (Cunha *et al.*, 2006; Sebes *et al.*, 2009).

O fluxo de gestão de pessoas proposto pela NP 4427:2004, não esgota no nosso entender o ciclo de gestão de pessoas, pelo que se propõe o ciclo de gestão de pessoas pela Liderança Eticamente Responsável que se propõe que seja constituído por seis fases (resumo esquemático na Figura 13):

**Atrair/Fidelizar:**

Seleção das pessoas ao nível interno ou externo, de acordo com a caracterização da estrutura organizacional prevista ou fidelizar os colaboradores, ao se terminar cada volta ao ciclo.

Desenvolver e envolver:

Nesta fase está incluída a admissão, acolhimento e integração e o desenvolvimento e envolvimento dos colaboradores, com uma adequada gestão de formação, o reconhecimento de competências, a implementação de planos de carreiras, de remuneração, de comunicação interna e de envolvimento.

Responsabilizar:

Processo de *empowerment* da equipa recorrendo-se a metodologias de *feedback* e de motivação e reconhecimento.

Avaliar:

A avaliação do desempenho dos colaboradores e do ciclo de gestão de pessoas com a identificação de medidas preventivas e correctivas no plano de acção.

Melhorar e Inovar:

Em resultado da revisão pela gestão, introduzir inovação de forma sistemática no processo, de forma a se implementar o processo de melhoria contínua.

Reter e comprometer:

Procedimento com vista a reter os colaboradores aplicando-se programas específicos de criação de comprometimento da equipa.

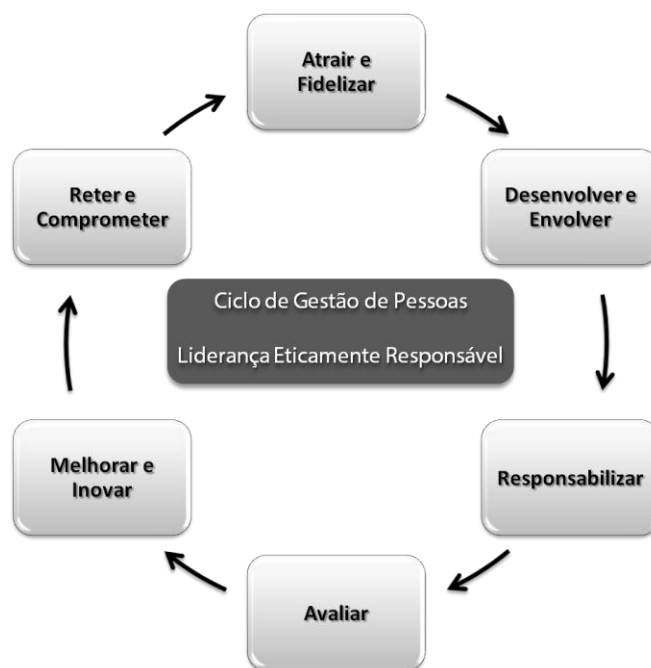


Figura 13. Ciclo de Gestão de Pessoas pela Liderança Eticamente Responsável.

Fonte: Elaboração própria



A política de gestão de pessoas é o instrumento do Sistema de Gestão de Pessoas, que sendo ajustada à missão, visão e estratégia corporativas, prevê o compromisso da gestão de topo no cumprimento e melhoria dos requisitos do sistema e na procura pelo aumento da sua eficácia e eficiência, estando previsto a adequada comunicação interna, nos vários níveis organizacionais assim como a sua revisão e actualização periódicas (NP 4427:2004).

Na Figura 14, apresenta-se esquematicamente o Sistema de Gestão de Pessoas, constituído por duas componentes, complementares e interdependentes:

- Concepção da política de gestão de pessoas
- Ciclo de gestão de pessoas.

De acordo com o modelo proposto, a liderança vai formular a estratégia organizacional necessitando que a mesma seja aprovada pelo seu governo. Esta formulação da estratégia deve ter em conta com os factores endógenos (identidade corporativa, a cultura organizacional, princípios da RSO, os factores exógenos e os aspectos da legislação e regulamentação em vigor.

A estratégia e o seu planeamento vão desencadear a caracterização da análise funcional da estrutura necessária, contendo o número de pessoas e as respectivas descrições de funções. De seguida, vão-se identificar os requisitos das competências para a equipa, nomeadamente ao nível das competências técnicas (*hard skills*), comportamentais e atitudinais (*soft skills*), o que conduz à concepção da política de gestão de pessoas. A política de gestão de pessoas é um instrumento orientador para a gestão de todas as etapas previstas no Sistema de Gestão de Pessoas, tendo em conta os meios e recursos necessários, a identificação das responsabilidades por cada etapa e o cronograma previsto.

No caso de as organizações recorrerem a serviços de empresas de *outsourcing* de cedência de pessoas, deve ficar expresso de forma transparente, as responsabilidades, a forma de actuação e de envolvimento com estes fornecedores, sendo da responsabilidade da organização que adquire estes serviços, a uniformização das práticas de gestão de pessoas para toda a equipa interna, independentemente de serem colaboradores com ou sem vínculo directo com a mesma (NP 4427:2004; NP 4469.1:2008).

O objectivo estratégico do Sistema de Gestão de Pessoas é garantir que o grau de satisfação e de motivação de todos os colaboradores corresponda às suas expectativas, permitindo a sua retenção, o comprometimento e a fidelização com a equipa, com a liderança e com a organização. Esta gestão de pessoas, associada à LER e ao comportamento organizacional responsável vai proporcionar uma melhoria dos relacionamentos entre a organização e as PI externas e o aumento dos níveis de confiança organizacional.

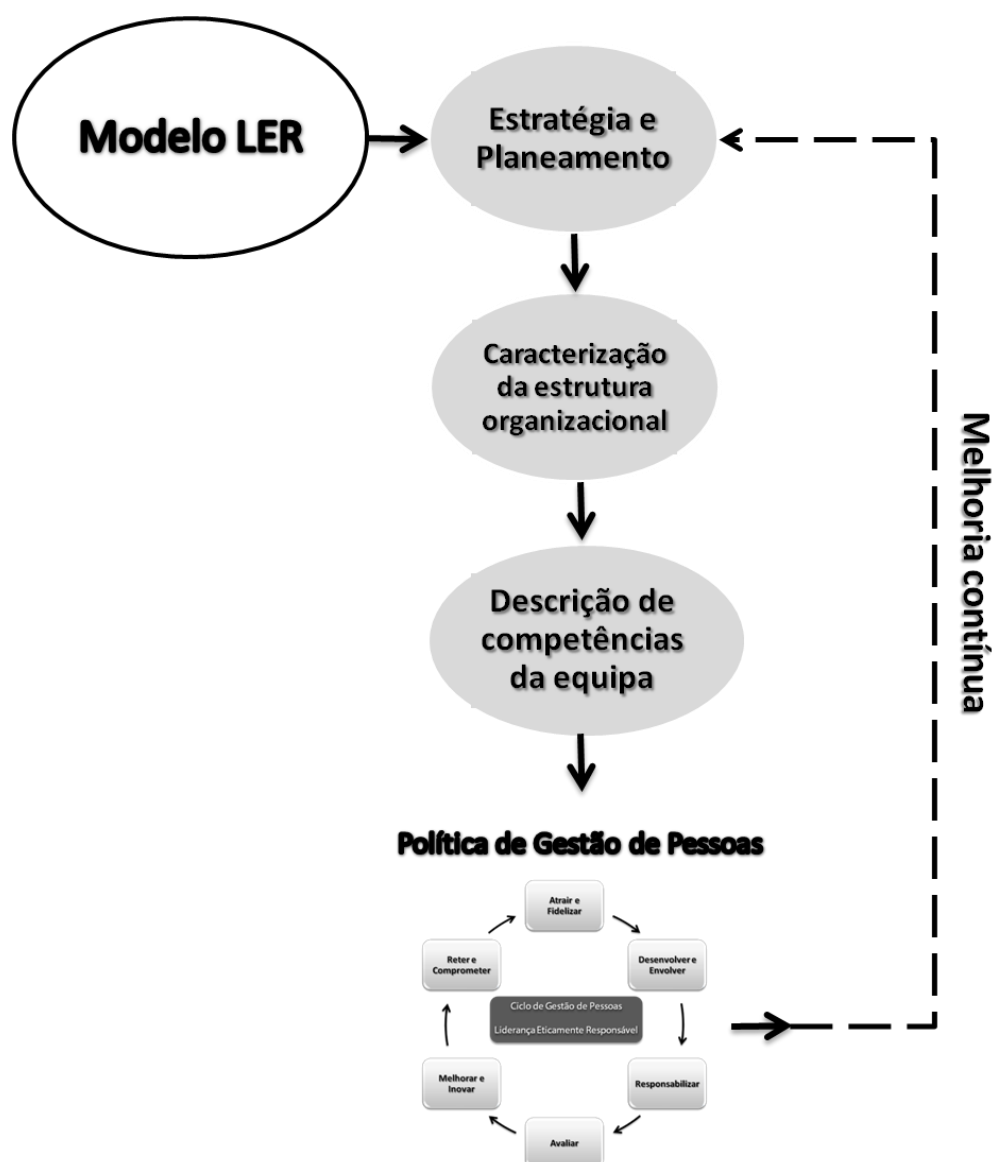


Figura 14. Modelo de Sistema de Gestão de Pessoas.
Fonte: Elaboração própria.

O desenvolvimento de competências dos colaboradores constitui um factor fundamental na interiorização dos princípios da RSO (COM 2001), na promoção de um comportamento organizacional responsável e da promoção da LER, estando assim a gestão da formação associada a superiores desempenhos nestas varias dimensões organizacionais (Cunha & Rego, 2003).

O conceito de competência surge na NP 4427:2004 como o “conjunto de saberes, de saber fazer e de saber estar, que caracterizam uma pessoa ou um grupo de



peças”. O desenvolvimento continuado das competências dos colaboradores, é determinante para a maior eficácia e eficiência do seu desempenho funcional, contribuindo assim para uma maior eficácia dos diversos processos chave da empresa e para o *empowerment* dos colaboradores (Cunha *et al.*, 2006; Buckley e Caple, 2007; Sebes *et al.*, 2009; Sebes *et al.*, 2013).

O investimento nesta estratégia de gestão de formação dos colaboradores (com ou sem vínculo) é considerado uma medida preventiva (ISO 9001:2008), visto que pode evitar falhas internas ou externas nos processos organizacionais chave, sendo assim um importante instrumento da gestão integrada de pessoas (Cruz, 1998; Estêvão, 2001; Cunha *et al.*, 2006; Parry, 2006; Buckley & Caple, 2007).

É igualmente visto como uma via para se alcançar aumentos de competitividade organizacional em resultado de um maior alinhamento com a LER, com a cultura organizacional, verificando-se reduções de custos e da melhoria de imagem, comunicação e de reputação corporativas (Shamma, 2012)

O Sistema de Gestão de Pessoas deve incentivar ao máximo a partilha do conhecimento tácito de cada colaborador pelo que se torna muito importante o nível de confiança organizacional e o tipo de liderança existente, devendo esta promover métodos e processos de trabalho onde o livre espírito de pensamento e inovação seja uma realidade (George *et al.*, 2007; Avolio *et al.*, 2009).

A liderança deve ser um dos elementos centrais no processo de gestão do relacionamento com os colaboradores, aproximando, envolvendo e integrando as pessoas, estimulando um comportamento organizacional responsável essencial para a satisfação das necessidades das PI externas (Avolio *et al.*, 2009).

É neste ambiente interno de bem-estar, confiança e comprometimento, que a organização vai poder elevar a fidelização de PI externas, através de metodologias para a gestão do relacionamento com clientes, parceiros e comunidade.

3.5.4.4. Gestão do relacionamento com clientes, parceiros e comunidade

O resultado da identificação das PISIG externas, aplicando os critérios previstos pela NP 4469.1:2008, varia consideravelmente da natureza da organização, tipo de produto/serviço que disponibiliza, do seu raio de alcance geográfico, da sua maior ou menor dependência de parceiros chave e do seu nível de ligação à sociedade (Sebes *et al.*, 2014).

A política de RSO, contém programas de RS dirigidas às PISIG externas, considerando-se neste trabalho três PI externas que são, de uma forma geral, classificados como PISIG: clientes, parceiros e comunidade local. Assim, importa definir e operacionalizar uma metodologia de gestão do relacionamento com estas três PISIG, no contexto da operacionalização da RSO.



A gestão do marketing pode contribuir, estrategicamente, para gerir estes relacionamentos com as PI externas (Eiriz & Wilson, 2006). Segundo Kotler (2011), o “marketing pode ser definido por um conjunto de actividades que envolvem o processo de criação, desenvolvimento e troca de produtos, serviços ou ideias que satisfaçam as necessidades dos públicos-alvo através de estratégias de comunicação e de venda que consigam superar a concorrência”.

Para o mesmo autor, o marketing social é um processo organizacional de identificação de necessidades e expectativas dos mercados alvo, com o objectivo de satisfazer essas necessidades, de forma mais eficaz e eficiente, tendo em conta os interesses legítimos dos consumidores e da sociedade (Kotler, 2011). Este conceito implica ao nível da promoção das ofertas, considerações éticas nas práticas de marketing, de forma a conciliar o lucro da organização com os interesses das restantes PI (Vaaland *et al.*, 2008).

Tal como foi proposto no caso do modelo de gestão de pessoas, os programas de RS dirigidos às PISIG externas devem estar integrados na política de marketing da organização, a qual inclui um modelo de gestão do relacionamento com as PI externas.

O marketing relacional (MR), ao contrário do marketing indiferenciado, promove técnicas e ferramentas dirigidas ao público-alvo de uma forma personalizada, servindo-se de ferramentas de gestão de relacionamento com o cliente (CRM), criando impactes mais eficazes ao nível do envolvimento e participação entre as PI e com a organização, potenciando a confiança organizacional e fidelização (Dyché, 2002; Almotairi, 2008; Amaral, 2008).

O conceito de CRM está relacionado com duas áreas complementares: o marketing e as tecnologias de informação e de comunicação (TIC). No âmbito do TIC o CRM é visto como uma metodologia que utiliza as tecnologias como ferramenta de aumento da eficácia do processo do MR, através da possibilidade dos utilizadores gerirem da melhor forma as bases de dados dos clientes (Chen & Popvich, 2003; Alt & Puschmann, 2004; Almotairi, 2008).

Outros autores, definem o CRM como uma filosofia de negócio, onde se pretende entender e influenciar os clientes, com o objectivo de melhorar-se a aquisição, retenção e fidelização dos mesmos (Swift, 2001; Sharp, 2003; Buttle, 2004).

No âmbito da gestão de processos, o CRM é visto como uma estratégia de gestão, onde o MR tem o objectivo de identificar, seleccionar e gerir o relacionamento com os público-alvo, ao longo do seu ciclo de vida, potenciando a criação de valor organizacional, resultante do aumento de confiança, reputação e fidelização dos clientes (Sharp, 2003; Kracklaner *et al.*, 2004).

O CRM é constituído por três componentes: pessoas, processos de negócio (incluindo a informação) e tecnologia (Chen & Popvich, 2003). A contribuição de cada uma delas varia de acordo com o nível de implementação do CRM (Almotairi, 2008).



O MR pode facilitar o processo de implementação do Sistema de Gestão de Pessoas, nomeadamente na concepção e implementação de procedimentos para maximizar o relacionamento com as PI (Buttle, 2004; Sebes *et al.*, 2010). Assumindo que o CRM está dirigido aos clientes, Bourne & Walker (2008) propõem um novo conceito dirigido a múltiplas PI, o *stakeholder relationship management* (SRM) que está dirigido não só a clientes mas a todas as PIG.

Este modelo baseia-se no princípio de que o desempenho organizacional, para atingir com eficácia e eficiência a sua estratégia, depende do nível de envolvimento e de participação com as PISIG, contando com o SRM para otimizar o relacionamento com múltiplas PI.

Bourne (2010), propõe assim um modelo denominado de *The Circle of Stakeholders* (Figura 15), que permite identificar e gerir os relacionamentos, constituídos por cinco etapas: identificação de todas as PI, priorização das mesmas, para determinar quais as PI mais relevantes, mapeamento das PI para se entender a dimensão e constituição da rede de PI; envolvimento com as PI, através de comunicações eficazes e por último a monitorização do efeito de envolvimento (Bourne & Walker, 2008).

Neste modelo, a actividade da organização vai ter nas equipas internas (colaboradores e liderança) o veículo para potenciar a gestão do relacionamento com as PI mais relevantes, através da comunicação e envolvimento. A restante rede das PI (parte mais exterior do modelo) a qual é composta por indivíduos e grupos com menor relevância para e com a organização, apresentam contudo um potencial para criar alguns impactes positivos e/ou negativos à organização e vice-versa. A equipa organizacional deve registar a informação sobre a especificidade de cada PI de forma a proceder à gestão das expectativas e para influenciar as suas percepções, promovendo uma estratégia de comunicação corporativa e de envolvimento adequada ao desafio (Bourne, 2010).

O SRM é uma estratégia muito complexa, pela diversidade de interesses das PISIG entre si e para com a organização, apresentando potenciais conflitos de interesse. Tal como no CRM é composta por três componentes, neste caso as PISIG, internas e externas, os processos de relacionamento entre as partes e as tecnologias de suporte aos processos.

Como os interesses das PISIG estão continuamente em evolução, vão requerer da organização, uma sistemática actualização de requisitos das PISIG. Alguns destes requisitos são de natureza tangível e neste caso a tarefa da organização poderá ser facilitada. Mas existem requisitos de natureza intangível que aumenta muitíssimo o desafio da eficácia do SRM.

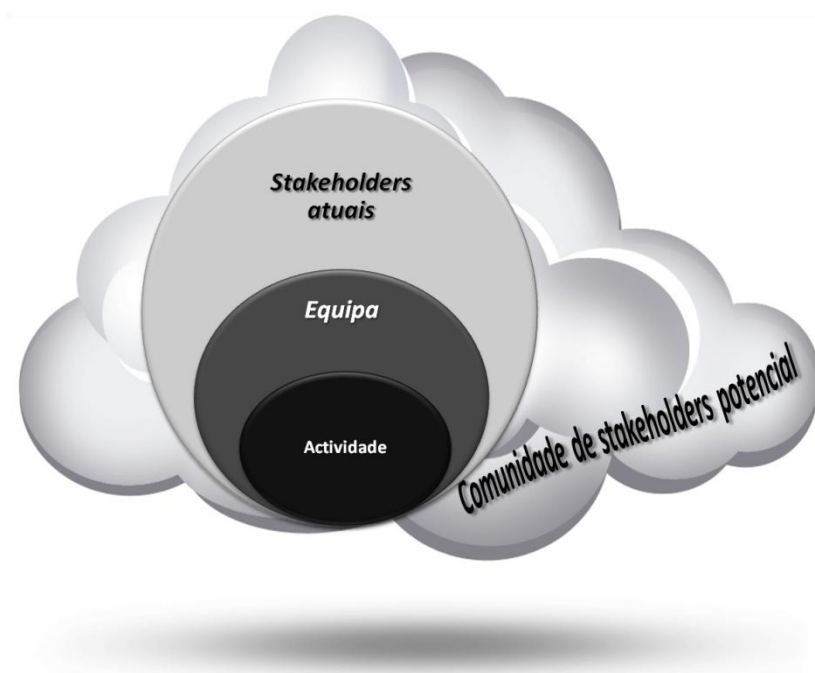


Figura 15. O círculo dos *stakeholders*.
Fonte: Adaptado de Bourne, (2010).

De acordo com a caracterização das PISIG, a estratégia do marketing deve prever práticas mais indiferenciadas ou mais relacionais consoante a sua especificidade dos requisitos das PISIG. O objectivo do SRM consiste em promover processos de fidelização das PISIG com a organização, promovendo a confiança e a reputação organizacionais.

Na sequência desta caracterização, os programas de RS associados ao modelo de SRM adoptado pela instituição e dirigidos às PISIG, têm que ser monitorizados em termos da sua real implementação, com vista a se proceder aos ajustes que se verificarem necessários com vista ao processo de melhoria contínua.



4. Introdução

As IES são fundamentais para o desenvolvimento e manutenção dos sistemas democráticos, visto que os valores universalmente aceites nas sociedades desenvolvidas, devem ser alicerçados por um sistema de ensino superior (ES) livre, fomentado pela igualdade de oportunidades, dirigido aos cidadãos e promovendo áreas e metodologias de ensino que fortaleçam a cidadania responsável (Soares & Barrera, 2009).

Numa sociedade cada vez mais globalizada e que requerer dos seus cidadãos, uma constante actualização das suas competências, de forma a potenciar a sua própria competitividade, o conhecimento socializado, através do ES, é um factor determinante.

Este tem que desempenhar as suas funções, que incluem formação, investigação e extensão, estando em sintonia com os princípios da RS, de forma a criar dinâmicas inovadoras, que potenciem os conhecimentos na sociedade, mas que igualmente, contribua para o desenvolvimento e crescimento da economia, do desenvolvimento regional, social e da coesão da sociedade (De La Costa *et al.*, 2010).

4.1. Instituições de ensino superior em Portugal

O ES em Portugal desenvolveu-se muito a partir das reformas no sector, em 1973, tendo nessa altura sido criadas novas IES públicas, tanto ao nível do ensino universitário, como do politécnico, acompanhado da abertura à iniciativa privada (Grácio, 1998; Sá *et al.*, 2013).

O crescimento de estudantes entre 1973 e 2003 foi de cerca de 7 vezes, de 56.608 para 400.831 estudantes, o que demonstra bem a necessidade que a sociedade portuguesa tinha nesta área. Constatou-se uma diversificação ao nível das áreas de



ensino, no acesso ao ES, na origem socioeconómica dos estudantes e nas suas idades e situação perante o mercado de trabalho (Fonseca & Encarnação, 2012).

O processo de Bolonha, implicou mudanças significativas no sistema de ES tendo-se verificado que, apesar dos objectivos inicialmente previstos, o sistema de ES em Portugal permanece, de acordo com os indicadores da OCDE (2014), ainda aquém da média dos países da OCDE, necessitado por isso de um maior investimento, de forma a se elevar o nível educativo dos portugueses e minimizar a taxa atual de abandono prematuro de estudantes no primeiro ano de licenciatura (Fonseca & Encarnação, 2012).

Sem uma aposta clara a este nível, dificilmente a competitividade do país se manterá sustentável no espectro global, cada vez mais disputado, condicionando desta forma o seu desejado DS.

4.1.1. Breve história das Instituições de Ensino Superior, em Portugal

O sistema de ES em Portugal sofreu profundas alterações desde o mandato do então ministro de Educação, José Veiga Simão (1969/74), que introduziu a Lei nº 5/73 de 25 de Julho, e o DL nº 402/73 de 11 de Agosto, regulamentando a garantia da educação superior por universidades e institutos politécnicos. Foram criadas, nessa altura, quatro novas universidades e dez institutos politécnicos (Pedrosa, 2014).

Após a revolução de Abril de 1974, o sistema de educação em Portugal alterou-se de forma muito significativa, com uma expansão e diversificação do ES, onde se verificou um aumento expressivo do número de alunos, em resultado do aumento do número das universidades e politécnicos, públicos e privados, permitindo o acesso ao ES de todos os cidadãos, através de um processo que garantia condições de igualdade de oportunidades, tal como fica definido no 73º artigo da Constituição da República Portuguesa (Neave & Amaral, 2012; Pedrosa, 2014).

As universidades ganharam o estatuto de autonomia enquanto direito constitucional (02/04/1976) podendo definir os seus estatutos de forma autónoma, ao nível científico, pedagógico, administrativo e financeiro (Neave & Amaral, 2012; Pedrosa, 2014).

O ensino superior politécnico, com estas iniciativas legislativas, substituiu o ensino superior de curta duração por efeito do DL nº 513-T/79 de 26 de Dezembro. A rede de ensino superior politécnico em Portugal surge com o apoio da Lei nº29/80 de 29 de Fevereiro, constituída por 27 escolas, divididas por 15 distritos. Devido à sua localização geográfica, pretendeu-se dar um importante contributo para o desenvolvimento local e regional. Pretendia-se a diferenciação da rede universitária através de uma formação mais ligada à experimentação e aplicação, com uma forte ligação ao tecido empresarial local, reconhecendo-se na altura, o grau de bacharelato



podendo depois esta formação dar seguimento a estudos conducentes ao grau de licenciatura, promovidos pelas universidades (Simão & Costa, 2000).

As Leis nº 46/86 de 14 de Outubro, nº 108/88 de 24 de Outubro e nº 54/90 de 5 de Setembro, reforçam a Lei da Autonomia Universitária e do Ensino Politécnico (Lei da Autonomia das Universidades (Lei n.º 108/88, de 24 de Setembro), Estatuto e Autonomia dos Estabelecimentos de Ensino Superior Politécnico (Lei n.º 54/90, de 5 de Setembro), havendo uma referência à necessidade das IES, deverem reforçar o seu papel no envolvimento no desenvolvimento das regiões e por conseguinte de Portugal (Pedrosa, 2014).

O crescimento do número de alunos inscritos entre o ano lectivo 1973/1974 e o ano de 2002/2003 subiu de 56.608 para 395.478 alunos, quase 800% (Leão, 2007).

São vários os factores que contribuíram para esta realidade, nomeadamente, a percepção da sociedade em identificar vantagens na qualificação da população com o acesso ao ES, e prevendo um conseqüente aumento da competitividade das organizações, sobretudo quando se verifica a adesão de Portugal à Comunidade Económica Europeia (1986) e aos mercados globais (Simão *et al.*, 2005).

Após o período inicial pós 25 de Abril, com taxas de crescimento muito elevadas no sistema de ES, alguns autores e agentes sectoriais, defenderam que o sistema necessitava de uma reorganização, que incluísse alterações na rede de estabelecimentos e dos cursos promovidos, e uma revisão das leis de autonomia das IES, das carreiras dos docentes, do sistema de acesso ao ES e, do sistema de avaliação do ES (Magalhães & Amaral, 2000; Amaral *et al.*, 2003).

A Lei n.º 1/2003, de 6 de Janeiro, relativa ao Regime Jurídico do Desenvolvimento e Qualidade do ES, teve como propósito clarificar vários princípios no âmbito do subsistema universitário e politécnico. Apontou medidas de racionalização da rede de ES e a criação do Conselho Consultivo do ES, tendo sido nessa altura indutora de um debate nacional ligado ao processo de avaliação, revisão e consolidação da legislação sobre o ES (Amaral *et al.*, 2003; Neave & Amaral, 2012).

Num clima de significativa preocupação por parte dos vários agentes do sector da educação superior, incluindo o Conselho Coordenador dos Institutos Superiores dos Politécnicos e do Conselho de Reitores Das Universidades Portuguesas, era clara a necessidade de reformas e reorganizações no sistema de ES. No sentido de minorar estas preocupações, em Novembro de 2005, o Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior lançou processos de avaliação internacional do ES, cujos resultados reforçaram a evidenciada necessidade de uma profunda reorganização do ES (Neave & Amaral, 2012).

A Lei nº 49/2005, de 30 de Agosto, foi um passo muito relevante mobilizando a necessidade reformista do sistema de ES. Esta lei alterou a Lei de Bases do Sistema Educativo (Lei n.º 46/86, de 14 de Outubro), tendo introduzindo “a criação de condições para que todos os cidadãos possam ter acesso à aprendizagem ao longo da



vida, modificando as condições de acesso ao ES para os que nele não ingressaram na idade de referência, atribuindo aos estabelecimentos de ES a responsabilidade pela sua selecção e criando condições para o reconhecimento da experiência profissional.

O DL n.º 74/2006, de 24 de Março inicia a concretização do processo denominado de “Bolonha” (EUR-Lex - c11088 – PT), iniciado pela assinatura da Declaração de Bolonha, em 19 de junho de 1999, por Ministros da Educação de 29 países europeus. Esta declaração conjunta visou a promoção de um sistema europeu do ES através da adopção de um sistema fácil de graus comparáveis, baseado em três ciclos de formação, correspondente aos graus de licenciatura, mestrado e de doutoramento, permitindo a mobilidade de estudantes e também de professores e investigadores. É previsto ainda o estabelecimento de um sistema de créditos, o Sistema Europeu de Créditos Curriculares (ECTS - European Credit Transfer and Accumulation System). O DL n.º 74/2006 de 24 de Março, foi depois alterado em 25 de Junho de 2008, através da publicação do DL n.º 107/2008, no que repeita ao Regime Jurídico dos Graus e Diplomas do ES.

O DL 23 de Maio e o DL n.º 64/2006 de 21 de Março, regulamentaram, respectivamente, os Cursos de Especialização Tecnológica (CET) e o acesso de candidatos ao ES com idade superior a 23 anos, dando desta forma um contributo para o incentivo ao processo de formação ao longo da vida.

Outras iniciativas legislativas houve com o objectivo de sustentar, juridicamente, o plano reformista, designadamente a Lei n.º 38/2007, de 16 de Agosto relativa ao novo Sistema Nacional de Avaliação da Qualidade, a Lei n.º 62/2007, de 10 de Setembro, relativa ao novo Regime Jurídico das IES (RJIES), introduzindo profundas alterações na IES, nomeadamente, “a sua constituição, atribuições e organização, o funcionamento e competência dos seus órgãos e ainda a tutela e fiscalização pública do Estado sobre as mesmas, no quadro da sua autonomia”. Neste sentido contribuíram ainda os DL n.º 205/2009 e o DL n.º 207/2009, ambos de 31 de Agosto referentes à revisão dos Estatutos da Carreira Docente Universitária e dos Politécnicos.

Mais recentemente é publicado o DL n.º 36/2014, de 10 de Março, que regula o Estatuto do Estudante Internacional da IES, agilizando o processo de captação de estudantes fora da União Europeia, prevendo a possibilidade à IES de receberem propinas diferenciadas consoante se trate de estudantes nacionais ou estrangeiros. O Programa Retomar, uma medida que se inseriu no Plano Nacional de Implementação de Uma Garantia Jovem (PNI-GJ), aprovada pela Resolução do Conselho de Ministros n.º 104/2013, de 31 de dezembro, e Programa +Superior, que é uma medida que visa contribuir para a plena utilização da capacidade do ensino superior público, incentivando e apoiando a frequência de instituições com menor procura por se encontrarem sediadas em regiões do país com menor pressão demográfica. Estas são duas iniciativas para atribuir bolsas a estudantes que tenham abandonado o ES



recentemente ou apoiar estudantes que pretendem ingressar no ES através de IES do interior do país.

O DL nº43/2014, de 18 de Março, regulamenta os novos Cursos Técnicos Superiores Profissionais de Curta Duração dirigidos aos politécnicos, com a duração de dois anos, que alteram de forma importante o funcionamento destas IES. Estes ciclos de estudos de curta duração não conferem um grau académico, estando situados no nível 5 do Quadro Europeu de Qualificações para a Aprendizagem ao Longo da Vida. Têm uma componente de formação geral e científica, uma componente de formação técnica e uma componente de formação em contexto de trabalho, através da realização de um estágio.

No âmbito das propostas de reorganização e de reestruturação do ES, efectivaram-se duas propostas de concentração de IES. A primeira experiência a surgir em Lisboa, com a fusão da Universidade de Lisboa com Universidade Técnica de Lisboa, (DL nº 266-E/2012, 31 de Dezembro) e a segunda, no norte, com o acordo de Consórcio das Universidades do Norte (CRUP – UniNorte, 14 de Fevereiro de 2014), constituído pelas Universidades do Porto, do Minho e de Trás-os-Montes e Alto Douro.

Pretende-se com a concentração de IES, a definição de parcerias no âmbito das redes de ES, alinhando estratégias de crescimento e de melhoria em rede, tendo em conta a especificidade de cada IES, surgindo a criação de sinergias no âmbito da internacionalização da sua oferta educativa dirigida a vários públicos e da optimização das infra-estruturais existentes prevendo-se que haja ganhos na competitividade conjunta.

Contudo, para alguns agentes sectoriais, nomeadamente o Conselho de Reitores das Universidades Portuguesas e o Conselho Coordenador dos Politécnicos, entendem que continua a haver uma situação no ES em Portugal que carece, urgentemente, de intervenção da tutela, de forma a clarificar o que se pretende do ES, e que se defina uma forma de regulamentar o sector, para permitir uma nova fórmula de financiamento, de distinção entre as universidades e os politécnicos e a promoção de consórcios entre as IES.

Considera-se assim que o sistema de ES português, continua a sofrer de insuficiente capacidade reguladora do Estado, de falta de clareza entre as missões entre as universidades e os institutos politécnicos, algum excesso da capacidade instalada, alguma carência do sistema para eliminar situações de baixa qualidade do ES e, a existência de sérios problemas de financiamento do sector com uma diminuta competitividade internacional das nossas IES (Fonseca & Encarnação, 2012; Diogo & Brückmann, 2015).



4.1.2. Dados sobre o ensino superior em Portugal

O sistema de ES em Portugal é considerado binário, constituído por universidades e institutos politécnicos. É constituído por 121 IES, integrando universidades e institutos politécnicos, públicos e privados (Fonseca & Encarnação, 2012).

As IES públicas, apesar de corresponderem a cerca de um terço do total das IES, correspondem a 58,6% das unidades orgânicas oferecidas pelo sistema de ES. Analisando os indicadores gerais do ES em Portugal, nomeadamente, os inscritos por subsistema e tipo de ensino, relativo ao período entre os anos lectivos de 2000/2001 a 2013/2014, conclui-se que o ano correspondente ao pico superior de estudantes inscritos foi 2002/03, com 400.831 alunos, dos quais 72,5% corresponde ao ES público e 27,5% ao privado. Em relação ao ano correspondente ao pico inferior de estudantes inscritos, foi o último considerado, 2013/2014, com 262.200 estudantes, dos quais 83,3% correspondem ao ES público, e 16,7% ao privado (DGEEC, 2014) (Tabela 3).

Ao longo dos 14 anos considerados, o ES público ganhou 28.124 estudantes o que corresponde a um aumento de 10,28%, enquanto que o ES privado perdeu 53.627 estudantes, com um decréscimo de inscritos de 47%.

Considerando que o efeito da crise económico-financeira em Portugal teve o seu início de impacto a partir de 2010, o ES entre 2010 e 2014 diminuiu 5,97%, sendo que o ES público aumentou 2,48%, enquanto que o ES privado diminuiu 41,99%. Analisando os subsistemas, durante este período, as universidades públicas foram as únicas em que se registou um aumento de inscrições, correspondente a 7,48%, já os politécnicos públicos diminuiram 6,69%, as universidades privadas, 31,85% e os politécnicos privados, 67,14% (DGEEC, 2014).

Tabela 3 . Instituições de Ensino Superior em Portugal e respectivas unidades orgânicas.

Tipologias de IES	Nº	%	Unidades orgânicas	%
Universidades públicas	19	15,70	103	30,18
Politécnicos públicos	20	16,53	96	28,40
Total IES públicas	42	32,23	199	58,58
Universidades Privados	40	33,06	77	22,78
Politécnicos Privados	42	34,71	62	18,34
Total IES privadas	82	67,77	139	41,12
Total IES	121		338	

Fonte: Adaptado de Fonseca & Encarnação, (2012).

Assim, pode-se concluir que a crise teve um impacto muito expressivo, ao nível do ES privado e, significativo ao nível dos politécnicos públicos, tendo-se verificado uma deslocação de estudantes para as universidades públicas. Neste caso, em relação às universidades públicas, observa-se que nos últimos dois anos considerados, houve



uma variação negativa de 2,59% para 2012/13, e de 0,68% para 2013/14 (Tabela 4) (DGEEC, 2014).

De acordo com os indicadores da OECD de 2014, relativamente à percentagem da população na faixa etária de 25-64 anos, com o ES terminado em Portugal, observa-se uma subida de 9%, em 2000, para 19% em 2012, sendo que a média da OCDE, para o ano de 2000, foi de 22% tendo subido para 32 % em 2012. O único país da união europeia em pior situação que Portugal é a Itália, encontrando-se a Espanha muito perto das médias da OCDE. Estes dados apontam para a necessidade de Portugal corrigir esta situação, que ainda penalizam o país em termos de nível de competências e da competitividade da população (OECD, 2014).

Numa outra perspectiva, em relação à população cujo nível de escolaridade é superior ao secundário mas inferior ao ES, relativo ao ano de 2012, Portugal é o penúltimo país com cerca de 19%, em comparação com a média da OCDE que está perto dos 44% (OECD, 2014), o que revela a clara elevação do nível de educação da média da OCDE em relação a Portugal.

As taxas e idades de conclusão do ensino secundário do regime geral, em comparação entre Portugal e a média da OCDE, para o ano de 2012, observa-se que 47% da taxa de conclusão do ensino secundário em Portugal e 52% na média da OCDE. Mas em relação à idade em que se termina este nível escolar, observa-se a idade de 23 anos em Portugal enquanto que na média da OCDE são 19 anos, o que revela existir uma elevada taxa de retenção e de repetição do ensino secundário em Portugal (OCDE, 2014).

A taxa de desemprego em Portugal, na faixa etária de 25-64 anos, por nível de escolaridade, mostra que a conclusão do ES permite minimizar o problema do desemprego. Identificando três grupos de análise, Grupo 1 com o ensino secundário inacabado, Grupo 2 com o ensino secundário ou pós-secundário terminados e o Grupo 3 com ES concluído, em relação ao ano de 2012, a taxa de desemprego do 1º grupo foi de 16%, descendo para os 14,5% no 2º grupo e descendo para os 10,5% no 3º grupo. Em relação à média da OCDE, e para os mesmos grupos, observam-se respectivamente 13,6%, 7,8% e 5% (OCDE, 2014).

Citando Fonseca & Encarnação (2012), e tendo em conta os dados do Instituto Nacional de Estatística (INE) referentes a 2008, a percentagem da população activa em Portugal que não tinha terminado o ensino secundário é muito superior à média da União Europeia (65% em Portugal e 21% na União Europeia). No que respeita às qualificações dos empresários a situação não é mais positiva, com uma percentagem de 81% destes empregadores a apresentarem um nível inferior ao ensino secundário em contraste com os 28% da União Europeia, o que revela objectivamente uma menor preparação quer da população activa como dos empresários em termos de competitividade organizacional.



Face a estes dados sobre a caracterização dos níveis de educação dos portugueses, comparativamente às médias dos países da OCDE, e tendo em conta que com a globalização dos mercados, cada vez mais nos encontramos em concorrência global, o ES é um factor chave para elevar a competitividade dos portugueses, necessitando nesse sentido, de um reforço da aposta da educação e qualificação ao longo da vida da nossa população inclusive dos empregadores (Diogo & Brückmann, 2015).

4.1.3. Tendências do Ensino Superior

Tendo em consideração a reflexão efectuada sobre o ES em Portugal, no item anterior, e tendo em conta os actuais desafios com que as IES se confrontam, apontam-se de seguida algumas tendências na actual evolução do ES em Portugal, as quais vão condicionar a futura actuação estratégica e operacional dos vários agentes sectoriais.

Assim, na sequência da actual crise económico-financeira, observa-se uma redução do financiamento estatal nas IES públicas, implicando constrangimentos muito importantes nos respectivos orçamentos anuais. Por outro lado, como se viu anteriormente, observa-se uma redução efectiva da procura por parte dos estudantes portugueses, sobretudo do ES privado e do ES politécnico, o que ainda potencia mais, um certo excesso da capacidade instalada, nomeadamente nas IES, que perderam estudantes de forma mais significativa (Sá *et al.*, 2013).

Considerando a actual redução da natalidade em Portugal (INE, 2013) e quando os seus efeitos forem visíveis em termos de procura de qualificação académica, é previsível que se agrave ainda mais este défice de estudantes nacionais. Em resultado destes constrangimentos, as IES têm implementado estratégias para aumentar as suas receitas e, dessa forma melhorarem a sua autonomia financeira.

A primeira tendência neste sentido é a estratégia de captação de mais estudantes. Ao nível da saída do Ensino Secundário para o ES, observa-se, em alguns casos, alguma disputa pelos melhores estudantes, havendo IES públicas e privadas que propõem isenções de propinas e outras práticas de sedução candidatura de estudantes. Nota-se também uma maior preocupação e foco na captação de antigos alunos e, de estudantes que, estando a exercer a sua profissão já algum tempo, sentem a necessidade de investir na sua própria formação, constituindo esta formação ao longo da vida, uma oportunidade muito relevante para as IES.

Estas disponibilizam todo um conjunto alargado de ofertas formativas avançadas, pós-graduadas, mestrados e doutoramentos, com vista à captação de antigos e novos estudantes, de forma a satisfazerem a necessidade do ensino ao longo da vida, reciclando e actualizando as competências destes públicos.



Tabela 4. Estudantes inscritos, por subsistema e tipo de ensino, relativo ao período entre os anos lectivos de 2000/01 a 2013/14

Ano letivo	2000/01	2001/02	2002/03	2003/04	2004/05	2005/06	2006/07	2007/08	2008/09	2009/10	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14
Subsistema e tipo														
Total IES	387 703	396 601	400 831	395 063	380 937	367 312	366 729	376 917	373 002	383 627	396 268	390 273	371 000	362 200
variação		2,24%	1,06%	-1,46%	-3,71%	-3,71%	-0,16%	2,70%	-1,05%	2,77%	3,19%	-1,54%	-5,19%	-2,43%
IES Públicas	273 530	284 789	290 532	288 309	282 273	275 521	275 321	284 333	282 438	293 828	307 978	311 574	303 710	301 654
variação		3,95%	1,98%	-0,77%	-2,14%	-2,45%	-0,07%	3,17%	-0,67%	3,88%	4,59%	1,15%	-2,59%	-0,68%
Universitário	171 735	176 303	178 000	176 827	173 897	171 575	169 449	175 998	175 465	183 806	193 106	197 912	197 036	198 380
variação		2,59%	0,95%	-0,66%	-1,68%	-1,35%	-1,25%	3,72%	-0,30%	4,54%	4,82%	2,43%	-0,44%	0,68%
Politécnico	101 795	108 486	112 532	111 482	108 376	103 946	105 872	108 335	106 973	110 022	114 872	113 662	106 674	103 274
variação		6,17%	3,60%	-0,94%	-2,87%	-4,26%	1,82%	2,27%	-1,27%	2,77%	4,22%	-1,06%	-6,55%	-3,29%
IES Privadas	114 173	111 812	110 299	106 754	98 664	91 791	91 408	92 584	90 564	89 799	88 290	78 699	67 290	60 546
variação		-2,11%	-1,37%	-3,32%	-8,20%	-7,49%	-0,42%	1,27%	-2,23%	-0,85%	-1,71%	-12,19%	-16,95%	-11,14%
Universitário	81 544	78 592	75 993	72 774	66 478	61 197	60 094	60 732	60 230	60 174	60 452	55 147	48 716	44 495
variação		-3,76%	-3,42%	-4,42%	-9,47%	-8,63%	-1,84%	1,05%	-0,83%	-0,09%	0,46%	-9,62%	-13,20%	-9,49%
Politécnico	32 629	33 220	34 306	33 980	32 186	30 594	31 314	31 852	30 334	29 625	27 838	23 552	18 574	16 051
variação		1,78%	3,17%	-0,96%	-5,57%	-5,20%	2,30%	1,69%	-5,00%	-2,39%	-6,42%	-18,20%	-26,80%	-15,72%

Fonte: Adaptado de DGEEC (2014).



Um outro exemplo, neste âmbito, foi a iniciativa legislativa constante do DL nº 64/2006, de 21 de Março, que veio alargar o acesso ao ES a outros públicos para além do contingente geral, nomeadamente os candidatos adultos com idade igual ou superior a 23 anos, pretendendo promover a igualdade de oportunidades no acesso ao ES (Sá *et al.*, 2013).

Esta medida resultou numa procura acentuada por parte de novos candidatos, tendo-se verificado, logo no segundo ano de implementação da medida, correspondente ao ano lectivo 2007/2008, o pico da oferta com 10.617 vagas. As universidades privadas foram as que maior dinâmica evidenciaram neste processo e, logo a seguir os politécnicos públicos. Entre 2006 e 2011, a diferença entre estas duas IES quase que se anulou, apresentando ambas, em 2011, um pouco mais do que 3000 vagas, enquanto que as universidades privadas e os politécnicos privados, no mesmo ano, apresentavam cada, cerca de 1500 vagas (Sá *et al.*, 2013).

Por outro lado, tem aumentado o número de estudantes estrangeiros. Segundo Sá *et al.*, (2013), os estudantes internacionais, em Portugal, relativamente ao ano lectivo 2013/2014 foram superiores a 31.000, sendo que 85% são oriundos da Comunidade dos Países de Língua Portuguesa (CPLP) ou da União Europeia. Esta tendência resulta igualmente da aprovação de algumas medidas por parte da tutela, nomeadamente a do Estatuto do Estudante Internacional (DL nº36/2014, de 10 de Março) que permite a melhoria de condições de acolhimento destes estudantes e facilitando alguns procedimentos burocráticos como a emissão de vistos, autorizações de residência, número de identificação fiscal e condições de alojamento.

Os mesmos autores evidenciam uma segunda tendência, no mesmo sentido é o crescente desenvolvimento da área da prestação de serviços por parte das IES, por vezes relacionada e alinhada com a dinamização de centros de investigação e de desenvolvimento, facilitando a ligação das IES ao tecido empresarial e a criação de ninhos de empresas ligadas ao mundo académico. Está prevista a reestruturação de unidades de Investigação e desenvolvimento, muitas das quais agregam investigadores de várias IES (FCT, 2015).

Verifica-se, igualmente, a crescente criação de parcerias académicas no âmbito das redes do ES, nacionais e internacionais, que podem contribuir para racionalização da oferta formativa, sobretudo nas IES geograficamente próximas, como é o caso de IES do interior continental, podendo minimizar o problema da duplicação de cursos, diminuindo assim uma certa falta de racionalização do sistema de ES e minimizando os efeitos de alguma concorrência entre IES vizinhas.

A criação de redes de ES, incluindo IES nacionais e internacionais, permite a multiplicação de formações em consórcio, com a estruturação dos seus currículos em conjunto, promovendo relações entre investigadores e projectos académicos com execução cruzada, aumentando a mobilidade de estudantes, professores e investigadores. Estas redes de ES podem contribuir para a reorganização do ES



minimizando o efeito de certa fragmentação no sector. Por vezes estas parcerias ultrapassam as fronteiras e, incluem IES espanholas e outras. Inserem-se neste caso, o exemplo da fusão da Universidade de Lisboa e a do consórcio CRUP.

Ligadas a estas redes de IES internacionais, é potenciada uma quarta tendência - a internacionalização das IES - que constitui um processo muito relevante no que diz respeito à competitividade das IES nacionais. Num mundo cada vez mais global onde as fronteiras comerciais são cada vez menos restritivas, a missão das ES é muito semelhante nos diversos países. Neste âmbito, a União Europeia propõe algumas iniciativas neste processo de internacionalização (MADR/MEC, 2014):

- A promoção da mobilidade internacional de estudantes, docentes e não docentes e investigadores;
- A promoção da internacionalização e do desenvolvimento das aprendizagens com novas tecnologias;
- As parcerias estratégicas entre IES.

As motivações para a internacionalização das IES são várias. Com o aumento do número de estudantes internacionais, aumentam as receitas das IES e consequentemente, o desenvolvimento económico do país. O aumento de produção científica e do conhecimento dos estudantes e das populações também pode ser conseguido e a promoção da RS das IES é mais facilitada.

Uma quinta tendência, está relacionada com a crescente utilização das novas tecnologias nas IES, que podem potenciar a ampliação da oferta de cursos na modalidade de ensino à distância, associando IES de ensino presencial com outras dirigidas para o ensino à distância, captando mais estudantes nacionais e internacionais através deste modelo de aprendizagem global.

Tendo em conta a baixa taxa de diplomados em Portugal, relativamente à média dos países da OCDE e, por outro lado, a crescente tendência de abandono de estudantes no primeiro ano de licenciatura, é previsível que Portugal se comprometa com objectivos de aumento do número de licenciados, o que contribuiria para minimizar a actual diminuição da procura.

4.2. Funções das Instituições de ensino superior e a sua responsabilidade social

4.2.1. Funções das Instituições de ensino superior

O conhecimento é visto como um dos factores mais relevantes para o DS das organizações e para a competitividade organizacional (De La Cuesta *et al.*, 2010). A difusão do conhecimento processa-se de uma forma cada vez mais rápida e para um



universo de destinatários a nível global, potenciando a gestão da inovação e do desenvolvimento de novas ideias, produtos e serviços, impulsionadores da criação de riqueza.

As IES têm, neste âmbito, um espaço privilegiado, já que a sua principal missão consiste na criação e transmissão do conhecimento a várias PI, podendo contribuir para a introdução de novas estruturas para o desenvolvimento de uma cidadania participativa e responsável (Vasilescu *et al.*, 2010; Maldonado & Armentia, 2011; Sebes *et al.*, 2013).

É reconhecida a importância histórica da missão das IES na sociedade, criando e divulgando conhecimento, estando actualmente, numa fase de adequação da sua missão aos novos requisitos do sector, tendo em conta a sociedade do conhecimento (Almagro *et al.*, 2010).

De acordo Vasilescu *et al.*, (2010), a actualização da missão das IES, vai a centrar no desenvolvimento de conteúdos, atitudes e valores, que procurem a excelência da formação de novos diplomados, cuja actuação futura se deseja que seja regida por princípios éticos, valores sociais e solidários (Vasilescu *et al.*, 2010; De La Cuesta *et al.*, 2010). Por outro lado, será desejável que a actualização da missão das IES estreite a ligação entre as mesmas e o tecido empresarial e a comunidade, potenciando os processos de investigação e inovação nelas desenvolvidas e permitindo a transferência de conhecimento e de tecnologia (Pachón, 2009).

Analisando a literatura (Cid, 2010; De La Cuesta *et al.*, 2010; Sebes *et al.*, 2014; Vallaeys, 2014) são identificadas três funções genéricas para as IES:

- Docência e a qualificação de públicos
- Investigação e inovação
- Extensão e socialização do conhecimento à sociedade e demais PI.

Em relação à primeira - docência e a qualificação de públicos - as IES têm um papel importantíssimo na qualificação de alto nível de estudantes, nos vários ciclos e programas de estudo previstos, nomeadamente, a formação superior inicial e ao longo da vida activa. Esta transmissão de conhecimento deve ter não só em conta os programas académicos específicos mas também os valores éticos, morais e deontológicos para que o ES seja um verdadeiro promotor de agentes eticamente responsáveis (De La Cuesta *et al.*, 2010).

A governação das IES deve assegurar as condições para que o acesso ao ES seja fomentado pela igualdade de oportunidades de todos os cidadãos, desde que devidamente habilitados, promovendo áreas e metodologias de ensino que fortaleçam a cidadania responsável e promovam a mobilidade de estudantes e diplomados, com



vista ao aumento das suas capacidades de integração em ambientes multiculturais (Lei 62, 2007).

De acordo com De La Cuesta *et al.*, (2010) as IES devêm ter um compromisso social na sua estratégia, de forma a promover e integrar nos seus estudantes, tanto em ciclos de estudo iniciais, como de reciclagem, novas formas paradigmáticas de liderança, baseadas no pressuposto de que “a dimensão constitutiva do ser humano é ser com os outros e para os outros de forma a se alcançar objectivos comuns e partilhados”. Estes autores, defendem que cada vez mais as IES devem promover formação orientada para a aprendizagem permanente e ao longo da vida, com conteúdos e metodologias mais dirigidas a habilidades e competências generalistas, as chamadas *soft skills*.

Em relação à segunda função - a investigação - promovida pelas IES é um pilar fundamental da própria instituição (Santos, 1989), visto que o sistema de gestão de conhecimento requer uma constante avaliação, validação e actualização só conseguida através de processos contínuos de criação de conhecimento, sendo a pedra basilar a investigação.

Para Santos (1989), a investigação desenvolvida nas IES “colide frequentemente com a função de ensino, uma vez que a criação do conhecimento implica a mobilização de recursos financeiros, humanos e institucionais dificilmente transferíveis para as tarefas de transmissão e utilização do conhecimento”. Neste caso é fundamental que políticas promovidas pelo ES permitam a promoção, em simultâneo, da docência e da investigação para se minimizar a possibilidade de competição de meios e recursos, entre ambas as funções.

Em relação à terceira função - extensão e socialização do conhecimento à sociedade e demais PI - a tarefa de disseminação do conhecimento para a sociedade, nomeadamente à comunidade, tecido empresarial e outros parceiros e instituições locais, deve implicar um relevante contributo para o desenvolvimento local, regional e nacional, colaborando de forma decisiva para uma sociedade melhor informada e expectavelmente, mais participativa (González, 2010). Esta função potencia a cidadania socialmente responsável e o DS dos territórios socialmente responsáveis.

As IES, no âmbito da sua tarefa de extensão do conhecimento, devem promover acções que potenciem a difusão da cultura científica, tecnológica e das artes, pondo à disposição das PI os recursos e meios específicos para esta transferência de conhecimento (Lei 62, 2007).

O impacte das IES na sociedade do conhecimento pode levar à chamada “globalização solidária”, a qual vai ter em conta a especificidade das identidades de cada território, promovendo o bem-estar das populações (González *et al.*, 2010; De La Cuesta *et al.*, 2010) e promovendo o envolvimento da organização com as PI externas, condição importante para a promoção da confiança e reputação organizacionais (Shamma, 2012).



A extensão do conhecimento deve ser distinta da prestação de serviços promovida pelas IES, já que a extensão do conhecimento é uma actividade com um carácter gratuito em resultado da missão das IES para contribuir para o desenvolvimento regional. Por outro lado a prestação de serviços é uma actividade económica da IES, cada vez mais relevante e com tendência para crescer de forma a maximizar a sua autonomia financeira (Sebes *et al.*, 2014).

4.2.2. A responsabilidade social nas Instituições de Ensino Superior

A Responsabilidade Social Universitária (RSU) vai integrar os princípios da RS na estratégia das IES, conduzida por uma governação transparente e socialmente responsável (Pachón, 2009). Permite a construção de um modelo de IES que satisfaça o objectivo de maximizar impactes positivos nas suas PISIG e minimizar os impactes negativos nas mesmas, através da implementação de uma política de RS, contendo programas de RS dirigidos aos estudantes, docentes e não docentes, comunidade local, parceiros chave e meio ambiente (NP 4469.1:2008; Sebes *et al.*, 2014).

A RSU é vista como a capacidade que as IES (universidades e politécnicos) têm em difundir e pôr em prática um conjunto de princípios e valores gerais e específicos, suportada em quatro processos chave: gestão, docência, investigação e extensão (Pachón, 2009; Vasilescu *et al.*, 2010; De La Cuesta *et al.*, 2010).

A RSU ao integrar os princípios da RS na estratégia da IES, vai fomentar a gestão integrada de toda a organização académica e das redes de IES nacionais e internacionais, promovendo a formação de profissionais com sólida formação científica e tecnológica, comprometida com os valores e princípios da sensibilidade humana, social e ecológica e com o compromisso para com o desenvolvimento humano (Vasilescu *et al.*, 2010; Isquierdo, 2010).

As IES, como qualquer organização, produzem externalidades em resultado das suas actividades, criando impactes positivos e negativos nas suas PI (NP 4469.1:2008; ISO 26000:2011). As IES apresentam impactes específicos e, por vezes adicionais aos impactes produzidos pelas empresas, devido à natureza da sua missão de criar e ampliar o conhecimento, podendo influenciar a opinião pública (Pachón, 2009; Jorge *et al.*, 2010).

Os impactes produzidos pelas IES podem ser classificados em quatro grupos (Pachón, 2009; Vallaeys, 2014):

- Impactes organizacionais e ambientais: São os impactes de qualquer organização, neste caso para com docentes, não docentes, governo da IES, accionista ou tutela, estudantes, sociedade, parceiros, fornecedores, instituições governamentais e institucionais e meio ambiente;



- Impactes educativos: A IES cria impactes directos sobre a formação dos seus públicos, sobre a sua maneira de pensar e interpretar a realidade. A IES tem a possibilidade de influenciar os valores e princípios dos seus públicos, actuando no seu sentido crítico, podendo promover a cidadania responsável;
- Impactes cognitivos: A IES cria impactes na produção do conhecimento, influenciando os seus públicos e restantes PI na formulação da sua opinião epistemológica;
- Impactes sociais: A IES tem um impacte em toda a sociedade e no seu desenvolvimento económico e social.

Como se verificou anteriormente, uma das funções das IES é a extensão do conhecimento à comunidade, promovendo junta das populações e parceiros locais um relacionamento de entreajuda, assumindo assim uma clara responsabilidade para com o desenvolvimento local e regional (Moneva & Martin, 2010).

Algumas IES do interior de Portugal continental desempenham esta função de uma forma muito mais efectiva pelo facto de estarem integradas na sociedade, promovendo a empregabilidade da sua população e a extensão do conhecimento nas empresas e na comunidade. Esta relação muito estreita, baseando-se numa grande proximidade entre IES e a sociedade, faz com que exista uma grande ligação e em alguns casos mesmo uma interdependência entre ambas, promovendo laços de confiança e comprometimento muito evidentes, tornando-se essencial e mesmo insubstituível o seu contributo para com a sociedade.

O modelo de governação das IES deve promover a responsabilidade resultante dos impactes que as IES produzem para com as diversas PI, sendo fundamental que o seu governo e liderança apresentem um comportamento socialmente responsável. Este deverá ser um veículo para o DS das mesmas, promovendo os princípios de maior transparência, melhor diálogo e envolvimento com as PI, foco nas suas necessidades e expectativas, procura por eficiências organizacionais e adequada prestação de contas (Armenteros & García, 2010; Barranco, 2010; Maldonado & Armentia, 2011; Vallaes, 2014).

4.3. A governação no ensino superior socialmente responsável

4.3.1. Órgãos de gestão e de consulta das IES

O governo das universidades e dos institutos politécnicos é exercido pelo Conselho Geral, pelo reitor das universidades ou pelo presidente dos politécnicos e



pelo Conselho de Gestão (Figura 16), existindo depois um conjunto de órgãos de carácter consultivo (Lei 62, 2007).

O Conselho Geral das IES é constituído pelos seguintes membros: representantes dos professores e investigadores, representantes dos estudantes, “personalidades externas de reconhecido mérito, não pertencentes à instituição, com conhecimentos e experiência relevantes para esta”, e ainda membros eleitos pelos funcionários não docentes (Lei 62, 2007), o que torna Conselho Geral num órgão *multistakeholder*. Entre outras competências previstas no RJIES (Lei 62, 2007), o Conselho Geral da IES tem a competência de eleger o reitor da universidade, ou o presidente do instituto politécnico, necessitando para isso de maioria absoluta entre os seus membros externos, previstos na alínea c) no nº 2 do artigo 81º da RJIES (Lei 62, 2007).

O Conselho Geral tem, igualmente, a competência, muito relevante, de apreciar actos do reitor, ou do presidente, ou do Conselho de Gestão, nomeadamente aprovar os planos estratégicos, planos de actividade anuais e aprovar as contas anuais consolidadas, sob proposta do reitor ou presidente (Lei 62, 2007).

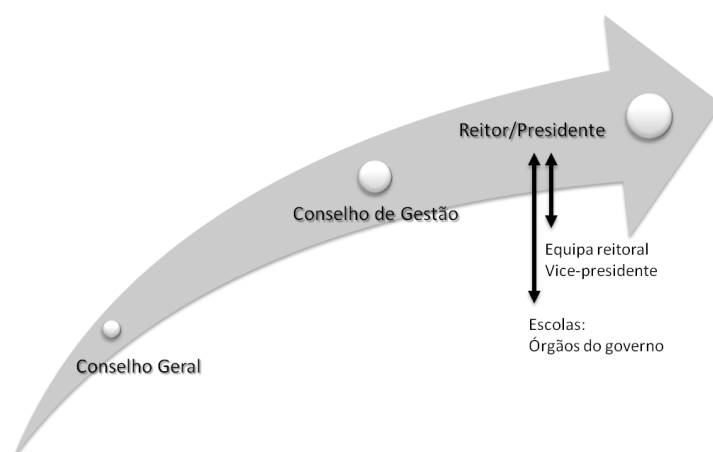


Figura 16. Sistema de governação nas IES
Fonte: Elaboração própria

O cargo de reitor das universidades e o de presidente dos institutos politécnicos corresponde à gestão de topo das IES, representando o mais alto nível hierárquico da instituição, conduzindo a estratégica e os planos de actividade a partir da política da instituição (Lei 62, 2007).

O Conselho de Gestão é constituído pelo gestor de topo da IES, que o preside, pelo vice-reitor ou vice-presidente, pelo administrador e, por eventuais membros, até mais dois elementos. Podem, igualmente, ser convidados os directores ou presidentes das unidades orgânicas e/ou responsáveis pelos serviços da instituição, no entanto, sem direito a voto (Lei 62, 2007). As competências atribuídas ao Conselho de Gestão



são de “... conduzir a gestão administrativa, patrimonial e financeira da instituição, bem como a gestão dos recursos humanos...” (Lei 62, 2007).

O administrador, que é escolhido pelo reitor ou presidente, conforme os casos, vai apoiar a gestão de topo na coordenação dos serviços e outras funções que lhe forem delegadas (Lei 62, 2007).

O Senado Académico, órgão consultivo, de carácter interdisciplinar e transdisciplinar em todos os domínios de actividade da IES, constituído por todas as unidades orgânicas, tem como objectivo assegurar a coesão da universidade, aconselhar o reitor tendo este que o consultar em matérias definidas nos respectivos estatutos (Lei 62, 2007).

O Conselho Científico nas universidades e o Conselho Técnico-Científico nos institutos politécnicos, é um outro órgão consultivo, constituído no caso das universidades, por “representantes eleitos dos professores e investigadores de carreira e restantes docentes e investigadores em regime de tempo integral, que sejam titulares do grau de doutor, com contrato de duração não inferior a um ano e representantes das unidades de investigação reconhecidas e avaliadas positivamente nos termos da lei, quando existam” (Lei 62, 2007).

No caso dos politécnicos é constituído por “representantes eleitos dos professores de carreira, equiparados a professor em regime de tempo integral com contrato com a escola há mais de 10 anos nessa categoria, docentes com o grau de doutor, em regime de tempo integral, com contrato de duração não inferior a um ano, qualquer que seja a natureza do seu vínculo à instituição, docentes com o título de especialista não abrangidos pelas alíneas anteriores, em regime de tempo integral com contrato com a instituição há mais de dois anos e representantes das unidades de investigação reconhecidas e avaliadas positivamente nos termos da lei, quando existam” (Lei 62, 2007).

Entre outras competências, o Conselho Científico e do Conselho Técnico-Científico vai “apreciar o plano de actividades científicas da unidade ou da instituição, vai pronunciar -se sobre a criação, transformação ou extinção de unidades orgânicas da instituição, pronunciar -se sobre a criação de ciclos de estudos e aprovar os planos de estudos dos ciclos de estudos ministrados” (Lei 62, 2007).

O Conselho Pedagógico, também um órgão consultivo, e é constituído por igual número de representantes do corpo docente e dos estudantes da IES ou da escola, eleitos nos termos estabelecidos nos estatutos e em regulamento (Lei 62, 2007).

Entre outras competências, o Conselho Pedagógico vai “pronunciar -se sobre as orientações pedagógicas e os métodos de ensino e de avaliação, vai promover a realização de inquéritos regulares ao desempenho pedagógico da unidade orgânica ou da instituição e a sua análise e divulgação, vai promover a realização da avaliação do desempenho pedagógico dos docentes, vai aprovar o regulamento de avaliação do



aproveitamento dos estudantes e vai pronunciar-se sobre o regime de prescrições (Lei 62, 2007).

Outros órgãos consultivos podem existir como é o exemplo do conselho de avaliação, a comissão de ética e o provedor dos estudantes e dos trabalhadores.

Como se explanou no Capítulo 3, a governação e a liderança das organizações assumem um papel determinante no processo de integração dos princípios da RSO na estratégia corporativa.

4.3.2. Importância do governo e liderança da IES na sua responsabilidade social

Apesar da missão e funções específicas das IES, apresentando um papel fundamental e constitucionalmente, previsto na formação ao nível do ES, as IES são organizações, que possuem estruturas e processos internos equiparados às outras organizações, pelo que é idêntica a relevância e importância na identificação de um modelo de governação que promova, activamente e estrategicamente, o seu contributo para o DS, através da implementação de políticas de RS com abrangência interna e externa.

A governação socialmente responsável nas IES deverá implicar os seguintes aspectos (De La Cuesta *et al.*, 2010):

- Implementar códigos de conduta ajustados a cada IES, promovendo valores socialmente responsáveis, favorecendo o comportamento organizacional ético e responsável, que se caracterize por uma conduta inclusiva e compromisso profissional e deontológico. Promoção de acções de sensibilização e de formação para toda a comunidade universitária neste âmbito;
- Promover o envolvimento com as várias PI de forma a promover o diálogo, debate construtivo e a participação responsável das mesmas em resultado da implementação de políticas de RS, incluindo a definição de indicadores nas varias dimensões da RS e sistemas de avaliação das mesmas;
- Prestação de contas com total transparência em relação aos compromissos assumidos;
- A docência deve utilizar conteúdos e metodologias ligadas ao desenvolvimento de habilidades e de competências, em áreas como a igualdade de género, os direitos humanos, a solidariedade, ética nos negócios, sustentabilidade e DS e cooperação para o desenvolvimento dos povos;
- A investigação desenvolvida nas IES deve de estar dirigida para superar os actuais problemas da sociedade, onde a área da RSO deve ser uma área em foco para que as organizações possam melhorar o seu papel para o DS.



4.4. Sistema de Gestão da Qualidade e a Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior

4.4.1. Sistema de Gestão da Qualidade pela ISO 9001:2008

A adopção de um sistema de gestão deve ser uma decisão estratégica da organização, nomeadamente da sua governação. Esta decisão apresenta evidentes potencialidades às organizações que os implementam, actualizam e revêem. O Sistema de Gestão da Qualidade pelo referencial normativo ISO 9001:2008 incentiva a adopção de uma abordagem por processos chave, para que, de uma forma mais eficaz e eficiente, se possa optimizar o foco na satisfação dos requisitos dos clientes e das restantes PI, como é previsto na futura revisão da norma para finais do presente ano.

Esta abordagem por processos é assim, uma metodologia inerente a esta norma, que prevê o desdobramento dos processos chave em procedimentos interligados e interdependentes. Este encadeamento de procedimentos e de actividades ao serem geridas de forma sistemática, permitem um maior controlo de cada actividade e da interligação, combinação e interacção com as outras actividades e procedimentos, aumentando muito a eficácia e eficiência processual (ISO 9001:2008).

Numa organização podem-se considerar dois tipos de processos chave: os processos operacionais e os de suporte. Enquadrados numa IES, os processos chave operacionais estão relacionados com a sua actividade nuclear, nomeadamente a docência (Sebes *et al.*, 2014).

Assim, em termos indicativos, deve existir um processo para a oferta formativa, um processo para os aspectos pedagógicos da oferta formativa, um processo para a avaliação da oferta formativa e um processo de gestão de projectos. Caso a IES possua outras ofertas como é o caso da prestação de serviços de consultoria ou laboratoriais, deverá existir um processo para cada uma destas áreas (Sebes *et al.*, 2014).

Os processos chave de suporte nas IES, em termos indicativos, são o processo do sistema de informação, da área financeira, da área de recursos humanos, marketing e comunicação, matrículas e inscrições, serviço de acção social, residências, restauração, gestão documental, segurança e manutenção (Sebes *et al.*, 2014).

As diversas normas ISO prevêem a sua eventual integração. Desta forma, caso uma IES pretenda se certificar pelo SGQ e pelo SGRS, está previsto a total compatibilidade de alguns dos requisitos para que em resultado, se obtenha um sistema integrado de gestão com uma política única para as duas ou mais áreas.

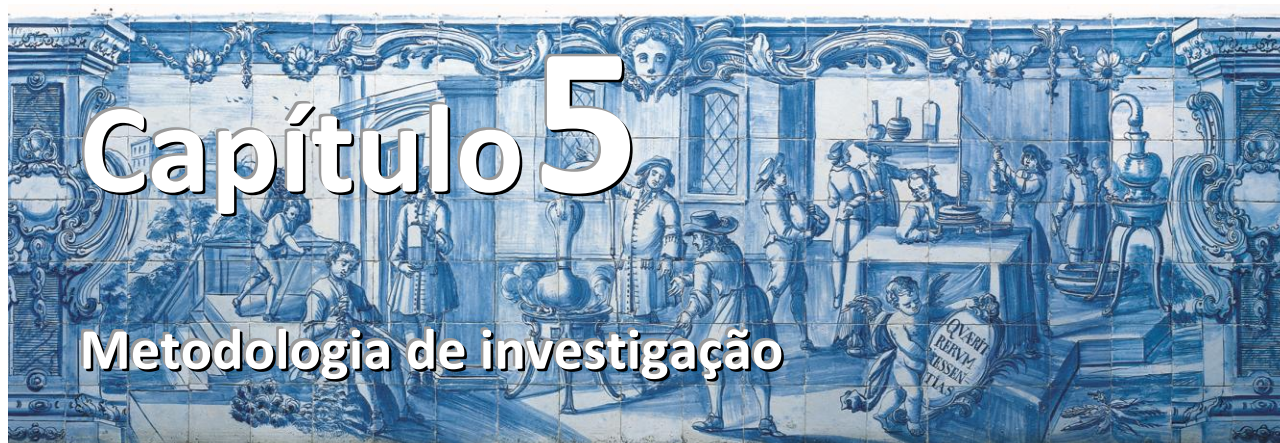


4.4.2. Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior

Desde da entrada em vigor do DL n.º 74/2006, de 24 de Março, que a acreditação de todas as IES e, dos seus ciclos de estudos são obrigatórios. Neste contexto a Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (A3ES) desempenha um papel fundamental na manutenção e revisão da qualidade do ES em Portugal.

A A3ES que foi instituída em 2007, pelo DL nº369/2007, de 5 de Novembro, e é uma fundação de direito privado, reconhecida como sendo de utilidade pública. A sua missão relaciona-se assim com a garantia da qualidade do ES em Portugal. De acordo com o DL nº369/2007, as funções estipuladas para a A3ES são a “definição e garantia dos padrões de qualidade do sistema, a avaliação e acreditação de ciclos de estudos e IES, a divulgação pública dos resultados da avaliação e acreditação e a promoção da internacionalização do sistema de ES português Neste sentido, e para atingir estas funções definiram-se os seguintes objectivos para a A3ES:

- Concretizar os critérios de avaliação, de modo a obter a tradução dos seus resultados em apreciações qualitativas;
- Definir as consequências da avaliação efectuada para o funcionamento das IES e dos seus ciclos de estudos;
- Desenvolver a avaliação da qualidade de desempenho das IES e dos seus ciclos de estudos;
- Promover a acreditação de ciclos de estudos e instituições, tendo em vista a garantia de cumprimento dos requisitos legais do seu reconhecimento;
- Promover a divulgação, à sociedade, de informação fundamentada sobre a qualidade do desempenho das IES;
- Promover a internacionalização do processo de avaliação.



Capítulo 5

Metodologia de investigação

5. O paradigma qualitativo

De acordo com Sousa (2005), o termo investigação deriva do latim “*investigatio*”, significando a primeira parte da palavra “in” a concretização da acção de “entrar” ou “procurar” e a segunda parte “*vestigium*” significando o “vestígio, marca, sinal” ou seja o objecto da procura, pelo que a palavra completa pode ser definida como “entrar nos vestígios, pesquisar ou procurar nos sinais o melhor entendimento e conhecimento sobre o objecto de pesquisa”(Sousa, 2005; Coutinho, 2011). Para Coutinho (2011), a investigação no âmbito das Ciências Sociais e Humanas, “caracteriza-se quer pela multiplicidade, quer pela dependência contextual” ou seja, de acordo com a autora, existe uma multiplicidade de abordagens, modelos e paradigmas, sendo exemplos as metodologias quantitativas e qualitativas. Um investigador da área das Ciências Sociais e Humanas, não pode dissociar-se do contexto sociocultural em que está inscrito, afirmando a autora que “a ciência actual está, intimamente, relacionada com os universos sociais em que é produzida”.

Um investigador deve possuir características que lhe permitam a concretização formal e tácita da tarefa de “entrar nos sinais”, permitindo a identificação, a análise e a validação da informação recolhida, em resultado da sua experiência e das suas competências intrínsecas e adquiríveis (Gomez *et al.*, 1996; Sousa, 2005). O investigador deve basear a sua acção em princípios éticos e deontológicos, aceitando o Princípio do Contraditório, fundamental, para a validação da investigação, procurando a socialização desse conhecimento pela comunidade científica (Santos, 1989).

O paradigma de investigação ou, a perspectiva, a tradição ou o programa de investigação, vão “unificar e legitimar a investigação tanto nos aspectos conceptuais como nos aspectos metodológicos, servindo de identidade do investigador no que se relaciona com a partilha de um corpo específico de conhecimento e de recolha de dados e à sua interpretação” (Coutinho, 2011).



Considera-se que, no âmbito das ciências sociais e humanas, existem três tipos de paradigmas de investigação: o paradigma positivista ou quantitativo, o interpretativo ou qualitativo e o socio-crítico ou emancipatório (Bisquerra, 1989; Minayo & Sanches, 1993).

De acordo com Aires (2011), “qualquer actividade científica enquadra-se num conjunto de coordenadas espaço-temporais e sócio históricas que condicionam e justificam as suas opções metodológicas”. O paradigma qualitativo, comparativamente, ao quantitativo substitui a abordagem de “explicar, prever e controlar” pela abordagem de “compreensão, significado e acção”, sendo a produção do conhecimento feita por um processo circular - Círculo Hermenêutico da Interpretação, interactivo e em espiral, não linear e cumulativo, como no paradigma quantitativo (Coutinho, 2011).

A utilização de metodologias de investigação qualitativas tem-se acentuado nos últimos tempos, promovendo várias estratégias e métodos de pesquisa, tais como os estudos de caso, a etnografia e os estudos de projectos (Turner, 2010; Aires, 2011).

A investigação qualitativa recorre ao uso de uma grande variedade de técnicas de recolha de informação, descrevendo fenómenos da vida das pessoas, implicando um indispensável aprofundar da relação entre investigador e o investigado, centrando-se mais a investigação na acção e em contextos naturais, pelo que é considerada um campo interdisciplinar e transdisciplinar transversal às ciências físicas e humanas (Nelson *et al.*, 1992; Onwuegbuzie, 2003).

Estes investigadores que seguem a metodologia qualitativa, desenvolvem um processo interactivo com o investigado, analisando a sua “história pessoal, biografia, género, classe social, etnia, descrição da sua própria história... sendo os produtos da investigação criações ricas, densas, reflexivas dos fenómenos em análise” (Aires, 2011). Desta forma, o investigador e o investigado, “interagem e cada um por si, molda e interpreta os comportamentos de acordo com os seus esquemas socioculturais, num processo de dupla procura de sentido, dupla hermenêutica” (Usher, 1996).

Para Denzin & Lincoln (1994), a investigação qualitativa é “uma perspectiva multi-metódica que envolve uma abordagem interpretativa e naturalista do sujeito de análise”. Para estes autores, a investigação qualitativa atravessou cinco momentos históricos que coexistem nas investigações qualitativas actuais: o período tradicional (1900-1950), a idade moderna ou idade de ouro (1950-1970), os géneros difusos (1970-1986), a crise de representação (1986-1990) e o pós-modernismo e a actualidade (1990-actualidade).

O processo de investigação qualitativa é constituído por cinco fases: na *primeira* fase tem-se o investigador e o investigado, considerando-se sujeitos multiculturais, na *segunda* tem-se o paradigma de investigação e as perspectivas interpretativas, na *terceira* tem-se as estratégias de investigação; na *quarta*, os métodos de recolha e a análise do material empírico e, na *quinta*, a sua interpretação



(Denzil & Lincoln, 1994). Considera-se que as diferentes fases do processo de investigação qualitativa não se processam de forma linear, mas interactivamente (Colás, 1998).

5.1. Motivação para o problema de investigação

Em resultado de uma actividade profissional de mais de 25 anos, crescendo, aprendendo, experimentando e interagindo, em ambientes organizacionais nacionais e multinacionais, em funções posicionadas desde a base ao topo da pirâmide organizacional e em múltiplos sectores empresariais, foi sendo construído um grande interesse no investigador, autor desta dissertação, pela área da sustentabilidade organizacional e pela gestão eticamente responsável.

Este interesse está centrado na genuína e realista ambição, em contribuir para o desenvolvimento de um paradigma organizacional, que permita ao Homem, enquanto agente, simultaneamente, estabilizador e caótico do nosso mundo, criar as condições para que as organizações, no âmbito da RS, maximizem o seu papel, enquanto agentes fundamentais para o DS.

Mas os desafios actuais são enormes e por coincidência do momento actual em que se realiza esta dissertação, existem muitos factores que contrariam o potencial da RS.

Alguns destes factores associados a vários tipos de crises, raramente sentidas, em simultâneo, nos últimos 80 anos:

- Uma crise económica e financeira recente que tem implicado a tomada de decisões políticas que privilegiam a dimensão económica em detrimento da social, cultural, meio ambiental e geográfica;
- Uma crise de valores e de ética dos agentes económicos, que carecem frequentemente de eficazes e transparentes medidas de responsabilização dos seus autores;
- Uma crise de cidadania responsável, que ao se abster de participar proactivamente numa mudança necessária, perde grande parte da sua legitimidade, minimizando inclusive o modelo da democracia representativa;
- Uma crise meio ambiental e climática, sem paralelo, com consequências seguramente condicionantes para o actual modelo civilizacional consumista;
- E mais recentemente, uma crise de segurança à escala mundial que consegue pôr em causa grande parte das conquistas democráticas do mundo civilizado.

As IES podem e devem ter um papel decisivo no encontrar de soluções para alguns destes problemas. A sua governação, expectavelmente, socialmente



responsável, ao subscrever e praticar os princípios da RS, vai dinamizar a criação de conhecimento e de inovação conducentes à inversão de algumas destas tendências.

É com base nesta ambição que se formula a argumentação epistemológica da investigação, estudando e reflectindo sobre como o modelo de governação socialmente responsável em IES, integrando a RS na sua estratégia, vai operacionalizar práticas de RS dirigidas a determinadas PISIG que vão contribuir para aumentar a sua confiança e reputação em relação à instituição.

5.2. Abordagem ao problema e questões de investigação

A RSO tem despertado um crescente interesse do mundo académico, de forma a dar respostas aos actuais desafios do tecido empresarial, em aumentar o seu contributo para o DS. As empresas têm alargado o foco das práticas de RS, assumindo algumas delas, uma gradual responsabilização pelos seus impactes para com um leque amplo de PI, em resultado das suas actividades e decisões (ISO 26000:2008).

A adopção estratégica da RS pelas empresas constitui uma grande aposta, necessitando estas de adoptarem planos estratégicos que integrem os princípios da RS, permitindo, simultaneamente, a maximização do valor do accionista e a gestão de impactes nas restantes PI. Esta estratégia conciliadora dos vários interesses das PI permite a concepção de um novo paradigma organizacional que contempla e valoriza os interesses de um leque de PI, com vista à promoção da criação de valor organizacional partilhado pelas PI e, do seu contributo para o DS (COM, 2011; ISO 26000:2008).

As IES apresentam uma missão para com a sociedade que, sendo milenar, se enquadra plenamente nos princípios base da RS, nomeadamente uma forte ligação à comunidade local com vista a simplificar e encontrar soluções para os problemas das populações, criando e disseminando conhecimento (De La Cuesta *et al.*, 2010; Vallaey, 2014). Como foi descrito no Capítulo 4, da presente dissertação e de acordo com alguns autores, as IES portuguesas confrontam-se actualmente com grandes desafios, em resultado de um sistema de ES, ainda insuficientemente regulado pelo Estado, com alguma falta de diferenciação e clarificação entre as missões das universidades e dos institutos politécnicos, alguma excessiva capacidade instalada, dificuldades na eliminação de situações de baixa qualidade na rede de ES e a existência de sérios problemas de financiamento do sector (Fonseca & Encarnação, 2012; Diogo & Brückmann, 2015).

Este quadro do sistema de ES português contribui, em muito, para uma série de constrangimentos muito evidentes nas IES do interior continental, nomeadamente, pela diminuição da procura de estudantes pelas IES do interior, especialmente, no que diz respeito ao ensino politécnico (Fonseca & Encarnação, 2012). Esta realidade não estará dissociada da falta de investimentos estruturais públicos e da importante



diminuição do investimento privado nestas regiões do interior, potenciando ainda mais os efeitos do envelhecimento da população, associado a uma importante diminuição da natalidade (INE, 2013).

Anualmente, os jovens que concluem o ensino secundário, por exemplo, numa cidade capital de distrito do interior continental, como Portalegre e destes, os que se inscrevem no ES, são em menor número, comparativamente aqueles que vivem em muito centros populacionais nas regiões da grande Lisboa ou Porto. Esta divergência dificulta, enormemente, a viabilização das IES do interior, pela via da captação de estudantes locais, sendo tarefa muito difícil a sua retenção na região. Por outro lado, devido à falta de oportunidades de emprego nestas regiões, os estudantes diplomados nas IES do interior, têm que se deslocar para as regiões do país com maior empregabilidade e muitas vezes fixar-se nesses locais do litoral continental, aumentando os problemas da baixa taxa de natalidade, potenciando o ciclo da desertificação do interior do país.

Neste âmbito, as práticas de RS nas IES são vistas como uma possível via para contrabalançar estes constrangimentos das IES do interior de Portugal. A governação das IES ao assumir os princípios da RS (ISO 26000:2008), deve promover e integrar a RS em toda a IES, incentivando a transparência organizacional, promovendo práticas de comunicação, diálogo e envolvimento com as PI, foco nas suas necessidades e expectativas, procurando aumentos de eficiências organizacionais e adequada prestação de contas (Vallaes, 2014).

A RS nas IES vai permitir uma gestão do relacionamento mais eficaz e eficiente com as PISIG, nomeadamente, com estudantes, docentes e não docentes. A identificação e promoção destas práticas de RSU conducentes a aumentos de confiança e reputação corporativas, por parte de estudantes e colaboradores são assim uma linha muito importante de investigação.

O que se propõe neste trabalho de doutoramento é compreender como o alinhamento das práticas de RS com a estratégia das Instituições de Ensino Superior contribui para um referencial de governação socialmente responsável, gerador de confiança e reputação organizacionais.

A opção em incidir o foco da investigação na governação das IES, passa pelo facto de a governação ser um dos elementos decisivos para o desenho da estratégia organizacional, assim como a criação das condições necessárias para a sua eficaz implementação, avaliação e revisão (ISO 26000:2008; NP 4469.1:2008).

Por outro lado, considera-se que a integração dos princípios de RS na estratégia organizacional está inteiramente dependente do governo da organização (NP 4469.1:2008), podendo fazer depender o nível e a amplitude da integração da RS na organização (Sebes *et al.*, 2014)



Para se compreender o fenómeno social relativo ao problema da investigação, surgem várias questões de investigação que, ao serem trabalhadas, vão conduzir a um melhor entendimento do objecto em estudo.

Vários autores consideram as questões de investigação como uma fase fundamental no processo de investigação, devendo estas serem adequadamente formuladas para que se consiga obter a visão holística desejada sobre o tema em estudo (Yin, 2004; Zainal, 2007; Aires, 2011; Coutinho, 2011).

De acordo com Antunes (2013), “a clareza das questões enunciadas vão permitir uma maior focalização da pesquisa, permitindo a organização do projecto de investigação e dando-lhe coerência e direcção, delimitam a pesquisa, ilustrando a sua fronteira, mantêm o investigador focalizado, deslindam problemas, enquadram a pesquisa enquanto ela é escrita e apontam para os métodos e dados necessários para a investigação”.

Apresentam-se de seguida as seguintes **questões de investigação**:

- Qual o significado de RS no contexto da IES?
- Como a governação da IES incorpora a RS na estratégia corporativa?
- Como é que as práticas de RSU podem minimizar os actuais desafios das IES?
- Quais os impactes das práticas de RSU na confiança e reputação da IES?

No seguimento da identificação da identificação das questões de investigação apresentam-se as **proposições** deste estudo:

Proposição 1: Os colaboradores e os estudantes da IES conhecem o conceito da RS.

Proposição 2: A governação incorpora objectivos e práticas de RS na estratégia da IES.

Proposição 3: As práticas de RSU podem minimizar os actuais desafios das IES.

Proposição 4: As práticas de RS na IES impulsionam a confiança e a reputação organizacional nos seus colaboradores e estudantes.

Na sequência da identificação do problema de investigação, apresenta-se o Modelo Conceptual da investigação (Figura 17).

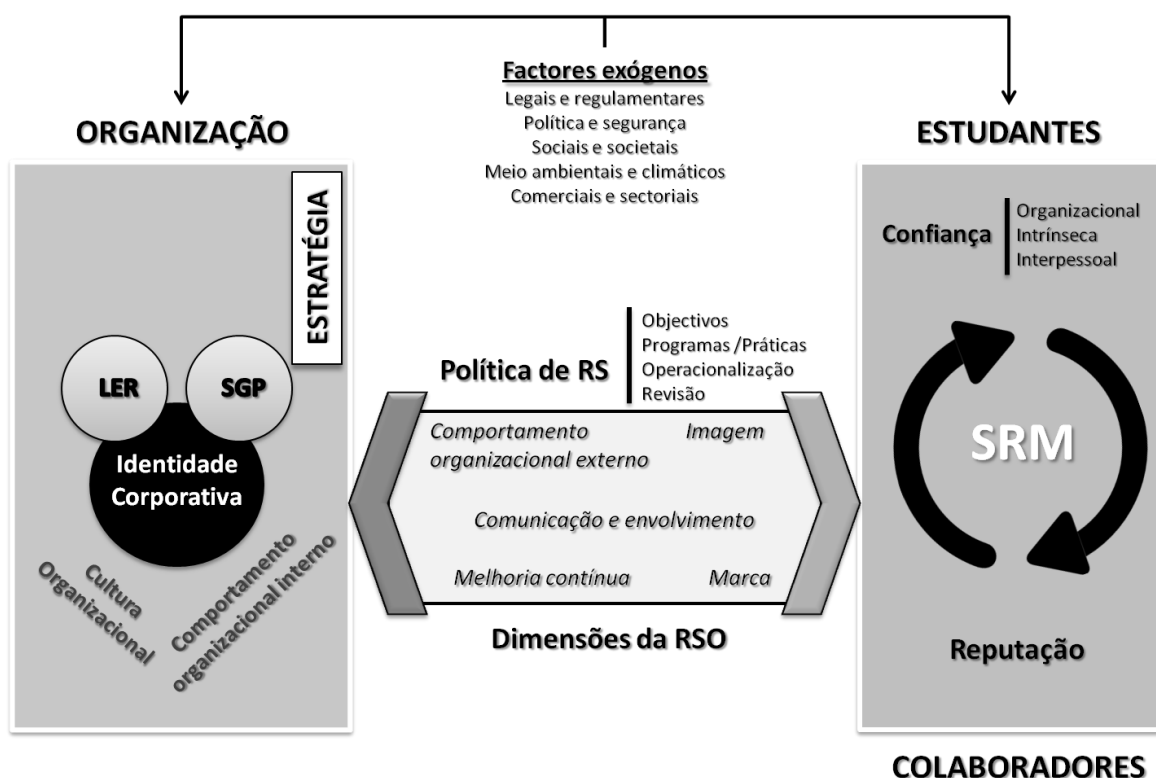


Figura 17. Modelo conceptual da investigação
Fonte: Elaboração própria

5.3. Quadro metodológico e objectivos e dimensões da Investigação

5.3.1. Quadro metodológico da investigação – Investigação Qualitativa

A selecção da metodologia mais adequada num trabalho de investigação deve ter em conta os objectivos do trabalho de forma a permitir a recolha da informação prevista (Robson, 2002). Tendo em conta o contexto do fenómeno social que se pretende estudar nesta dissertação e, tendo em conta os seus objectivos e dimensões, a investigação enquadra-se num estudo exploratório abrangido numa pesquisa qualitativa, adoptando-se como estratégia particular de investigação, o Estudo de Caso.

Apresenta-se na Figura 18, o quadro metodológico, tendo em conta a operacionalização da estratégia de investigação que se enquadra nos objectivos de investigação seleccionados.



Figura 18. Quadro metodológico.
Fonte: Elaboração própria

Yin (2005), define a metodologia do estudo de caso como “uma investigação empírica que estuda um fenómeno contemporâneo dentro do seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenómeno e o contexto não estão claramente definidos”. Adianta este autor que “é a estratégia de investigação mais adequada quando queremos saber o “como” e o “porquê” de um fenómeno contemporâneo sobre os quais o investigador tem pouco ou nenhum controlo” (Yin, 1994).

Desta forma, Yin (1994) define a metodologia do estudo de caso tendo como base três dimensões: as características do fenómeno em estudo, o conjunto de características ligadas à recolha da informação e as estratégias de análise dos mesmos (Coutinho, 2011).

Em comparação com outros métodos de investigação, a vantagem da metodologia do estudo de caso consiste na sua grande adequabilidade e sensibilidade para examinar um fenómeno social em profundidade, “... um caso dentro de seu contexto da vida real...” (Yin, 2004), referindo Coutinho & Chaves (2002), que o elemento distintivo da abordagem metodológica do estudo de caso “é o facto de se tratar de um plano de investigação que envolve o estudo intensivo e detalhado de uma entidade bem definida: o caso”.

Assim, segundo Coutinho (2011), “quase tudo pode ser um caso: um indivíduo, um personagem, um pequeno grupo, uma organização, uma comunidade ou mesmo



uma nação” sendo esse caso objecto do estudo um “sistema limitado por fronteiras” (Coutinho & Chaves, 2002) devendo o investigador evidenciar esse limite de forma clara, sendo necessário manter as suas características únicas, não devendo o investigador misturar resultados com interpretações de resultados, quando recorre às fontes múltiplas de dados e a métodos de recolha diversificados (Creswell, 1994; Yin 2005; Bogdan & Biklen, 2010).

Por outro lado, Bell (1989) define o estudo de caso como, um termo que inclui uma família de métodos de pesquisa cuja principal preocupação é a interacção entre factores e eventos. Da mesma forma, Ponte (2006), considera que, “... É uma investigação que se assume como particularística, isto é, que se debruça deliberadamente sobre uma situação específica que se supõe ser única ou especial, pelo menos em certos aspectos, procurando descobrir a que há nela de mais essencial e característico e desse modo, contribuir para a compreensão global de um certo fenómeno de interesse.”

Em termos de tipologia dos estudos de caso, existe uma grande diversidade de “casos” e de objectivos, sendo por isso aceite a existência de variedade na sua tipologia.

Stake (1995), distingue três tipos de estudos de caso: o estudo de caso intrínseco, o instrumental e o colectivo. No primeiro e no segundo abordam-se somente um estudo de caso, com objectivos distintos. No primeiro, para se compreender determinado caso particular, por conter em si alguma especificidade de interesse para o investigador, no segundo, utilizando-se determinado caso de forma instrumental para compreender outro fenómeno de interesse e no terceiro quando se aborda vários casos instrumentais, permitindo a sua comparação.

Yin (1994), faz uma distinção do tipo de estudos de caso, de acordo com a recolha de dados de observação ser feita a uma única ou a várias unidades de análise, denominando-os, respectivamente, de *holistic* ou *embedded case studies* (Coutinho & Chaves, 2002), ou seja, respectivamente, estudos de caso de globais ou inclusivos (Gomez *et al.*, 1996).

Yin (1994), considerou as duas tipologias, combinando os dois critérios, número de casos e número de unidades de análise, apresentando quatro combinações apresentadas na Figura 19.

Yin (2004), considera que o ciclo completo da estratégia de investigação é constituído pelas seguintes fases: pesquisa do estudo de caso, desenho, selecção, análise e elaboração de relatórios. Realça que a estratégia baseia-se em várias fontes de evidência, convergindo os dados num formato de triângulo e contempla o desenvolvimento prévio de um conjunto de proposições teóricas que conduzem a recolha e a análise dos dados. A selecção do, ou dos casos é uma fase muito importante (Fidel, 1992; Stake, 1995), já que este procedimento deve resultar da identificação dos objectivos de investigação sendo de evitar a possibilidade de, após o



início do estudo de caso, o investigador aperceber-se que é inviável por não permitir o atingir dos mesmos (Yin, 2004).



Figura 19. Tipologias de Estudos de Caso.
Fonte: Adaptado de Yin, (1994).

De acordo com Yin (2004), na aplicação desta metodologia, a análise dos resultados, constitui uma outra fase muito importante e sensível, não se podendo fazer generalizações estatística mas sim generalizações analíticas, em resultado da reflexão dos fenómenos observados, não havendo assim uma representação de uma amostra de um determinado universo em estudo.

Torna-se muito importante obter confirmações dos dados obtidos para aumentar a credibilidade e a fiabilidade da metodologia, podendo recorrer-se a várias formas de triangulação: de fontes de dados, do próprio investigador, da teoria e da metodologia (Stake, 1995).

A conclusão do estudo de caso teve conter os seguintes aspectos: a definição clara do “caso” e a delimitação das suas “fronteiras”; a descrição pormenorizada do contexto em que o caso se insere; a justificação da pertinência do estudo e quais os objectivos gerais que persegue (o seu foco); a identificação da estratégia geral, justificando as razões da opção por caso “único” ou “múltiplo”; definição sobre qual a unidade ou unidades de análise; a fundamentação dos pressupostos teóricos que vão conduzir o trabalho de campo; a descrição clara de “como” os dados serão recolhidos, “de quem” e “quando”; a descrição pormenorizada da análise dos dados; a justificação da lógica das eventuais inferências feitas e a definição dos critérios que aferirão da qualidade do estudo (Antunes, 2013).



5.3.2. Objectivos gerais e específicos e dimensões da investigação

O **objectivo geral** deste trabalho de doutoramento é compreender de que forma o alinhamento das práticas de RS com a estratégia das IES contribui para um referencial de governação socialmente responsável, gerador de confiança e reputação organizacionais.

A governação das organizações é considerada determinante para o desenho da estratégia organizacional que integre os princípios da RS em toda a instituição, podendo fazer depender o nível e a amplitude da integração da RS na organização (ISO 26000:2008; NP 4469.1:2008).

Na Tabela 5, estão coligidas as dimensões de investigação e os objectivos específicos de forma a abordar a temática proposta.

Tabela 5. Dimensões de investigação

Dimensões de Investigação	Objectivos específicos da Investigação
Conceito de RS	Identificar a perspectiva dos grupos de entrevistados em relação ao conceito de RS.
Governação da IES	Caracterizar o compromisso estratégico e operacional da governação no âmbito da RSU.
Desafios estratégicos e operacionais da IES	Identificar desafios estratégicos e operacionais da IES, relacionando-os com a RS.
Práticas de RS na IES	Identificar impactes das práticas de RS na IES

Fonte: Elaboração própria

5.4. Procedimentos Metodológicos

5.4.1. A selecção dos Estudos de Caso

A selecção dos Estudos de Caso pelo investigador é uma fase muito importante, já que este deve ter em conta os casos representativos para que a investigação qualitativa obtenha os seus propósitos (Creswell *et al.*, 2007).

Foram seleccionadas duas IES neste estudo, a Universidade de Évora (UÉ) e o Instituto Politécnico de Portalegre (IPP). Os casos de estudo seleccionados com o objectivo de representarem casos de confirmação, ou seja, casos onde se verifica repetições presumidas do mesmo fenómeno (Yin, 2004). O investigador teve como critérios na sua selecção o facto de ambas as IES se localizarem no interior continental, nomeadamente no Alentejo, locais reconhecidamente desfavorecidos em termos de



desenvolvimento económico, taxas de natalidade, investimento público e privado e diminuta procura por estudantes (Fonseca & Encarnação, 2012).

Igualmente, existiram critérios de conveniência do investigador, tais como a maior acessibilidade aos inquiridos e o menor dispêndio de recursos financeiros e de tempo, tratando-se portanto de uma amostragem não probabilística (Marshall, 1996; Barañano, 2008; Coutinho, 2011).

Para além destas duas IES foi igualmente incluída no estudo a Universidade da Estremadura, em Badajoz, visto que a sua localização é muito próxima das duas IES seleccionadas e apresenta fenómenos sociais muito semelhantes, como é o exemplo das consequências da sua interiorização continental. Apesar de não se considerar um terceiro estudo de caso, por não se terem aplicado os procedimentos metodológicos exigíveis, foi seleccionada para servir de IES de comparação, com os dois estudos de caso constantes desta dissertação, no âmbito da RSU.

Assim os critérios de selecção dos estudos de caso foram os seguintes:

- Localização geográfica: Portalegre, Évora e Badajoz que sendo cidades do interior de Portugal e Espanha, estão sujeitas a desertificação humana, problemas de natalidade, de envelhecimento das populações, reduzido investimento público e privado, o que implica uma diminuição de condições económicas e sociais e a falta de estudantes;
- Conveniência do investigador em termos de melhor acesso aos inquiridos, de optimização dos recursos financeiros e de tempo.

5.4.2. Selecção dos entrevistados

Na selecção dos entrevistados, foram considerados os grupos previstos no modelo de governação das IES, apresentado no Capítulo 4. Foram incluídos outros entrevistados cujas funções exercidas na respectiva IES, os tornam muito relevantes no estudo do fenómeno social da investigação.

Para aumentar a fiabilidade dos resultados é necessário incluir na listagem de entrevistados aqueles que nos permitem efectuar as inferências válidas a serem feitas sobre a população (Marshall, 1996). Tendo em conta a população global relativa à governação de cada uma das IES estudadas, o estudo no caso da UÉ incidiu sobre todos os elementos do Conselho de Gestão, a maioria da equipa do reitor, os órgãos de governação das várias escolas e o presidente do conselho geral. No caso do IPP entrevistaram-se o presidente o vice-presidente e os órgãos de governação das várias escolas superiores. Para além dos elementos da governação entrevistados, os



restantes elementos são representativos das áreas multifuncionais de cada IES, perfazendo assim 45 entrevistas nas duas IES.

Em relação a Universidade da Estremadura, foi entrevistada a responsável pela RS da universidade, obtendo-se desta forma a sua visão do tema da RS para aquela universidade espanhola.

Apresenta-se de seguida para cada IES seleccionada, a descrição do grupo de entrevistados em áreas multifuncionais, de forma a potenciar a recolha dos dados em cada um dos casos.

5.4.2.1. Instituto Politécnico de Portalegre

No caso do IPP, seleccionaram-se seis grupos de entrevistados (Tabela 6). Os entrevistados incluídos no grupo da governação são representados pelo seu presidente, pelo vice-presidente, pelos órgãos de governo das unidades orgânicas. Em relação aos órgãos consultivos seleccionaram-se elementos pertencentes ao Conselho Académico de cada uma das unidades orgânicas, o administrador dos SAS, um representante de cada associação de estudantes, de cada unidade orgânica, a Provedora do Estudante e ainda a responsável pelo Laboratório de Elvas, enquanto prestador de serviços.

Como o IPP é uma instituição certificada pelo SGRS (NP 4469.1:2008) o investigador optou por entrevistar o grupo de trabalho responsável pela implementação e manutenção do SGRS denominado por “Círculo do Progresso” composto por sete elementos pertencentes a várias escolas e serviços centrais. Foram entrevistados, no total, 28 elementos do IPP.

Tabela 6. Grupos de entrevistados no IPP

Grupo	Grupos de entrevistados
1	Governação (GOV): Presidente, vice-presidente, direcções e secretários de cada escola.
2	Conselho académico (CA) – conselho técnico científico e conselho pedagógicos de cada uma das escolas. Círculo do progresso (CP)
3	Serviços de acção social (SAS) - administrador dos SAS
4	Associações estudantes (AE) - um representante de cada associação de estudantes
5	Provedora do estudante (PROVEST)
6	Prestação de serviços (SER) – responsável pelo laboratório de Elvas

Fonte: Elaboração própria.



5.4.2.2. Universidade de Évora

No caso da Universidade de Évora, seleccionaram-se cinco grupos de entrevistados (Tabela 7). O grupo de entrevistados incluído na governação é representado pelo reitor e respectivos vice-reitores, um pró-reitor, pelo Conselho de Gestão, constituído por quatro elementos, o reitor, um vice-reitor, o administrador e um director de uma das escolas, pelas direcções das quatro escolas (artes, ciências e tecnologia, ciências sociais e enfermagem), e pelo presidente do Conselho Geral.

Em relação aos órgãos consultivos seleccionou-se o presidente do Conselho de Avaliação, em relação aos Serviços de Acção Social (SAS), seleccionou-se a respectiva directora, em relação à Associação de Estudantes, seleccionou-se o seu presidente e, mais dois responsáveis estudantis e, finalmente seleccionou-se o Provedor do Estudante. Foram entrevistados no total, 17 elementos na Universidade de Évora.

Tabela 7. Grupo de Entrevistados da Universidade de Évora

Grupo	Grupos de entrevistados
1	Governação (GOV): reitor, vice-reitores, pró-reitor, Conselho de Gestão, direcções de cada escola e presidente do Conselho Geral.
2	Órgãos Consultivos (OC): presidente do Conselho de Avaliação
3	Serviços de acção social (SAS) – directora dos SAS
4	Associações estudantes (AE) – três representantes das 4 escolas
5	Provedor do estudante (PROVEST)

Fonte: Elaboração própria.

Tendo em conta a população global relativa à governação de cada uma das IES estudadas, o estudo incidiu sobre todos os elementos do Conselho de Gestão e da equipa do reitor no caso da Universidade de Évora e sobre dois dos três elementos do conselho de gestão no caso do IPP. Para além dos elementos da governação entrevistados relativos a cada IES, os restantes elementos são representativos das áreas multifuncionais de cada IES, perfazendo assim 45 entrevistas nas duas IES.

Em relação a Universidade da Estremadura, foi entrevistada a responsável pela RS da universidade, obtendo-se desta forma a sua visão do tema da RS para aquela universidade espanhola.



5.4.3. Instrumentos de recolha da informação.

Na investigação aos casos seleccionados, foram utilizadas várias fontes de informação (Tabela 8) de forma a proceder à sua triangulação, aumentando assim a robustez dos dados recolhidos (Stake, 1995; Flick, 2005; Coutinho, 2011). As fontes documentais são muito importantes de forma a cruzar a informação recolhida nas entrevistas e na observação directa, recorrendo-se a documentos, websites, fluxogramas e fotografias sobre cada uma das IES, a entrevistas presenciais, dirigidas aos grupos de entrevistados seleccionados e à observação participante nos locais seleccionados nomeadamente cantinas, alojamentos, espaços de estudo, etc.

No caso do IPP, existe um Manual do Sistema Integrado de Gestão, que contém um conjunto de informação vasta e relevante. Sendo o IPP, uma IES certificada pelos Sistemas de Gestão da Qualidade (NP ISO 9001:2008) e RS (NP 4469.1:2008), a existência deste manual constitui um dos requisitos do sistema. Relativamente às entrevistas, Bogdan & Biklen (2010) definem a entrevista como “um processo de recolha de dados descritivos na linguagem do próprio entrevistado, permitindo ao investigador desenvolver intuitivamente uma ideia sobre a maneira como os sujeitos interpretam os fenómenos em análise”.

Assim no presente trabalho, desenvolveram-se entrevistas semi-estruturadas aos grupos de entrevistados seleccionados. As entrevistas semi-estruturadas permitem uma maior flexibilidade para a eventual reformulação de determinada questão e até alterar a ordem ao longo da entrevista, o que permite uma maior liberdade no aprofundar de determinado assunto de interesse para a investigação, necessitando o investigador de apresentar algum controlo em relação ao entrevistado, caso este se desvie do objeto em estudo (Coutinho, 2011).

As entrevistas semi-estruturadas ao estarem devidamente ajustadas às questões da investigação, contribuem para a criação de inferências sobre o fenómeno em estudo (Yin, 2005; Bardin, 2009; Coutinho, 2011).

Tabela 8. Instrumentos de recolha de informação para a investigação

Fontes de informação para a Investigação	Instituto Politécnico Portalegre	Universidade de Évora
Análise documental	Manual do sistema de gestão da qualidade e RS. Política de RS. Indicadores de RS.	Relatórios de Actividade, Planos de Actividade, relatórios de Contas, práticas de RS.
Entrevistas semi-estruturadas	28 Entrevistados De 27/06/13 a 18/07/2013	17 Entrevistados De 15/01/14 a 16/04/2014
Observação participante	Escolas superiores, cantinas, alojamentos, espaços de estudo, bibliotecas, SAS, serviços centrais, laboratório de Elvas.	Unidades orgânicas, cantinas, alojamentos, espaços de estudo, bibliotecas, SAS, reitoria.

Fonte: Elaboração própria.



Estas constituem um instrumento de recolha fundamental para o estudo de um fenómeno contemporâneo (Stake, 1995; Denzin & Lincoln, 2000; Yin, 2005). Com vista ao suporte do processo de entrevista, foi desenvolvido, no âmbito do protocolo de entrevista, um guião de entrevista (Tabela 9 e 9a), contendo a caracterização da entidade e as questões da investigação (Turner, 2010) e um guião de acompanhamento à entrevista servindo de suporte à recolha da informação pelo investigador.

Realizaram-se pré-testes ao guião da entrevista utilizado de forma a validar a eficácia deste instrumento de recolha, em termos de aplicabilidade das questões de investigação com vista em atingir os objectivos da investigação (Anexo V). A entrevista pessoal que serviu de pré-teste, foi realizada a 9 elementos que não constam da listagem de entrevistados, tendo-se seleccionado 4 elementos do IPP, 4 da Universidade de Évora e 1 elemento externo. Em resultado deste pré-teste detectaram-se algumas áreas de melhoria em termos de estrutura do questionário e da clareza das questões inicialmente colocadas e de alguns conceitos introduzidos, em resultado dos contributos e sugestões dos elementos entrevistados, o que permitiu o desenho da versão final. Considera-se desta forma que esta fase foi de extrema utilidade, pelo que se conseguiu um aumento da fiabilidade deste instrumento de recolha.

As entrevistas semi-estruturadas foram dirigidas aos grupos de entrevistados seleccionados, com uma duração unitária prevista de 55 minutos, tendo sido registadas em suporte áudio, com a autorização prévia de cada entrevistado.

O processo de entrevistas nas duas IES, decorreu entre Junho de 2013 e Abril de 2014, maioritariamente nas instalações das respectivas IES excepto no caso de dois entrevistados da Universidade de Évora, que por sua indicação foram realizadas em outros locais.

Este processo foi iniciado com o pedido formal ao reitor e ao presidente de cada IES estudada, para a realização da investigação, incluindo a apresentação dos objectivos, a proposta de planeamento da operacionalização da investigação e os contributos da investigação. De seguida, procedeu-se ao contacto com os 45 entrevistados, com o pedido de agendamento de entrevista sobretudo através de *e-mail*, mas também através de contacto directo pessoal.

O pedido de agendamento da entrevista incluiu o agradecimento prévio pela disponibilidade e relevância para o trabalho, na confirmação da entrevista por parte do convidado, seguindo-se uma introdução detalhada com os objectivos da investigação, da duração prevista da entrevista, do local onde a mesma se iria realizar e do carácter de confidencialidade dos dados recolhidos por se tratar de um trabalho académico (Anexo I).



Igualmente se informou sobre o facto de a entrevista ser gravada com a devida autorização do entrevistado e das mais-valias da investigação para a área científica da RS, agradecendo e enaltecendo a grande relevância da sua colaboração neste estudo o que pode aumentar a motivação e a adesão do entrevistado e em consequência o sucesso da entrevista.

Em relação à observação participante, esta constitui uma fonte igualmente muito importante para a consolidação e validação das duas fontes de informação analisadas anteriormente. Foi realizada pelo investigador aquando da sua visita nos vários locais das duas IES o que permitiu igualmente trocas informais de informação corporativas com vários interlocutores, nomeadamente utilizadores de refeitórios, cantinas, bibliotecas, serviços centrais, associações de estudantes, laboratório de prestação de serviços de Elvas e as diversas escolas e unidades orgânicas de cada uma das IES.



Tabela 9. Guião da Entrevista

Dimensões de Investigação	Sub dimensões de análise	Questões da entrevista
<i>Conceito de RS</i>	Caracterizar o conceito de RS.	Questão 1: O que é a RS para si?
	Relacionar o conceito de RS com a natureza jurídica da IES	Questão 2: Acha que a natureza jurídica da instituição (pública/privada) condiciona a adesão a práticas de RS?
	Relacionar o conceito com a localização geográfica da IES	Questão 3: Acha que a localização geográfica da instituição (interior / litoral) condiciona a adesão à RS na IES?
	Relacionar o conceito com as suas dimensões, por ordem de importância	Questão 4: Assumindo as dimensões da RS económica, social e meio ambiental, no âmbito das IES, valoriza alguma em particular ou são todas igualmente relevantes? Identifica mais alguma dimensão relevante?
<i>Governança da IES</i>	Identificar as PI da IES	Questão 5: Quais são as partes interessadas na IES?
	Identificar as PI mais relevantes da IES	Questão 6: Qual ou quais as PI mais relevantes na IES? Porquê?
	Apontar as funções da IES	Questão 7: Quais as funções de uma IES?
	Reconhecer a identidade corporativa e sua implementação.	Questão 8: Conhece os valores e princípios da IES? Existe um código de ética? É eficaz? Tem havido acções de promoção do código e sistema de valores?
	Reconhecer na governança da IES o seu compromisso na promoção de práticas de RS.	Questão 9: O papel da governança da IES é relevante na promoção de práticas de RS? Como?
	Relacionar a estratégia da IES com a RS	Questão 10: Conhece a estratégia da IES? A RS faz parte da actual estratégia? De que forma?

Fonte: Elaboração própria.



Tabela 9a. Guião da Entrevista (cont.)

Dimensões de Investigação	Sub dimensões de análise	Questões da entrevista
<i>Desafios estratégicos e operacionais da IES</i>	Relacionar as tendências do ES com os problemas estratégicos e operacionais da IES	Questão 11: Quais as tendências no ensino superior? Os actuais problemas estratégicos e operacionais da IES estão relacionados com as tendências? De que forma?
	Identificar fontes alternativas de financiamento da IES	Questão 12: Para além do contributo do orçamento do Estado, identifica outras fontes de financiamento da IES? Quais?
	Relacionar as políticas da tutela no contexto das IES do interior	Questão 13: Na sua opinião as políticas da tutela estão ajustadas aos desafios das IES do interior? Como?
	Reconhecer nas práticas de RS da IES formas para minimizar problemas estratégicos e operacionais da IES	Questão 14: Na sua opinião, os actuais problemas e desafios podem ser minimizados através de práticas de RS? Como?
<i>Práticas de RS na IES</i>	Reconhecer impactes económicos e sociais pela IES na região	Questão 15: A IES cria impactes económicos e sociais relevantes na região? Quais?
	Identificar o foco das práticas de RS da IES	Questão 16: Quais são os principais focos das práticas de RS na IES?
	Identificar vantagens internas e externas na adopção de práticas de RS pela IES. Reconhecer aumentos de confiança e reputação nos colaboradores e estudantes.	Questão 17: Que vantagens para esta IES na adopção de práticas de RS? Estas práticas aumentam a reputação e a confiança dos estudantes e colaboradores na IES?

Fonte: Elaboração própria.



Em relação à Universidade da Estremadura, foi efectuada uma entrevista à responsável da universidade pela RS, em Abril de 2014, utilizando-se a mesma entrevista semi-estruturada.

5.4.4. Análise e interpretação da informação

Na sequência da recolha da informação, nas duas IES, procedeu-se ao seu tratamento, para posterior análise e interpretação. No processo de transcrição das entrevistas para formato texto, em suporte Microsoft Office Word, para que os ficheiros das entrevistas sejam compatíveis com os requisitos do *software* de análise de conteúdo (Walter & Bach, 2009).

A análise de conteúdo é definida por Bardin (2009) como "um conjunto de técnicas de análise às comunicações, com o objectivo de se obter indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de colheita das mensagens". Para Berelson (1952) é "uma técnica de pesquisa que visa uma descrição do conteúdo manifesto de comunicação de maneira objectiva, sistemática e quantitativa".

A análise de conteúdo consiste numa técnica que vai analisar e categorizar de forma sistemática o conteúdo do texto transcrito das entrevistas para obtenção de indicadores, códigos, que permitam efectuar inferências para com as proposições da investigação, quantificando (presença ou ausência) e qualificando (classificar ou categorizar) as ocorrências de determinadas "palavras/frases/temas" que se consideram "chave", permitindo o seu posterior relacionamento (Coutinho, 2011; Antunes, 2013).

Assim para a interpretação dos dados utilizam-se *softwares* de análise de conteúdo - o *Computer Assisted Qualitative Data Analysis Software* (CAQDAS). Neste contexto, vários autores referem que apesar do CAQDAS ajudar de forma significativa a análise de conteúdo, "as tarefas criativas e intelectuais, como a responsabilidade de análise, codificações, interpretações e conclusões são da responsabilidade do investigador" (Aires, 2011; Bardin, 2009; Lessard-Hébert *et al.*, 2013).

O CAQDAS é assim um suporte tecnológico, que facilita a sistematização e a velocidade no tratamento e análise dos dados recolhidos, permitindo a codificação das partes do texto relevantes, tendo em conta as dimensões e as questões da investigação, conforme o modelo conceptual de investigação proposto, relacionando as respostas com as dimensões e categorias em análise (Anderson & Kanuka, 2003; Flick, 2005; Lessard-Hébert *et al.*, 2013).

Nesta investigação qualitativa, vão-se apresentar os resultados em cada uma das dimensões consideradas, analisando-se questão a questão, as respectivas



respostas dos diversos grupos de entrevistados, apresentando no final da análise de cada uma das quatro dimensões um quadro resumo. Complementarmente, utilizou-se a aplicação informática de análise de dados qualitativos, o *software* AtlasTI 6.2 pelo que se apresenta igualmente para cada uma das quatro dimensões mapas conceptuais em termos das respostas e codificações dos entrevistados.

Segundo Walter & Bach (2009) esse CAQDAS assenta em quatro princípios básicos denominados VISE:

- *Visualização*: gestão da complexidade do processo de análise, mantendo o contacto do utilizador com os dados.
- *Integração*: a base de dados e todos os elementos construídos na análise são integrados num único projecto, a unidade hermenêutica.
- *Casualidade (serendipity)*: promove a descoberta e os *insights* casualmente, isto é, sem a procura tendenciosa por aquilo que foi identificado.
- *Exploração*: a interacção entre os diferentes elementos constitutivos do programa promove descoberta e *insights*.

Na utilização do AtlasTI 6.2, definiu-se o parágrafo como unidade de compreensão para codificar as unidades de registo correspondente ao segmento da mensagem considerada adequada em termos de dimensão para a compreensão do significado da unidade de registo. Deste modo, através dos parágrafos categorizados nas dimensões em estudo, conseguiu-se a evidência da posição de cada entrevistado em relação à problemática em estudo e ao contexto das questões colocadas.





6. Resultados, análise e interpretação

6.1. Estudo de Caso 1 – Instituto Politécnico de Portalegre

6.1.1. Caracterização do Instituto Politécnico de Portalegre

O IPP é uma instituição pública de ES do interior continental, tendo sido criada em 1980 e iniciado a sua actividade formativa em 1985. Em 2010, era constituído por cerca de 250 docentes, 200 funcionários e 3000 alunos (IPP, 2010). É dotado de autonomia administrativa e financeira (nº2, artigo 8º dos estatutos do IPP) sendo a sua governação exercida pelo Conselho Geral, pelo Presidente e pelo Conselho de Gestão, o qual é presidido pelo Presidente (REJIES 2007) tal como referido no Capítulo 4.

No organograma do IPP (Anexo II) observa-se ainda a existência de um quarto órgão, o Conselho Académico, que é um órgão de coordenação das actividades científicas e pedagógicas do IPP, o qual é igualmente presidido pelo Presidente (artigo 27º dos estatutos do IPP).

As unidades orgânicas do IPP são quatro escolas superiores, em que três se localizam na cidade de Portalegre e uma na cidade de Elvas, sendo elas: a Escola Superior de Educação (ESE), a Escola Superior de Tecnologia e Gestão (ESTG), a Escola Superior de Saúde (ESS) e a Escola Superior Agrária em Elvas (ESAE). Como unidade orgânica adicional, o IPP integra os Serviços de Acção Social (SAS).

O IPP disponibiliza, no seu conjunto cursos de licenciatura, de mestrado, pós-graduações, cursos de especialização tecnológica e mais recentemente, cursos técnicos superiores profissionais, com a duração de dois anos.

A oferta formativa do IPP é vasta e depende da matriz formativa de cada uma das suas escolas, disponibilizando oferta nas áreas das Ciências Sociais, Design,



Engenharia, Informática, Educação e Formação, Acção Social, Turismo, Jornalismo e Comunicação, Ciências Agrárias, Enfermagem e Tecnologias da Saúde (Canhoto, 2012).

Os SAS é um órgão fundamental em termos de políticas sociais visto que, através da concessão de apoios sociais aos estudantes mais carenciados, operacionalizam uma prática de discriminação positiva, minimizando situações de emergência financeira. Por outro lado, ao dispor de 5 residências, de 4 refeitórios e 4 bares, prestam o serviço de alimentação e de alojamento, garantindo aos estudantes e funcionários o fornecimento de refeições equilibradas a preços acessíveis.

Adicionalmente, com o objectivo de minimizar problemas de integração dos estudantes no ambiente académico, este organismo criou o Gabinete de Apoio Psicopedagógico, promovendo com os mesmos, estratégias facilitadoras do processo de aprendizagem e igualmente ajudar no processo das opções profissionais.

No âmbito da saúde, actividades desportivas e culturais, os SAS facilitam a todos os estudantes do IPP, o acesso aos cuidados médicos, de enfermagem e a outros apoios neste âmbito, através de protocolo com a Administração Regional de Saúde do Alentejo, permitindo igualmente a promoção da prática desportiva e de convívio entre estudantes através da disponibilização de determinados equipamentos.

As escolas superiores são dotadas de autonomia administrativa, científica e pedagógica e possuem uma estrutura constituída pelo Director, pelo Conselho de Representantes, Conselho Técnico-Científico, Conselho Pedagógico e Pelo Conselho de Gestão (artigo 34º dos Estatutos do IPP). Este último é o órgão de governo das escolas sendo constituído pelo respectivo Director, Subdirector e Secretário (artigo 40º dos Estatutos do IPP).

O Provedor do Estudante é um cargo previsto pelo 9º artigo dos Estatutos do IPP e que passou a estar contemplado no REJIES, a partir de 2007. Pelas suas funções, o Provedor do Estudante está em estreita ligação com as direcções das escolas, respectivas associações de estudantes e os seus conselhos pedagógicos.

Pelo facto de se localizar numa região desfavorecida em termos económicos e sociais, o IPP apresenta-se estrategicamente, como uma das principais instituições empregadoras na região, contribuindo fortemente para o seu desenvolvimento regional, mantendo uma relação de compromisso, proximidade e interdependência com a comunidade envolvente.

A sua matriz social é evidente desde da data da sua criação, existindo vários exemplos desta missão social, sendo exemplos, o “aumento da capacidade de alojamento de alunos e docentes, o fornecimento de refeições em condições vantajosas, o apoio psico-pedagógico e médico aos alunos e as facilidades concedidas na prática desportiva, no acesso às novas tecnologias e na participação em actividades culturais, a prática de voluntariado por funcionários e estudantes dirigida à comunidade local” (IPP, 2010). Várias destas medidas encontram-se integradas em



programas de RSU do IPP, tornando-se assim num actor regional essencial para o desenvolvimento e sustentabilidade da região.

O IPP em 2007, implementou o Sistema de Gestão da Qualidade (ISO NP 9001:2000) tendo sido pioneiro nessa certificação em território nacional, demonstrando dessa forma a preocupação estratégica por uma diferenciação pela qualidade, em relação às suas congéneres nacionais.

Na sequência desta certificação, decidiu estrategicamente implementar o SGRS pelo referencial normativo NP 4469.1: 2008, de forma a alargar o foco do seu sistema de gestão nas necessidades dos estudantes (clientes) para as restantes PISIG. Obteve a certificação pelo SGRS em finais de 2011, tornando-se, mais uma vez, pioneira na implementação deste sistema de gestão em termos nacionais.

A implementação do SGRS implicou a concepção de um Manual do Sistema Integrado de Gestão, o qual já integra aspectos dos dois sistemas de gestão, objecto de certificação. Por outro lado, ao nível da qualificação da oferta formativa, o IPP apresenta uma oferta que está acreditada pela A3ES, o que constitui num adicional garante da qualidade de ensino desta IES.

O IPP, aquando da implementação do SGRS, constituiu um grupo de trabalho interno, composto por funcionários, docentes e não docentes, representantes das várias escolas superiores, assim como dos serviços centrais e serviços de Acção Social. Foi este grupo de trabalho, multidisciplinar e representativo de todo o IPP, na altura denominado por “Círculo de Progresso”, que participou no processo de desenho da matriz do sistema de gestão e depois, após a certificação, assegurando a sua manutenção e revisão periódica.

Por outro lado, o SGRS no IPP levou à implementação de um Código de Ética para a instituição, o qual em conjunto com a sua estratégia de comunicação, contribuíram de forma expressiva para o aumento da imagem interna e externa do IPP, enquanto uma referência na área da RS.

6.1.2. Estratégia do Instituto Politécnico de Portalegre

A estratégia de uma organização deve ser definida pela sua governação. No caso do IPP, cabe ao seu Presidente propor em Conselho Geral o documento estratégico e caso este seja aprovado por este órgão, o Presidente irá operacionalizar com a sua equipa os eixos estratégicos previstos.

O SGRS prevê o denominado “Ciclo de Gestão Estratégica” o qual se torna numa ferramenta importante para esta definição da estratégia do IPP, sendo necessário de acordo com a norma, o foco na maximização dos impactes positivos da instituição e a minimização dos impactes negativos, sobre as PISIG na formulação da política da RS (NP 4469.1:2008). Este ciclo constituído por várias fases até à formulação



da política de RS tem em conta a missão, visão, valores corporativos e os princípios da RS.

Assim, de acordo com o Manual do Sistema Integrado de Gestão do IPP (IPP, 2010), à data da realização da investigação, apresenta-se os três elementos chave da instituição:

Missão do IPP:

“O Instituto Politécnico de Portalegre é a Instituição Pública de Ensino Superior do Norte Alentejo que cria, transmite e difunde o conhecimento, orientado profissionalmente, através da formação e qualificação, de alto nível, para públicos diferenciados, em momentos vários dos percurso académico e profissional, e da investigação e desenvolvimento tecnológico para a promoção das comunidades, em cooperação com entidades regionais, nacionais e internacionais”.

Valores corporativos do IPP:

- Excelência organizacional.
- Ética e transparência.
- Subsidiariedade.
- Envolvimento e orientação para as PI.
- Desenvolvimento sustentável.

Visão do IPP:

“Instituição de excelência com competências na formação, investigação e desenvolvimento científico e tecnológico, actuando em interacção com entidades regionais, nacionais e internacionais, assumindo a liderança do processo de desenvolvimento das comunidades e do Norte Alentejo”.

Em relação à estratégia do IPP, era considerada mista, por apresentar uma visão, simultaneamente ofensiva e adaptativa, centrada no aproveitamento das oportunidades, nomeadamente a empregabilidade dos diplomados e da oportunidade de captação de novos públicos, potenciando-se assim os pontos fortes da instituição e por outro lado, superando algumas debilidades como a qualificação do corpo docente e o ajuste à rede do ES que poderá constituir uma ameaça ao IPP (IPP, 2010).

Desta forma, os eixos estratégicos previstos são a dinamização dos processos da formação, investigação, internacionalização e gestão interna do IPP para “assegurar a elevada empregabilidade dos diplomados, melhorar a qualificação do corpo docente, orientar a actividade para a captação de novos públicos e o estabelecimento de parcerias que compensem a ausência de dimensão da instituição de forma a aumentar a sua inserção na rede de ES” (IPP, 2010).

O compromisso do Presidente (gestor de topo) é fundamental para o garante da aplicabilidade da estratégia definida. Esta deve ser comunicada a todo o universo



organizacional de forma a se tornar possível a sua operacionalização. Assim, o Presidente do IPP assume, pública e pessoalmente, o compromisso de “orientar as respectivas unidades orgânicas para a prossecução das seguintes finalidades do IPP” (IPP, 2010):

- A formação de alunos, com elevado nível de exigência qualitativa, nos aspectos cultural, científico, técnico, artístico e profissional;
- A realização de actividades de pesquisa e de investigação aplicada;
- O compromisso face a objectivos e práticas éticas;
- A prestação de serviços à comunidade;
- O cumprimento de todos os princípios do Sistema de Gestão de Responsabilidade Social;
- O intercâmbio cultural, científico e técnico com instituições congéneres nacionais e estrangeiras;
- A participação em projectos de cooperação nacional e internacional.

Pela análise da estratégia do IPP assim como da sua missão, visão, valores e princípios pode-se concluir que, em termos conceptuais e de planeamento, o IPP ao cumprir os requisitos auditáveis do SGRS esta em condições de atingir os objectivos estratégicos e operacionais daí resultantes.

6.1.3. Política e Programas de Responsabilidade Social no Instituto Politécnico de Portalegre

O âmbito do SGRS do IPP abrange todas as suas escolas superiores, os SAS, os serviços prestados à comunidade e todos aqueles que, em nome do IPP, desenvolvem actividades com ele associadas. O presidente assume o compromisso de desenvolver e implementar o sistema integrado de gestão focado na satisfação das PISIG e assegurar a melhoria contínua da eficácia do sistema, através do suporte das políticas do IPP pela política da qualidade e da RS, que assentam no código de ética e na estratégia, apresentando-se com os seguintes objectivos, de acordo com o manual do sistema integrado de gestão do IPP (IPP, 2010):

- A compreensão e antecipação das necessidades dos clientes internos e externos procurando elevarem permanentemente, os padrões de satisfação dos mesmos;
- A resposta em termos de qualidade e prazo;
- A maximização dos impactos positivos e a minimização dos impactos negativos sobre as PI;
- O cumprimento dos princípios de RS e dos regulamentos legais e aplicáveis e outros que o IPP subscreva;



- O envolvimento e a clareza e fluência da comunicação/informação com as PI;
- O cumprimento dos objectivos de RS através de ajustadas políticas de RS;
- A compreensão por todos os funcionários internos ou em nome do IPP, de todos objectivos da qualidade e da responsabilidade social e da sua importância e o encorajamento para contribuir com acções e sugestões de melhoria;
- A correcção imediata dos erros detectados e a melhoria dos processos para eliminar a sua ocorrência no futuro;
- O desenvolvimento profissional dos colaboradores através da qualificação, de uma adequada conjugação entre formação e prática e disponibilização de um ambiente de trabalho salutar e desafiante;
- A consolidação de uma cultura de inovação como mais-valia organizacional.

De forma a aplicar a estratégia do IPP definiram-se os seguintes objectivos genéricos:

- Fortalecer as parcerias para melhor servir a comunidade envolvente;
- Avanço tecnológico para facilitar a relação com o estudante e a comunidade;
- Qualificação para melhor formar, investigar e experimentar;
- Optimizar os processos organizacionais com vista à promoção activa do crescimento sustentado e da gestão socialmente responsável.

No âmbito da política de RS do IPP são consideradas as PISIG constantes na Tabela 10.

Tabela 10. Partes interessadas significativas do Instituto Politécnico de Portalegre (2010)

Partes interessadas significativas Internas	Partes interessadas significativas Externas
Funcionários não Docentes	Estudantes
Funcionários Docentes	Associação estudantes
Conselho de Gestão	Outros Clientes
Conselho Académico	Parceiros académicos e institucionais
Conselho Geral	Fornecedores
Provedor Aluno	Sindicatos, ordens e associações profissionais
Tutela (MCTES)	Comunidade Local (Portalegre e Elvas)
	Meio ambiente

Fonte: Elaboração própria

O SGRS integra um conjunto de programas de RS, que pretendem dar resposta a um conjunto de ASPRS significativos, com funções de vária ordem, nomeadamente, nos seguintes âmbitos (Canhoto, 2012):

- Qualidade do ensino;
- Apoio aos diplomados na inserção na vida activa;
- Apoio à comunidade escolar;



- Respostas a eventuais emergências sociais dos estudantes;
- Promoção da prática desportiva e alimentação saudável;
- Inclusão social;
- Reconhecimento do mérito dos colaboradores;
- Segurança;
- Promoção da saúde na comunidade;
- Interação com o meio envolvente e voluntariado;
- Protecção ambiental e redução do gasto de energia e papel.

Pelo facto do IPP estar certificado pelo SGRS, as práticas formais de RS estão integradas em programas de RS, as quais como se desenvolveu no Capítulo 3, resultam da identificação dos objectivos de RS.

Como se pode verificar na Tabela 11, nesta fase da implementação do SGRS, os programas são essencialmente dirigidos aos estudantes, sendo que grande parte deles no âmbito de eventuais emergências sociais e financeiras decorrentes da situação económico financeira do país, onde se verificam situações de grande constrangimento por parte de alguns estudantes com dificuldades no assegurar do pagamento de propinas, alimentação, alojamento e outras.



Tabela 11. Identificação e descrição dos programas de RS.

Programas de RS	PI alvo	Descrição
IPP Amigo	Estudantes	Programa de apoio social indirecto, direccionado a estudantes carenciados. Consiste na cedência de alimentação e/ou alojamento, tendo como contrapartida a colaboração do estudante em pequenos serviços ou tarefas, em prol da comunidade académica.
Mais Alimenta	Estudantes	Programa onde se procura angariar bens alimentares, para distribuição a alunos em situação de carência alimentar.
Fundo Solidário	Estudantes	O Fundo Solidário foi criado pelas associações de estudantes, prevendo que as receitas sejam geradas através de actividades várias, donativos, etc. Este apoio destina-se a alunos que manifestem comprovada necessidade e não tenham recursos e/ou não possam usufruir de outro tipo de apoio. A utilização e gestão das verbas são feitas pela equipa que integra as associações de estudantes, os SAS e a Provedora do estudante.
Apoio à inclusão dos estudantes com necessidades especiais	Estudantes	Este programa do Gabinete de Apoio psicopedagógico visa o apoio ao desenvolvimento académico, pessoal e sócio emocional dos estudantes com necessidades especiais, durante todo ou parte do seu percurso escolar e a adopção de medidas e soluções anti-discriminatórias adequadas.
Atendimento psicológico dos estudantes	Estudantes	Com este apoio procura-se a promoção da adaptação, do bem-estar e do sucesso académico dos estudantes do IPP. São objectivos: oferecer apoio psicológico individual; oferecer apoio psicopedagógico a estudantes com dificuldades de estudo e aprendizagem; intervir em situações de crise; oferecer grupos de apoio específicos que respondam aos novos desafios dos estudantes e oferecer apoio na tomada de decisão vocacional e de carreira.
Gabinete de Apoio Alimentar	Estudantes	Os alunos do IPP beneficiam de aconselhamento e educação alimentar. A abordagem é individual e personalizada, tendo em conta hábitos alimentares, estilos de vida, preferências e disponibilidade de alimentos, bem como as formas de confecção, de forma a melhorar a qualidade de vida dos estudantes.
Vigilância da Saúde Oral da Comunidade do IPP	Estudantes Funcionários	Este programa consiste na realização de acções de educação e promoção de saúde oral, no laboratório de Higiene Oral da Escola Superior de Saúde. É efectuado atendimento a alunos e funcionários do IPP, sendo prestados ensinamentos de cuidados de higiene oral individual e são também realizadas actividades clínicas de higiene oral, para a prevenção das principais doenças orais.
IPP Saudável	Estudantes	Programa no âmbito da educação para a saúde (diagnóstico-intervenção-avaliação). Perceber as práticas e comportamentos relacionados com alguns dados de saúde dos estudantes que frequentam o IPP e a sua evolução ao longo do percurso académico.
Actividades culturais com alunos	Estudantes	Esta nova iniciativa, dirigida aos alunos do IPP, tem início com a realização de <i>workshops</i> . Pretende-se que as actividades abranjam vários temas e, sempre que possível, contem com a colaboração de convidados especialistas.
Voluntariado para a comunidade	Sociedade	Programa de canalização de voluntariado por parte de estudantes e colaboradores dos IPP, no âmbito de varias actividades de promoção da comunidade local.

Fonte: IPP, (2010)



6.1.4. Resultados análise e interpretação das entrevistas efetuadas no Instituto Politécnico de Portalegre

6.1.4.1. Listagem de entrevistados e respectiva caracterização

Tabela 12. Listagem e caracterização de entrevistados do IPP (27/06/2013 a 18/07/2013)

Ref ^a	Área Funcional	Idade	Sexo	Habilitações	Data	Tempo entrevista min (') seg (")
A	GOV	47	M	D	18-07-2013	52'03''
B	AE Elvas	20	M	FL	18-07-2013	53'41''
C	GOV	55	M	M	27-06-2013	60'17''
D	SAS	54	M	M	27-06-2013	37'39''
E	CP	38	F	L	27-06-2013	66'18''
F	CP	49	M	L	27-06-2013	50'27''
G	CP	32	M	L	27-06-2013	51'50''
H	PROVEST	56	F	M	05-07-2013	57'21''
I	CP	32	F	L	05-07-2013	58'43''
J	GOV	45	M	D	10-07-2013	46'11''
K	GOV	49	F	L	28-06-2013	53'44''
L	AE ESE	20	M	FL	28-06-2013	50'02''
M	CA	49	F	D	04-07-2013	73'29''
N	GOV	55	M	M	04-07-2013	51'00''
O	GOV	46	F	M	28-06-2013	26'06''
P	AE ESS	20	M	FL	05-07-2013	40'30''
Q	CA	44	M	D	28-06-2013	46'40''
R	CP	54	F	L	28-06-2013	58'37''
S	GOV	48	M	M	04-07-2013	52'58''
T	GOV	38	M	L	10-07-2013	54'16''
U	AE ESTG	21	F	FL	05-07-2013	36'11''
V	CA	44	M	M	04-07-2013	32'49''
W	CP	54	F	M	04-07-2013	42'08''
X	GOV	44	F	D	10-07-2013	68'50''
Y	CA	50	F	D	10-07-2013	54'22''
Z	CA	48	M	D	18-07-2013	62'41''
AA	SER	44	F	D	18-07-2013	26'47''
AB	CP	32	F	L	10-07-2013	27'34''

$\bar{X} = 42$ anos

$\bar{X} = 49'45''$

$\Sigma = 23H 13'14''$

Gov - Governação

AE - Associação de estudantes

SAS - Serviços de acção social

CP - Círculo do progresso

PROVEST - Provedor do estudante

CA - Conselho académico

SER - Serviços, laboratório Elvas

D - Doutoramento

M - Mestrado

L - Licenciatura

FL - Frequência da licenciatura



6.1.4.2. Grupos de entrevistados seleccionados para o Estudo de Caso

Foram seleccionados seis grupos de entrevistados Tabela 13. Os entrevistados incluídos no grupo da governação são o Presidente, Vice-presidente, e os órgãos de governo das unidades orgânicas. Em relação aos órgãos consultivos seleccionaram-se elementos pertencentes ao Conselho Académico de cada uma das unidades orgânicas, o administrador dos SAS, um representante de cada associação de estudantes de cada unidade orgânica, a provedora do estudante e ainda a responsável pelo Laboratório de Elvas, enquanto prestador de serviços.

Tabela 13. Grupos de entrevistados do IPP (entrevistas efectuadas de 27/06/2013 a 18/07/2013)

Grupo	Grupos de entrevistados	Áreas funcionais incluídas	Nº de entrevistados (por grupo)
1	Governação (GOV)	Presidente, vice-presidente, directores ou subdirectores de cada escola e o respectivo secretário.	9
2	Conselho Académico (CA) + Círculo do progresso (CP)	Conselhos Técnico Científicos e Conselhos Pedagógicos de cada escola.	5
3	Serviços de acção social (SAS)	Círculo do progresso Administrador + Técnica superior	6 2
4	Associações estudantes (AE)	Associações de estudantes de cada escola	4
5	Provedora do estudante (PROVEST)	Provedora do estudante	1
6	Prestação de serviços (SER)	Responsável Laboratório de Elvas	1

Fonte: Elaboração própria

6.1.4.2. Respostas e interpretação das entrevistas

6.1.4.2.1. Dimensão – Conceito de Responsabilidade social

No processo de desenho da presente investigação, as quatro questões formuladas no âmbito da dimensão de investigação sobre o conceito da RS são consideradas muito importantes, pelo facto de se tornar muito difícil o direccionamento dos esforços organizacionais sobre um determinado tema quando não existe um alinhamento conceptual sobre o mesmo, nos diferentes agentes organizacionais.



Questão nº 1

O que é a RS para si?

O que se pretende com esta questão é apurar o que cada grupo de entrevistados entende pelo conceito de RS no contexto da sua IES.

Em relação ao primeiro grupo, o grupo da governação, define RS associando o conceito a um conjunto de acções do IPP para com as suas PI, resultando num “compromisso”, “atitude de gestão”, “comprometimento”, “preocupação”, estratégias e acções de preocupação e compromisso voluntario associado à génese do IPP, realçando vários entrevistados que a identidade do IPP supera o formalismo da certificação:

A: “O compromisso que uma entidade, uma instituição, assume perante a sociedade...é o devolver à sociedade aquilo que ela nos deu”.

C: “...uma atitude de gestão, uma política que corresponde em ter as PI mobilizadas...”.

J: “A RS faz parte desta escola mesmo antes da certificação...a RS esta integrada na nossa postura de parceria com as nossas PI...”.

K: “...as nossas práticas intrínsecas são mais importantes do que a certificação. O foco estende-se desde do aluno ao colaborador e sociedade.”.

N: “Um conjunto de estratégias e acções que demonstram a preocupação que uma organização tem para com a sua envolvente...”.

O: “Uma preocupação que a instituição tem para com o bem-estar daqueles com que se relaciona...”.

S: “Em termos de RS já a praticamos e já a exercemos, independente da questão da certificação... à forma como se encara a nossa filosofia de gestão e de actuação, inculcada também pelas lideranças que temos tido.”.

T: “É uma decisão, um compromisso que é voluntário, nas várias dimensões...onde o envolvimento é muito importante...”.

X: “Em termos latos é o compromisso da organização para com todos os seus interlocutores...”.

Em relação ao segundo grupo, o grupo que inclui o Conselho Académico e o Círculo do Progresso, apresentam uma definição para o conceito em convergência como a do primeiro grupo, apontando o foco nas PI por parte da instituição:

E: “É o assumir das preocupações pelas PI, com as quais nos relacionamos”.

F: “Consiste no facto de preocuparmo-nos enquanto instituição, com aqueles que estão cá dentro e com aqueles que afectamos lá fora...”

G: “Estarmos focados nas várias PI...”

M: “O direito, o dever, a competência que todos nós temos, pessoal e institucionalmente, em cooperar com a comunidade interna e externa, nos mais vários níveis...”.

Q: “A responsabilidade que cada instituição assume pelas decisões que toma junto das PI e dos produtos e serviços que vende. Responsabilidade para com a comunidade onde esta inserida”.



- R:** “Capacidades que a instituição tem em minimizar eventuais problemas que as PI tenham em resultado de se relacionarem com a instituição”.
- V:** “É o cumprimento efectivo dos deveres das instituições para com o meio, para além da parte legal, incluindo a responsabilidade ética”.
- W:** “É uma cultura, essencialmente é uma cultura, é uma forma de estar na vida, tem que ser interiorizada, não obrigada...”.

Nota-se por outro lado que vários entrevistados relacionam o conceito de RS, a um compromisso voluntário, para além das obrigações legais:

- A:** “... a sua envolvente que vai para além das questões obrigatórias, legais, diria que essas obrigações legais são o ponto de partida, mas tem que se ir muito para além...”.
- M:** “...Para além do que a lei nos obriga, a RS deve sempre ser cumprida nestas áreas. Julgo que a RS deve decorrer das funções da própria instituição”.
- O:** “Uma preocupação que a instituição tem para com o bem-estar daqueles com que se relaciona, vai para além do que é pedido legalmente”.
- T:** “É uma decisão, um compromisso que é voluntário, nas várias dimensões, social, económica e ambiental, onde o envolvimento com as PI é muito importante...”.
- V:** “É o cumprimento efectivo dos deveres das instituições para com o meio, para além da parte legal, incluindo a responsabilidade ética”.

Por outro lado, vários entrevistados afirmam que o conceito está associado à própria cultura da instituição e que a RS é vista como estratégica para o IPP, indiciando que a própria identidade da IES é constituída por valores e princípios conducentes a práticas de RS:

- F:** “...Teremos a consciência que afectamos a vida das pessoas, que temos consequências e por isso a RS é o nosso esforço de minimizarmos essas consequências, aumentando impactes positivos”.
- J:** “...Hoje conseguimos conciliar o sistema de RS com as práticas anteriores de RS, hoje a RS esta integrada na nossa postura de parceria com as nossas PI, corresponder às expectativas com a sociedade para além da nossa oferta formativa, actividades sociais e culturais promovidas pela escola”.
- N:** “Um conjunto de estratégias e acções que demonstram a preocupação que uma organização tem para com a sua envolvente...”.
- S:** “... mas essencialmente à forma como se encara a nossa filosofia de gestão e de actuação, incutida também pelas lideranças que temos tido. Esta casa possui esta característica de serviço público”.
- W:** “É uma cultura, essencialmente é uma cultura, é uma forma de estar na vida...”
- Y:** “Uma atitude intrínseca da instituição para com todos os parceiros, deve estar no nosso DNA...”.

Alguns entrevistados, defendem a ideia de que as práticas de RS intrínsecas do IPP são mais relevantes do que a certificação pelo SGRS:



K: “...não podemos ser muito dependentes da norma da RS, as nossas práticas intrínsecas são mais importantes do que a certificação...”.

S: “Em termos de RS já a praticamos e já a exercemos, independente da questão da certificação, diria ao contrário, nós só pedimos a certificação porque independente do trabalho em termos organizativos e de caracterização e de concepção documental, essas práticas já existiam, traduzidas ao nível de ações, de práticas dos processos associados à RS, mas essencialmente à forma como se encara a nossa filosofia de gestão e de actuação...”.

T: “...A RS para nós é anterior ao processo de certificação...”.

A resposta dos dois elementos dos SAS também define o conceito como um comprometimento para com a sociedade envolvente:

D: “O nosso comprometimento individual e da organização com a nossa envolvente”.

I: “É o que se pode fazer para melhorar as condições internas em relação ao nosso cliente que é o aluno... A RS é mais ampla do que o SAS, não são sinónimos, mas tocam-se em muitos aspectos”.

As respostas dos estudantes apontam para a componente de solidariedade do conceito:

B: “Entre todos, fazer com que todos estejam bem, que ninguém se sinta mal, foco no bem-estar das várias partes”.

P: “Quando nós não olhamos só para nós e também vemos a sociedade em geral, temos iniciativa para questões éticas, questões da sociedade e melhorar factores económicos e ambientais para melhorar a qualidade de vida das pessoas”.

Ou a associação da adequabilidade funcional do IPP ao conceito de RS:

L: “RS é tratar do bom funcionamento da escola, das normas existentes, da higiene da escola”.

Ou simplesmente o desconhecimento do conceito de RS:

U: “Não estou muito a par do que é a RS”.

A resposta da provedora do estudante aponta para uma definição na linha da definição do grupo da governação:

H: “É um conjunto de atitudes e comportamentos que os membros de uma instituição têm, através de um compromisso para melhor servir o público-alvo”.

A resposta da responsável do laboratório de Elvas relaciona igualmente o conceito à responsabilidade da IES em dirigir esforços responsáveis para com a sociedade envolvente:

AA: “É um sistema em que temos para resolver problemas, envolvendo-nos com a comunidade de forma responsável, comunidade não só académica mas também civil, formar responsabilmente”.



Questão nº 2

Acha que a natureza jurídica da instituição (pública ou privada) condiciona a adesão a práticas de RS?

Pretende-se com esta pergunta aferir se para os entrevistados, o facto de uma IES ser pública ou privada implica maior ou menor adesão a práticas de RS.

Independentemente dos grupos de entrevistados seccionados, observa-se que as respostas são mistas, havendo maioria número de entrevistados que são da opinião de que as práticas de RS não devem diferir pelo facto da IES ser pública ou privada:

A: *“Em termos teóricos e abstractos não devia haver diferença, porque o conceito é independente da IES ser pública ou privada...”*.

B: *“Independentemente de ser pública ou privada devem apresentar práticas de RS”*.

E: *“Ambas devem desempenhar o seu papel em termos de RS, é indiferente”*.

G: *“Não, é indiferente, ambas devem ter boas práticas de RS”*.

I: *“A RS é algo de estratégico, por isso não depende da natureza jurídica da instituição, deve existir por motivos estratégicos, de posicionar a organização focada na satisfação de vários PI onde o estudante deve ser o principal foco”*.

L: *“É igual, ambas devem ajudar a cidade e os alunos”*.

N: *“Não é irrelevante ser pública ou privada. Independentemente do aspecto jurídico qualquer um delas devem se relacionar com as pessoas, alunos, docentes e não docentes e sociedade e parceiros”*.

Q: *“Não é independente da natureza jurídica, a RS é algo estrutural, estratégico não varia com ser ou não entidade pública”*.

Em oposição a esta posição, na opinião de outros entrevistados, as IES públicas devem ter mais práticas de RS em relação às IES privadas:

C: *“Penso que a pública tem mais obrigações, temos que dar o exemplo por termos dinheiros públicos”*.

F: *“Nós enquanto instituição pública temos mais responsabilidades. Temos muitas pessoas que dependem desta instituição...”*.

H: *“A RS é muito importante tanto nas IES públicas como privadas, o importante é que as práticas de RS existam. Como o privado deve ter mais dinheiro, aqui deve haver mais RS. As públicas devem ser um modelo para a sociedade, temos essa obrigação porque vivemos de dinheiro dos contribuintes”*.

P: *“Não sei, acho que aqui nós temos mais práticas de RS, devemos ter mais por sermos entidade pública”*.

R: *“Penso que deve haver mais RS aqui mas se uma privada não tiver essas práticas pode perder alunos e assim perder mercado”*.

S: *“Aquilo que é público deve ser colocado ao bem comum, no privado, deve ser colocado aos seus accionistas. Apesar de haver casos de entidades privadas também com práticas de RS, o mais comum será as IES públicas sobretudo as do interior, valorizar esse factor de diferenciação que é a RS”*.



W: *“A função pública deve ter mais responsabilidade social em termos de integração dos colaboradores, as empresas privadas também têm essas práticas mas acho que nós aqui temos mais obrigações”.*

De se notar que para alguns entrevistados, independentemente da IES ser pública ou privada, o mais importante é que os programas de RS sejam ajustados às necessidades específicas de cada IES.

A: *“...A forma como dar resposta é que poderá ser diferente, portanto entendo que é o mesmo se fala em pública ou privada, a entidade pública é a própria sociedade...”.*

D: *“As duas devem ter RS, talvez com programas ajustados a cada caso”.*

M: *“Não faz muito sentido essa distinção entre privada e pública, o que é importante em qualquer das duas é que existam práticas de RS ajustadas a cada realidade...”.*

Questão nº 3

Acha que a localização geográfica da instituição (interior/litoral) condiciona a adesão à RS no IPP?

Pretende-se com esta pergunta aferir se para os entrevistados, o facto de uma IES estar localizada no interior continental, implica maior adesão a práticas de RS.

Tal como na pergunta anterior, independentemente dos grupos de entrevistados seccionados, observa-se que as respostas são mistas, sendo que um pouco mais que metade (54%) entende que uma IES localizada no interior do país, deve implicar um maior investimento em práticas de RS:

B: *“Em princípio devia haver mais RS nesta zona por estarmos com menos recursos”.*

C: *“Penso que deve haver mais esforço em minimizar os problemas que nós temos aqui. Esta zona tem dificuldades muito grandes. A RS é essencial para se atenuar os problemas e para atrair os estudantes”.*

F: *“Temos sem dúvida mais necessidade da RS aqui, temos problemas muito específicos, o litoral não tem estas adversidades”.*

H: *“Sem dúvida deve haver mais RS aqui no interior, devido à maior proximidade que a IES tem para com as suas partes, a missão do IPP leva a essa distinção e a esse maior comprometimento com a região”.*

L: *“Aqui deve haver mais RS, temos muitas mais limitações e problemas”.*

Enquanto que para outros entrevistados (46%) a existência de práticas de RS é uma decisão estratégica e por isso não depende da interioridade da IES, quanto muito pode influenciar o tipo de programa de RS ajustado às especificidades de cada IES:



D: *“Sim nós aqui temos grandes dificuldades mas as outras zonas também tem os seus próprios problemas por isso acho que em ambos lados deve haver práticas de RS”.*

I: *“As práticas de RS deve existir nas organizações independentemente da sua localização”*

K: *“Temos que implementar acções de RS em qualquer dos locais, caso contrário os estudantes e as outras PI são prejudicados”.*

O: *“Acho que deve haver RS em qualquer local, não depende da localização da instituição o que pode depender são as acções específicas”.*

T: *“A RS vai depender da zona e da instituição mas em princípio deve haver em ambas, o que difere são as políticas específicas”.*

Questão nº 4

Assumindo as dimensões da RS económica, social e meio ambiental, no âmbito das IES, valoriza alguma em particular ou são todas igualmente relevantes? Identifica mais alguma dimensão relevante?

Pretende-se com esta pergunta, de acordo com a opinião dos entrevistados, aferir quais as dimensões da RS no âmbito das IES e se é valorizada alguma dimensão em particular.

As respostas dos grupos de entrevistados seccionados, apresentam-se de forma mistas, valorizando alguns entrevistados, as três dimensões, económica, social e meio ambiental, como igualmente relevantes e necessárias para que a RS desempenhe o seu papel na IES.

F: *“Meio ambiental, social e económica”.*

G: *“Meio ambiental, social, económica de igual forma”.*

N: *“São as três, representam bem a RS em termos de escola de saúde”.*

O: *“são as três, ainda estamos numa fase incipiente na implementação o sistema, depois mais para a frente podemos falar em outras dimensões, ainda estamos a aprender com o sistema”.*

P: *“Económica, ambiental e social”.*

V: *“são as três”.*

Z: *“As três são importantes mas elas podem-se reunir no desenvolvendo sustentável”.*

AA: *“são as três importantes”.*

Outros entrevistados apontam a dimensão social como a mais relevante e reconhecem-na como um factor de diferenciação do IPP:

A: *“... em determinado momento, algumas dimensões assumem um carácter de maior importância, neste momento é a social que é a mais relevante, em consequência da recessão económica hoje é necessário matar a fome, não em detrimento das questões ambientais, mas numa altura de emergência nacional as questões ambientais tem uma relevância menor, em outros momentos a ambiental pode assumir outro protagonismo em função das necessidades nesse momento.*

J: *“...a social é a mais relevante, sempre foi a linha de orientação, deve ser a mais forte...”*



S: *“A nossa missão enquanto entidade pública leva a privilegiar a dimensão social...”*.
T: *“... aquela que se nota mais aqui na região é a social, se o politécnico de Lisboa desaparece-se talvez algumas pessoas da estrada de Benfica notavam mas aqui era uma calamidade!”*.
X: *“...Destaco a social devido a nossa missão”*.

Para além das três dimensões iniciais propostas, outras dimensões são referenciadas como essenciais no contexto da IES, como é o exemplo da dimensão cultural e educacional:

J: *“Pela história da IES, em relação às três dimensões, a social é a mais relevante, sempre foi a linha de orientação, deve ser a mais forte, a cultural também é muito importante, actividade do cinema no IPP é da nossa autoria”*.
L: *“Educativa, ambiental”*.
M: *“Mais a cultural, elejo a cultural e social como principais”*.

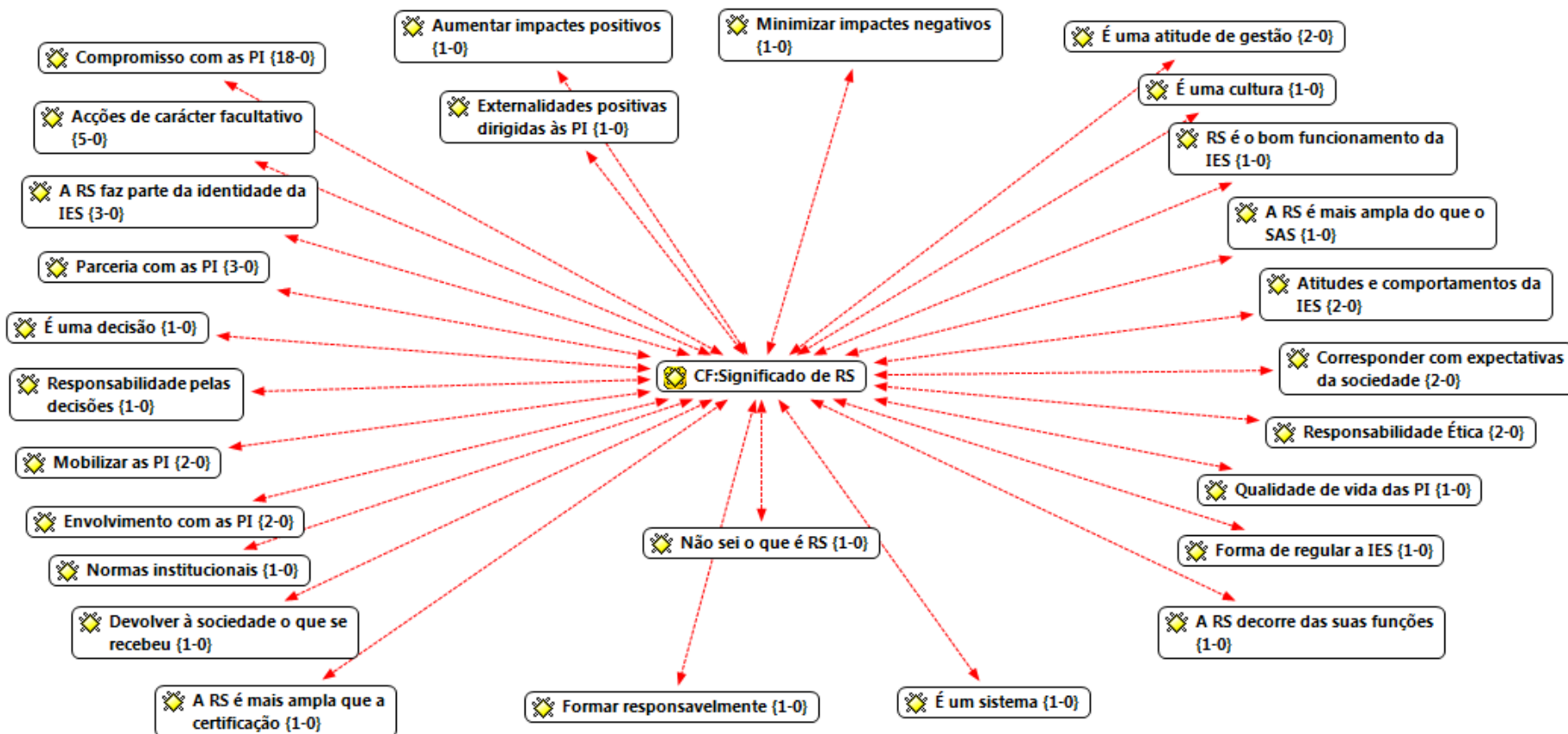


Figura 20. Mapa conceptual gerado pelo *software* Atlas Ti, a partir da análise das respostas às entrevistas respeitantes à Dimensão – Significado de RS.

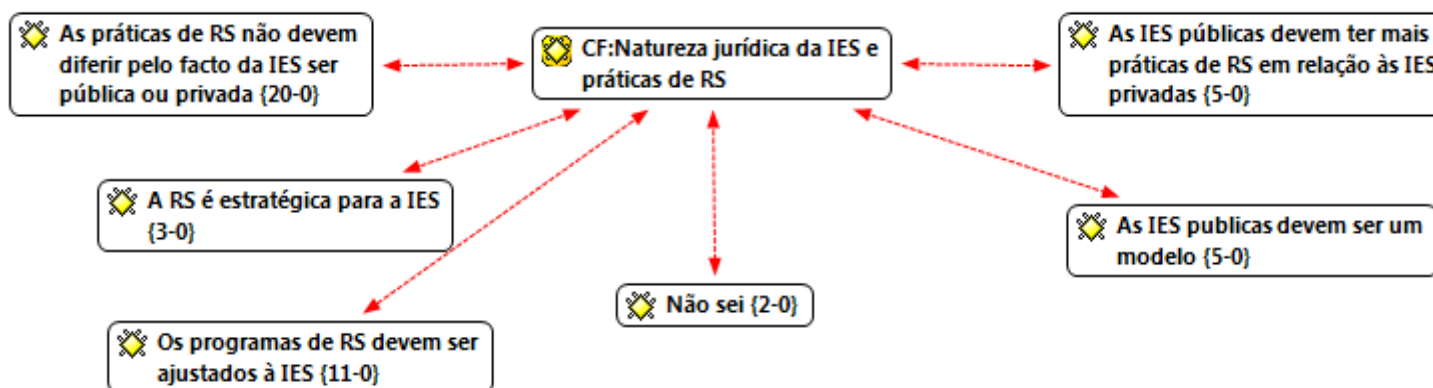


Figura 21. Mapa conceptual gerado pelo *software* Atlas Ti, a partir da análise das respostas às entrevistas respeitantes à Dimensão – Conceito de RS – Natureza Jurídica da IES e adesão a práticas de RS.

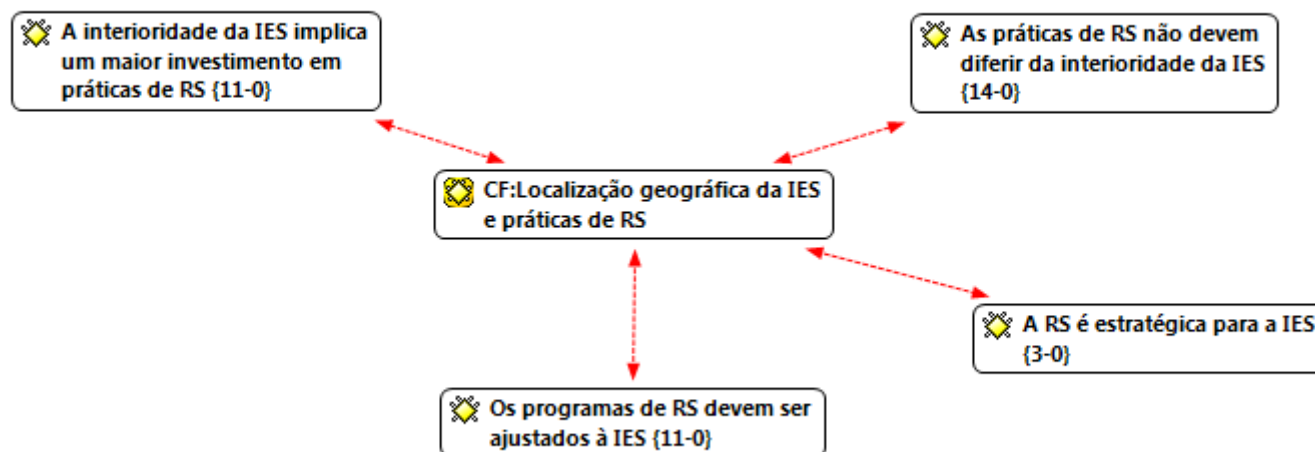


Figura 22. Mapa conceptual gerado pelo *software* Atlas Ti a partir da análise de respostas às entrevistas respeitantes à Dimensão – Conceito de RS - Localização geográfica da IES e adesão a práticas de RS, pelo *software* Atlas Ti.

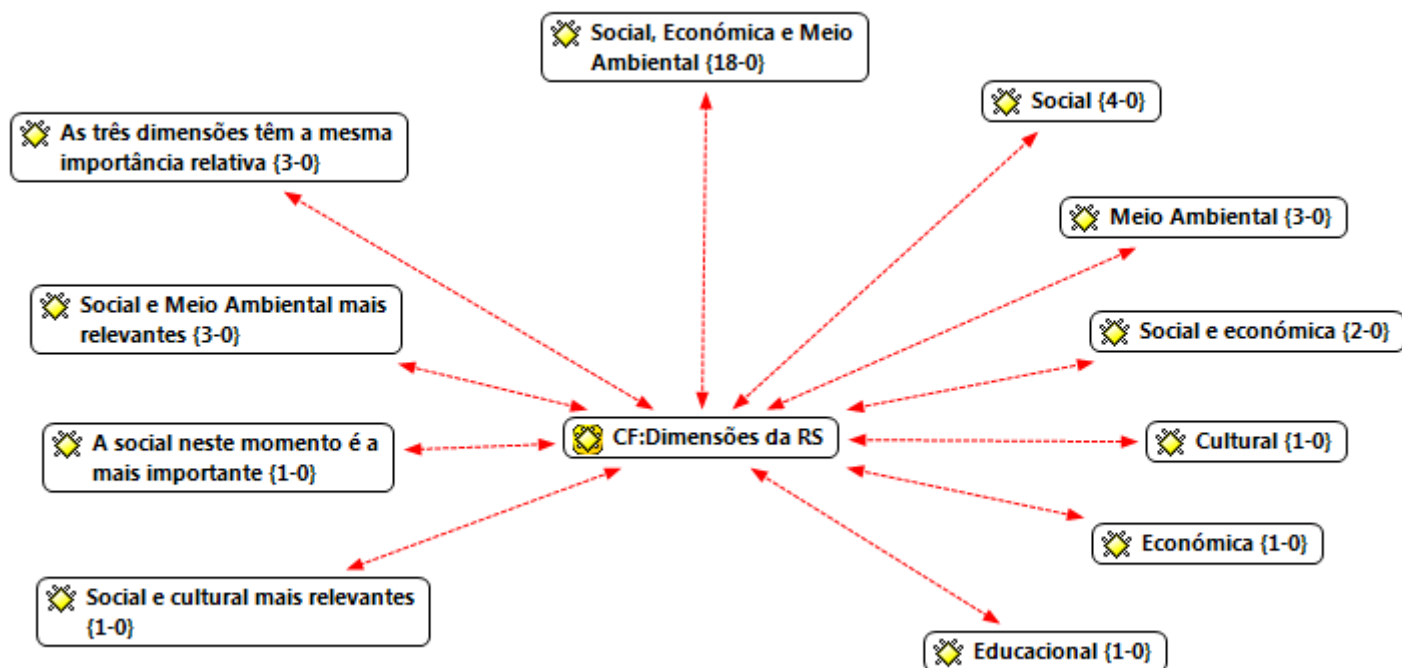


Figura 23. Mapa conceptual gerado pelo *software* Atlas Ti a partir da análise de respostas às entrevistas respeitantes à Dimensão – Conceito de – Dimensões da RS.



Resumo da Análise das respostas

Dimensão – Conceito de RS

Pelas respostas dos entrevistados em relação ao conceito de RS, conforme se pode verificar nas Figuras 20 a 23, observa-se que de uma forma generalizada, os vários grupos associam o conceito a um conjunto de acções por parte do IPP dirigidas a determinadas PI, fundamentalmente a estudantes, colaboradores e sociedade em geral. Vários sugerem que o conceito está mais ligado aos valores culturais da instituição do que ao resultado da certificação, identificado o conceito como uma atitude, compromisso, comprometimento, acção estratégica voluntária ou seja acções para além dos aspectos legais.

Estas definições estão plenamente em convergência com aquelas identificadas aquando da revisão da literatura, denotando-se que os entrevistados pertencentes ao grupo da governação, não só estão a par da temática, revelando alguns um elevado nível de conhecimento sobre a RS, sugerindo que são importantes impulsionadores internos no processo de implementação do sistema em toda a instituição.

Quando se questiona sobre se as práticas de RS variam consoante a natureza jurídica da IES e da sua localização geográfica, a maior parte das respostas vão no sentido de olhar para a RS como algo estratégico para o IPP e em consequência não depender destas dois factores, apesar de haver respostas no sentido de valorizar a existência de maiores responsabilidades das IES públicas em relação às privadas e valorizar mais a discriminação positiva das IES do interior no sentido de minimizar os problemas estruturais do interior continental.

Em relação à questão sobre as dimensões associadas à RS, uma grande maioria aponta as três mais frequentes na literatura, económica, social e meio ambiental, propondo igualmente a cultural e a educacional. Em termos da sua relativa importância, os aspectos sociais e económicos são muito valorizados pelos entrevistados, estando naturalmente estas respostas associadas ao presente momento da vida Portuguesa.

6.1.4.2.2. Dimensão – Governação da Instituição de Ensino Superior

Como se verificou no segundo capítulo, a importância da governação é determinante na efectiva integração dos princípios de RSO em toda organização, sendo muito relevantes algumas características do líder, nomeadamente o seu carisma, capacidade de criar confiança nas equipas, a sua atitude, compromisso e competência para atingir em equipa a missão corporativa, envolvendo e comprometendo as PI com a sua estratégia (Carroll & Buchholtz, 2009; Rego *et al.*, 2010; ISO 26000:2011).



A formulação da estratégia da IES é da responsabilidade da sua governação, assim como todas as respectivas fases, nomeadamente a identificação das PI e PISIG, a identificação dos aspectos de RS e dos ASPSIG, a identificação dos objectivos de RS e dos consequentes programas de RS que levam à formulação da política de RS, constituindo o instrumento operacional da estratégia socialmente responsável da IES.

Questão nº 5

Quais são as partes interessadas no IPP?

Pretende-se com esta questão aferir, de acordo com a opinião dos entrevistados, quais são as PI no IPP.

Em relação ao grupo da governação, todos apontam em conjunto o foco do IPP nos estudantes e nos colaboradores. Vários realçam igualmente a sociedade, os parceiros institucionais e académicos, as famílias dos estudantes, as empresas e o meio ambiente como PI da instituição:

- A:** *“Estudantes, parceiros, colaboradores, sociedade local”.*
- C:** *“Alunos, funcionários, empresas, associações, instituições parceiras e sociedade”.*
- J:** *“Alunos, docentes e não docentes, entidades parceiras locais e de investigação, entidades de acolhimento dos estagiários”.*
- K:** *“Estudantes, docentes e não docentes, famílias, a CGD, a sociedade é muito importante”.*
- N:** *“...funcionários, docentes, alunos, ..., parceiros externos como é o caso do hospital e centros de saúde e também da câmara...”.*
- O:** *“Alunos, colaboradores, famílias dos alunos, as outras IES, a tutela, as entidades de estágio, empresas, hospitais e IPSS”.*
- S:** *“Alunos, colaboradores, docentes e não docentes, parceiros locais, outras IES, empresas locais, famílias, meio ambiente, ordens ligadas à oferta formativa”.*
- T:** *“Estudantes e colaboradores”.*
- X:** *“Alunos, colaboradores, tecido empresarial envolvente, comunidade local...”.*

Em relação ao segundo grupo de entrevistados, igualmente todos apontaram os estudantes e os colaboradores como PI da IES e quase todos realçam a sociedade como outra PI fundamental. Apontam ainda os parceiros, as famílias dos estudantes e dos colaboradores, as empresas, o meio ambiente e os futuros estudantes como PI da instituição:

- E:** *“Alunos, colaboradores, docentes e não docentes, sindicatos, empresas, comunidade envolvente, parceiros e clientes de prestação de serviços, meio ambiente, as famílias dos alunos e dos colaboradores”.*
- F:** *“Alunos, docentes e não docentes, famílias dos alunos e dos colaboradores e toda a envolvente económica e social do distrito...”.*
- G:** *“São muitas, estudantes, colaboradores, parceiros, fornecedores, sociedade”.*
- I:** *“Alunos e colaboradores”.*



M: “alunos, docentes, funcionários, famílias, sociedade...”.
Q: “Estudantes, funcionários e restantes colaboradores, famílias dos estudantes, empresas”.
R: “Internas e externas, funcionários e docentes, alunos e sociedade”.
V: “Estudantes, os funcionários e docentes, meio onde se insere, as empresas..., as famílias dos estudantes, os futuros estudantes”.
W: “Alunos, colaboradores e parceiros, sociedade”.
Y: “Alunos, colaboradores docentes e não docentes”.
Z: “Alunos, colaboradores, parceiros, comunidade envolvente”.
AB: “Alunos, funcionários, sociedade”.

Em relação aos restantes grupos de entrevistados, todos apontam igualmente os estudantes e os colaboradores como PI do IPP, surgindo de novo a sociedade quase por unanimidade apontada como PI. São apontados os clientes e as famílias dos estudantes de uma forma muito mais limitada do que nos dois primeiros grupos:

D: “Estudantes e colaboradores, a sociedade”.
B: “Alunos, docentes e não docente e cidade”.
L: “É o aluno, temos que trabalhar focados nos alunos, docentes e funcionários, a sociedade é também muito importante”.
P: “Alunos, docentes e não docentes, sociedade, esta escola têm trabalhado bem para a sociedade”.
U: “Alunos e professores e funcionários”.
H: “Alunos, não docentes o docentes, as famílias dos estudantes são muito importantes, sociedade e região”.
AA: “Alunos, funcionários, clientes, comunidade, sociedade”.

Questão nº 6

Qual ou quais as partes interessadas mais relevantes no IPP? Porquê?

Pretende-se com esta pergunta aferir se, na opinião dos entrevistados, existem PI na IES mais relevantes do que outras.

Tendo em conta as respostas nos diferentes grupos de entrevistados, observa-se que as respostas são muito convergentes em apontar os estudantes e os colaboradores como as PI mais relevantes:

B: “Alunos e colaboradores”.
C: “Alunos, funcionários em geral”.
G: “Estudantes e colaboradores”.
J: “Alunos, docentes e não docentes”.
M: “alunos, docentes, funcionários”.
N: “Funcionários e docentes, alunos”.
T: “Estudantes e colaboradores”.
U: “Alunos, professores e funcionários”.
V: “Estudantes, os funcionários e os docentes”.



Alguns entrevistados referem a existência de um tratamento privilegiado dos docentes da IES em relação aos colaboradores não docentes. Explicam que este facto está relacionado com uma cultura interna do IPP que remonta a muitos anos atrás:

- I:** *"...Existe um tratamento privilegiado para com os docentes apesar de para mim não haver essa diferença".*
- R:** *"...existe diferença de tratamento entre docente e não docentes, os docentes são tratados de forma privilegiada. É cultural".*
- AA:** *"...Os não docentes têm um tratamento desigual em relação aos docentes. Problema que remonta a muito tempo".*

Vários entrevistados apontam para a necessidade de se reforçar o actual sistema no que diz respeito a um maior foco nos colaboradores, PI que no seu entender não tem recebido por parte dos actuais programas de RS suficiente atenção:

- A:** *"O sistema está muito desequilibrado, o foco no aluno é muito grande depois nos parceiros das instituições locais e a sociedade em geral...o foco nos colaboradores é a grande área de melhoria...".*
- F:** *"...Temos a necessidade de incrementar o sistema num maior foco nas necessidades dos colaboradores em geral. O sistema está demasiado focado no aluno".*

As famílias dos estudantes também são referidas por vários entrevistados como uma PI muito relevante comparativamente às demais:

- F:** *"...famílias dos alunos".*
- H:** *"...famílias dos alunos".*
- K:** *"...famílias dos estudantes".*
- O:** *"...famílias dos alunos".*
- Q:** *"...famílias dos estudantes...".*

Questão nº 7

Quais as funções de uma IES?

Pretende-se com esta pergunta aferir junto dos entrevistados sobre as funções de uma IES.

No Capítulo 4, verificou-se que as IES apresentam três funções, nomeadamente, a docência, investigação e a extensão. Tendo em conta as respostas nos diferentes grupos de entrevistados, observa-se que a totalidade dos entrevistados assume a docência como principal função de uma IES.



Ainda em relação à função da docência, vários entrevistados referem como responsabilidades da IES a qualidade do ensino, a necessidade de existir um ensino mais prático nos politécnicos em relação às universidades, mais virado para o conhecimento “saber-fazer “ do que o “saber-saber”, a existência de uma maior proximidade, envolvimento e confiança entre docente e estudante em relação a outras IES do litoral e a necessidade de haver ajudas financeiras para estudantes com dificuldades em pagar as propinas:

- A:** *“Formar bem, com qualidade e cada vez melhor, os familiares dos alunos tem que saber que ao entregarem aqui os seus filhos eles vão crescer com a formação que recebem no instituto... O politécnico tem de facto um ensino mais prático como seria de prever em relação às universidades”.*
- C:** *“Docência de qualidade...Os constrangimentos financeiros são grandes, é difícil a manutenção dos estudantes por estes terem grandes dificuldades financeiras, não podemos deixar que os nossos alunos deixem de estudar por falta de dinheiro, temos por isso a possibilidade de pagamentos faseados de propinas e até a possibilidade de atribuir uma bolsa, é uma ajuda”.*
- D:** *“...Ensinar, não só no “saber saber” mas mais no “saber fazer”...”*
- I:** *“Ensino de qualidade, o SAS tem que promover a segurança do alojamento, das necessidades especiais de estudantes, ajudar estudantes com dificuldades no pagamento de propinas e não pode ficar à margem da integração e igualdade de tratamento dos alunos”.*
- R:** *“Formar com qualidade e com responsabilidade, promover a investigação e desenvolvimento regional. Promoção da qualidade dos serviços sem se descorar as questões ambientais, sociais e económicas”.*
- S:** *“O nosso ensino está sujeito a um crivo de qualidade pela agência AE3S...”*
- AA:** *“Dar boas condições de ensino aos alunos, actividades extra curriculares de qualidade, dar-lhes um bom acolhimento, envolvimento e proximidade dos alunos com os professores, temos que promover a cidade, promoção do nosso laboratório e da clínica veterinária aos interessados da região, Investigação aplicada”.*

Em relação à função de extensão do conhecimento, vários entrevistados referem a vantagem que o IPP tem em relação às universidades no que diz respeito ao conhecimento das necessidades do tecido empresarial regional, implicando um maior relacionamento com estes agentes económicos. De igual forma, referem que existe uma grande ligação entre o IPP e a sociedade local, mencionando mesmo que existe uma ligação de interdependência entre ambos. Esta ligação permite uma significativa responsabilidade no desenvolvimento regional, havendo um grande comprometimento dos valores corporativos neste foco com a sociedade:

- E:** *“Ensino e extensão para a comunidade. Responder às expectativas e necessidades, temos outras preocupações em termos culturais, apoio a IPSS locais através de voluntariado de colaboradores do IPP”.*



- F:** *“Temos responsabilidades muito grandes na região, a importância do IPP é determinante, se não aqui estivéssemos seria uma catástrofe, a região depende de nós em 25 % da sua produção de riqueza. Docência”.*
- G:** *“Nós em termos de cultura interna já praticamos a RS. O IPP é diferente de outras IES nomeadamente do litoral, a nossa instituição é pequena, interage muito com a sociedade, com o distrito, a responsabilidade aqui é muito relevante, temos que mexer com toda esta zona, ensino e extensão”.*
- J:** *“Ensino, investigação, extensão, criar dinâmicas locais, nacionais e internacionais. Conjunto de actividades de extensão científica, comunitária, acções de formação locais em escolas secundárias. Ligação com as autarquias e outros parceiros. Muito importante o desenvolvimento regional, quando o IPP surge não é apenas para a oferta formativa mas também para desenvolvimento regional, a RS pode diminuir o fosso entre mundo académico e tecido empresarial e social”.*
- K:** *“O IPP, a câmara e o hospital são os principais empregadores. O IPP tem mais uma função social para além da docência, abertura para a comunidade em termos culturais com o intercâmbio de livros da nossa biblioteca com a população, extensão para a região”.*
- Q:** *“Docência, investigação, desenvolvimento tecnológico para as empresas, transferência do conhecimento para a sociedade. Devemos envolver as PI no contexto da instituição e na tomada de decisão, de forma a aumentar a transparência”.*

Em relação à função de investigação, alguns entrevistados indicam que, pela natureza dos politécnicos, que nasceram para dar uma resposta técnico científica ao tecido empresarial, o tipo de investigação aqui desenvolvida, deve ser mais aplicada e não tão fundamental como acontece nas universidades. Referem que não deveria haver competição entre os politécnicos e as universidades em termos de ofertas formativas:

- H:** *“Docência, investigação, serviços à comunidade, a investigação deve ser aplicada, vejo sem dúvida os politécnicos fazerem mais investigação”.*
- N:** *“Em termos de investigação aqui deve ser diferente das universidades, dar resposta às necessidades locais, a universidade faz investigação pura, fundamental, aqui deve ser aplicada, para resolver os problemas do tecido empresarial, deveria haver complementaridade e não concorrência entre politécnico e universidade”.*
- W:** *“Funções docência, dar emprego aos colaboradores, apoio social à comunidade, a investigação do IPP não pode ser igual a das universidades, não temos um centro de investigação, os nossos cursos são mais práticos, assim com a investigação”.*
- Z:** *“Docência, extensão de serviços para a comunidade, a investigação é muito importante no politécnico porque é uma obrigação legal, os cursos não podem estar acreditados se não houver investigação, mas esta investigação não tem que ser igual à das universidades, não deve haver concorrência entre ambas...”.*

De referir que alguns entrevistados assumem como responsabilidade do IPP a manutenção dos postos de trabalhos dos colaboradores, docentes e não docentes. Por outro lado apontam para que a função do IPP é mais do que legal e apontam como relevantes as responsabilidades morais, éticas e sociais para com as PI:



C: *"...O IPP tem que manter os postos de trabalho dos seus funcionários, o que não é fácil, aqui o efeito da RS pode ser importante em termos de comunicação e envolvimento".*

H: *"Para mim a nossa função é mais do que legal, a responsabilidade moral e ética são muito importantes..."*

O: *"As nossas responsabilidades são para além das responsabilidades legais, é criar um ambiente agradável, como somos entidade pública não temos nenhuma forma em alterar a política salarial, tem que se procurar outras formas de satisfação dos colaboradores, promover bom ambiente, promoção de actividades de desenvolvimento da motivação..."*

W: *"...dar emprego aos colaboradores..."*

Questão nº 8

Conhece os valores e princípios corporativos do IPP? Existe um código de ética? É eficaz? Tem havido acções de promoção do código e sistema de valores?

Pretende-se com esta pergunta aferir junto dos entrevistados, o seu conhecimento sobre os valores e princípios corporativos da IES e se na sua opinião, existe a necessidade de um reforço de comunicação e implementação do sistema de valores. Por outro lado, pretende-se verificar se existe um código de ética e se este é conhecido, comunicado e eficaz.

Tendo em conta os grupos de entrevistados, as respostas foram mistas. Assim, relativamente ao conhecimento dos valores e princípios corporativos da IES pelos entrevistados colaboradores, 17 afirmam que o código de ética não é suficientemente conhecido, não produzindo por isso o efeito para o qual foi criado, necessitando inclusive de ser actualizado e melhor comunicado às PI. Vários referem que o conhecimento não é uniforme entre os colaboradores do instituto, sendo que, aqueles que estiveram mais ligados à implementação do sistema de RS no IPP, conhecem melhor o sistema de valores e o código de ética, ao contrário dos restantes colegas que não os conhecem de igual forma:

A: *"O código de ética não é eficaz pelo facto de a maior parte das pessoas o desconhecem, o que se desconhece não se aplica. Na área financeira, em termos de gestão dos fornecedores o código é utilizado".*

C: *"Existe um código de ética mas não reflecte o instituto, está desactualizado".*

F: *"Conheço a missão e visão do IPP, por vários canais. Conheço o código, ele podia ser eficaz mas deixa de o ser porque as pessoas se alheiam. Neste momento já tem que ser actualizado. Identifica-se com os valores corporativos".*

H: *"O código de ética devia ser mais conhecido, os alunos nem o conhecem. Os alunos estão pouco envolvidos no sistema de RS. Identifica-se com os valores corporativos mas é necessária mais comunicação a este nível".*



- I:** *“Conheço o código que na minha opinião está desatualizado, tudo o que é impresso fica parado no tempo, há coisas que já foram melhoradas. Identifico-me com os valores e princípios do IPP. Neste momento o código não reflecte o IPP. Não houve um suficiente envolvimento das PI na concepção do código muito menos na sua manutenção”.*
- M:** *“O código de ética foi divulgado no início pela equipa de implementação do sistema, o mais importante seria uma mudança de atitude ética e essa não foi ainda atingida. Poderia de ser mais trabalhado por toda a comunidade para que seja mais conhecido e interiorizado, pensa que ainda reflecte a missão, poderia também haver um código de honra por parte dos alunos mais seria ainda mais difícil de utilização”.*
- O:** *“O código de ética é muito pouco conhecido é um documento que está morto, na altura da sua concepção foi dado a conhecer mas agora está morto. Neste momento sinto que o código necessitava de ser muitíssimo mais divulgado. Não reflecte o IPP de hoje. Identifica-se com os valores corporativos”.*
- Z:** *“Conheço o código, não é eficaz porque as partes não o conhecem, o código não é sequer considerado, não serve de nada. Mas devia ser considerado, podia criar muito valor. Quanto aos valores do IPP, igualmente estão decretados, servem para pouco”.*
- AA:** *“Conheço os valores e a missão do IPP, o código de ética não é eficaz, resulta essencialmente de uma ética implementada à força, sem o envolvimento das partes. Ao nível do sistema de valores penso que estamos na estaca zero”.*

Em relação ao grupo de entrevistados estudantes, o seu conhecimento sobre os valores e princípios corporativos do IPP é muito diminuto afirmando vários entrevistados que os estudantes desconhecem a existência e conteúdo do código de ética, assim como os valores corporativos do IPP.

- B:** *“Não conheço o código de ética. Nunca houve iniciativa do IPP na sua divulgação. Também não conhece os valores e os princípios do IPP”.*
- L:** *“Conheço a missão do IPP por varias fontes mas os meus colegas da associação não, por não estarem ligados a associação de estudantes. O código não conhece”.*
- H:** *“O código de ética devia ser mais conhecido, os alunos nem o conhecem. Os alunos estão pouco envolvidos no sistema de RS. Identifica-se com os valores corporativos mas é necessária mais comunicação a este nível”.*
- P:** *“Não conhece o código nem os valores”.*
- T:** *“O código de ética devia ser melhor conhecido por todas as PI. Os alunos que cá ficam só 3 anos são um problema se não houver divulgação sistemática, necessidade de maior sensibilização e de formação”.*
- U:** *“Não conheço o código nem os valores”.*
- X:** *“Os alunos não conhecem o código, há uma necessidade muito grande de sensibilizar de forma ética os alunos, não só ao nível do código de ética, mas sobretudo ao nível das atitudes e valores. Temos que sensibilizar os alunos e contribuir para melhorar os aspectos de ética académica e profissional...”.*

Somente 5 entrevistados afirmam conhecer e reconhecer a eficácia do código:



D: “Conheço o código de ética, através do livro criado para o efeito e da newsletter e site, penso que é eficaz. Conhece os valores e princípios e foi envolvido na sua definição. O código reflecte o IPP e identifica-se com os valores e princípios. Na concepção do código os colaboradores e alunos foram envolvidas, tendo havido acções de formação e comunicação interna”.

J: “O código está conforme, ele foi divulgado, neste momento já poderia ser de novo divulgado. Identifico-me com os valores corporativos”.

N: “O código de ética e eficaz e as pessoas foram envolvidas na sua concepção. Reflecte a missão do IPP, poderia ser mais divulgado mas não vejo necessidade em actualiza-lo”.

R: “A existência código de ética é bom, por ser uma referência, se depois é eficaz depende de cada pessoa, julgo que reflecte o IPP. Penso que não necessita de uma actualização. Concordo com os valores corporativos. Maior divulgação”.

S: “A visão e missão do IPP esta divulgada e comunicada no IPP, o código funciona como meio de divulgação de práticas e facilita a comunicação, facilita um conjunto de exigências até para com alguns parceiros e fornecedores, pode ser melhorada a sua comunicação e também a dos valores”.

Questão nº 9

O papel da governação do IPP é relevante na promoção de práticas de RS? Como?

Pretende-se com esta pergunta, aferir junto dos entrevistados, se consideram relevante o tipo de governação da IES na promoção de práticas de RS.

Tendo em conta as respostas dos grupos de entrevistados, uma grande maioria considera que a governação da IES e nomeadamente o seu presidente, são peças fundamentais na promoção do sistema, tendo sido o presidente quem estrategicamente iniciou o processo de certificação no IPP e em consequência na promoção de práticas de RS:

A: “A liderança e a governação são essenciais na adesão aos sistemas de gestão, como o da RS”.

B: “Acho que a governação pode fazer com que haja mais RS e não é só pela certificação mas pela cultura do IPP.”.

C: “Sim claro é muito importante a governação para a área da RS...”.

D: “O ponto forte da governação do IPP é que há um grande comprometimento com o sistema de RS, o presidente sempre esteve ligado ao sistema de qualidade e RS, foi um dos seus impulsionadores, a delegação aos gestores de processo está bem-feita, penso que promove uma cultura de excelência”.

F: “A governação promove a RS, participa e discute o tema”.

H: “Sem esta governação seria muito difícil em se ter atingido o nível do sistema de RS no instituto”.

J: “A governação actua como modelo de excelência e o seu líder promove pessoalmente a RS no instituto”.

K: “Sim a governação esta plenamente focada para a questão da RS e anteriormente na área da qualidade”.

Vários entrevistados afirmam que se identificam com o modelo de liderança da presidência do IPP, referindo alguns aspectos muito positivos nesta liderança, como a



grande disponibilidade e proximidade do líder, a transparência da governação, comprometimento com os aspectos de RS, gestão rigorosa, envolvimento das unidades orgânicas, promovendo uma cultura de excelência:

- A:** *“...Aqui no IPP temos um tipo de governação muito transparente e acessível aos vários intervenientes, quer colaboradores, alunos como unidades orgânicas. Temos uma liderança muito próxima”.*
- B:** *“...conheço a liderança desta escola e também o presidente do instituto e penso que esta governação é transparente e rigorosa. Considero que existe disponibilidade de toda os colaboradores, os docentes na maior parte são bons”.*
- C:** *“...a governação é transparente, envolve os alunos e funcionários mas poderia envolver melhor, identifico-me com o modelo de liderança, os pontos fortes desta liderança é a proximidade e o comprometimento, a gestão rigorosa, o envolvimento das unidades orgânicas na gestão do instituto, promove pessoalmente o sistema de RS, a comunicação poderia ser melhor”.*
- G:** *“A governação é muito importante na adesão a RS no instituto, ela é transparente, penso que envolve os docentes e não docentes e também os estudantes. Identifico-me com o modelo partilhado de liderança, promove a RS e a qualidade no IPP, grande abertura e disponibilidade para receber e envolver as pessoas do IPP”.*
- H:** *“Sem esta governação seria muito difícil em se ter atingido o nível do sistema de RS no instituto. A governação é transparente e envolve as pessoas, mas os alunos não participam, são muito passivos apesar de serem convidados a colaborar nas reuniões de gestão. Identifico-me com o modelo de liderança, grande honestidade, rectidão, transparência, tomada de decisão envolvendo todos, fácil de acesso, proactividade, proximidade”.*
- J:** *“...A governação é transparente, envolve funcionários e alunos, eu identifico-me com o modelo de liderança, grande ligação entre a liderança e as unidades orgânicas. Os valores estão divulgados e são do conhecimento de todos, docentes e não docentes. Os alunos fazem parte do órgão do IPP. A liderança central e local motiva e reconhece os funcionários do IPP. O aprofundamento e consolidação do sistema ainda faltam fazer”.*
- M:** *“... na minha opinião é transparente, envolve os alunos e os colaboradores. Identifico-me com o modelo de gestão, existe abertura e transparência pela presidência, grande ligação com esta escola, ele promove a RS e também um modelo de excelência”.*
- O:** *“A governação promove uma política de RS que é essencial para o sistema de RS. Tenta envolver os funcionários e alunos mas é difícil, porque existe pouca vontade em colaboração com a universidade por parte dos alunos e de alguns colaboradores. Foi mais fácil a implementação do sistema com os não docentes do que com os docentes. Os pontos fortes da liderança são, dinamismo, transparência, persistência”.*

Pelo contrário, alguns entrevistados entendem que a governação do instituto ou não é transparente ou poderia ser mais, não envolvendo adequadamente sobretudo os colaboradores não docentes, apontando para a necessidade de uma melhoria em termos de comunicação interna e externa:

- F:** *“...É transparente mas podia ser mais, tenta envolver funcionários e alunos, mas na prática vários colegas não se envolvem no sistema por estarem muito afastados. Identifico-me com o modelo de liderança, mas posso propor melhorias, a representatividade dos funcionários não docentes”.*



deveria ser melhor, encarada de outra forma, mais participada, ponto fortes da liderança é o conhecimento informal de todas as pessoas, ligações informais que são facilitadoras”.

I: *“Julgo que a governação não é transparente apesar de tentar envolver os alunos e os colaboradores, não me identifico com o modelo de liderança. A liderança não apoia os colaboradores, sobretudo os não docentes, muitas pessoas se queixam mas depois não se manifestam”.*

K: *“...Falta ainda um grande esforço ao nível da comunicação interna e envolvimento de todos”.*

N: *“...necessidade de maior comunicação a toda a comunidade académica”.*

V: *“Não sei se a nossa governação consegue envolver as pessoas, a crise tem limitado bastante a vida de todo nós. Existe neste momento muito menos motivação para a adesão a determinadas causas”.*

W: *“A governação não é muito transparente, há muita informação que não nos chega. Os colaboradores são parcialmente envolvidos. Existem grandes diferenças entre docentes e não docentes e mesmo dentro dos docentes essas diferenças são efectivas. A maior área de melhoria do instituto é a necessidade de maior foco nos colaboradores”.*

AA: *“A governação não é transparente, normalmente não tenho acesso à informação. O líder tem muito boa vontade, é visionado e focado em bons resultados pela diferença. Olha mais para o fim do que para o meio”.*

Questão nº 10

Conhece a estratégia da IES? A RS faz parte da actual estratégia? De que forma?

Pretende-se com esta pergunta, aferir junto dos entrevistados, se conhecem a estratégia da IES e em caso afirmativo aferir se a RS faz parte.

Em relação ao primeiro grupo de entrevistados, a sua totalidade conhecem a estratégia do instituto havendo o reconhecimento de que RS faz parte da mesma, havendo vários entrevistados que afirmam que a integração estratégica da RS no IPP sobrepõe-se à certificação, valorizando assim mais a componente de RS contida na estratégia e identidade do IPP do que a própria certificação do instituto pelo SGRS:

A: *“A estratégia possui quatro pilares fundamentais, formação, investigação, internacionalização e com a gestão interna ligado à sustentabilidade do instituto. A RS faz parte integrante da nossa estratégia”.*

C: *“A certificação trouxe vantagens mas não a curto prazo, são todas as PI os beneficiados, a RS é vista de forma estratégica, mais importante do que a própria certificação. Esta integrada completamente na nossa maneira de pensar e agir”.*

J: *“Conheço a estratégia do IPP, a nossa RS é muito para além da questão da certificação, é por questões estratégicas, penso que está ajustada ao IPP...”*

K: *“Conheço a estratégia e ela esta adaptada à realidade do IPP. A RS é um dos seus pilares. O sistema ainda é jovem”.*

N: *“A estratégia sobrepõe-se à certificação, foi uma opção estratégica, uma consequência de tudo o tinha sido feito anteriormente à certificação. A estratégia está ajustada aos desafios do sector”.*

O: *“Conheço a estratégia. Ela em breve vai ser ajustada ao novo ciclo da presidência. Para mim o sistema é ainda muito jovem, o IPP é muito disperso e não é fácil a informação chegar a todos, os próprios colaboradores não estão muito interessados nestes assuntos. Os alunos igualmente”.*



- S:** *“Conheço a estratégia. A estratégia vai se afirmando todos os dias, o presidente é o pioneiro do tema da RS no IPP. O conselho geral é novo e também vai ajudar na estratégia. Teoricamente podia até se perder a certificação pelo sistema de RS, que a cultura da RS do IPP não mais se perdia...”*
- T:** *“Conheço medianamente a estratégia e a RS faz parte integral da sua visão. A certificação é menos importante do que as práticas que já cá existiam. A RS é essencial para a sobrevivência do IPP. O sistema de RS está parcialmente consolidado, faltando ainda algum tempo para ser mais eficaz”.*
- X:** *“Conheço a estratégia. A visibilidade aumentou com a RS, provavelmente aumentou a reputação mas em termos de crise não é isto que mais vende. A RS não é algo que se veja a curto prazo”.*

Observa-se ainda neste 1º grupo a referência por alguns entrevistados de que, por um lado ainda falta muito que fazer com o actual sistema e por outro que a RS leva tempo para produzir efeitos.

Em relação ao segundo grupo de entrevistados, a sua quase totalidade afirma conhecer a estratégia e relaciona a RS à mesma. Vários entrevistados apontam para o que identificam como “sistema jovem” ou seja defendem que o SGRS ainda não estará implementado de forma plena pelo facto de ter ainda pouco tempo.

- E:** *“Conheço a missão e visão do grupo, ela esta disponível na internet, afixada em vários locais do IPP e enviada a cada colaborador e também fomos auscultadas na definição desses valores corporativos. Os vectores estratégicos são do meu conhecimento, fazendo parte integrante a RS”.*
- F:** *“Conheço a estratégia estando a RS integrada nos seus objectivos. A certificação permitiu esta integração mas é um desafio de todos os dias. O sistema ainda é adolescente, ainda não este consolidado...”*
- G:** *“Sim conheço a estratégia. A RS esta integrada na estratégia através da política de RS”.*
- I:** *“Conheço superficialmente a estratégia do IPP, vejo a RS como estratégica...”*
- M:** *“Conheço a estratégia. A nossa RS é para além da certificação, tem a ver com a nossa cultura interna, podemos estrategicamente vir a ter mais alunos pela via de aumento de visibilidade e satisfação. O sistema está em fase de consolidação”.*
- Q:** *“Conheço os vectores estratégicos do IPP, eles estão ajustados às necessidades do IPP. A RS faz parte dos seus objectivos”.*
- R:** *“Conheço medianamente a nossa estratégia, mas tenho a certeza de que a RS é vista como fundamental nesta instituição”.*
- V:** *“A RS faz parte da estratégia, mas há um défice de comunicação e parte dos intervenientes entram no processo através da certificação e não da estratégia. É um problema recorrente quer na RS como na qualidade. Há muita gente que não se sente envolvida nos sistemas integrados”.*
- W:** *“Conheço os valores estratégicos do IPP e concordo com eles. A certificação não esta à frente das práticas e da cultura do IPP. Existe alguma falta de comunicação da IPP para com as suas PI...”*
- Y:** *“Conheço medianamente a estratégia. A RS é claramente estratégica, em grande parte devido ao líder que criou a qualidade e a RS no IPP”.*
- Z:** *“Conheço a estratégia, penso que a RS é algo de estratégico no IPP, se for entendida não como um conjunto de obrigações legais para se obter a certificação mas como algo bem mais abrangente e transversal, algo ligado com a nossa responsabilidade para com o desenvolvimento da região. O sistema é muito jovem, o de qualidade ainda não esta consolidado quanto mais o da RS”.*
- AB:** *“Conheço a estratégia. A RS está incluída”.*



Alguns entrevistados de vários grupos de entrevistados, identificam algumas dificuldades na implementação da estratégia, nomeadamente a falta de maturidade do sistema, problemas de comunicação interna e de falta de conhecimento da estratégia, alguma falta de empenho de colaboradores e estudantes no sistema de RS e os efeitos da crise que diminuem o investimento na área da RS no IPP:

- H:** *“...O sistema ainda é jovem, alguns programas ainda estão a ser consolidados”.*
- I:** *“Conheço superficialmente a estratégia do IPP, vejo a RS como estratégica. Nos últimos tempos tem-se perdido o entusiasmo e é um pouco por obrigação que se fazem reuniões do grupo. O sistema não chegou a toda a gente, a estratégia tem sido igual deste do início, sem aparente evolução”.*
- O:** *“...Para mim o sistema é ainda muito jovem, o IPP é muito disperso e não é fácil a informação chegar a todos, os próprios colaboradores não estão muito interessados nestes assuntos. Os alunos igualmente”.*
- S:** *“...Acho que o sistema é ainda jovem, tem um potencial de evolução muito grande, em termos da sua incorporação nas actividades principais nomeadamente na actividade de ensino, ao nível dos serviços e processos de apoio já estamos numa fase mais avançada, quase maturação, em relação aos outros processos essenciais ainda é um sistema jovem”.*
- V:** *“A RS faz parte da estratégia, mas há um défice de comunicação e parte dos intervenientes entram no processo através da certificação e não da estratégia. É um problema recorrente quer na RS como na qualidade. Há muita gente que não se sente envolvida nos sistemas integrados”.*
- Z:** *“...Penso que existem colegas que podem não conhecer a estratégia. Devido aos constrangimentos financeiros não estamos a conseguir implementar essa estratégia, o obstáculo é a falta de dinheiro, queremos investigação não temos financiamento, temos que aumentar a qualidade do ensino e temos restrições nas visitas de estudo. O sistema é muito jovem, o de qualidade ainda não está consolidado quanto mais o da RS”.*
- AA:** *“Conheço por alto os vectores estratégicos, penso que a estratégia não está ajustada aos actuais desafios do sector. A RS é muito importante mas ainda não produziu efeitos para os colaboradores e alunos”.*

Em relação ao grupo dos estudantes observa-se que não conhecem a estratégia da IES, não sabendo por isso se a RS faz ou não parte da estratégia:

- B:** *“Não conheço a estratégia. Não sei se a RS faz parte”.*
- L:** *“Sei que existe mas não conheço. Não sei se a RS está incluída, mas acho que deveria de estar”.*
- P:** *“Não conheço a estratégia do IPP. A RS nesta escola é algo cultural não tanto uma obrigação. A RS devia de estar integrada na estratégia”.*
- U:** *“Não conhece a estratégia”.*

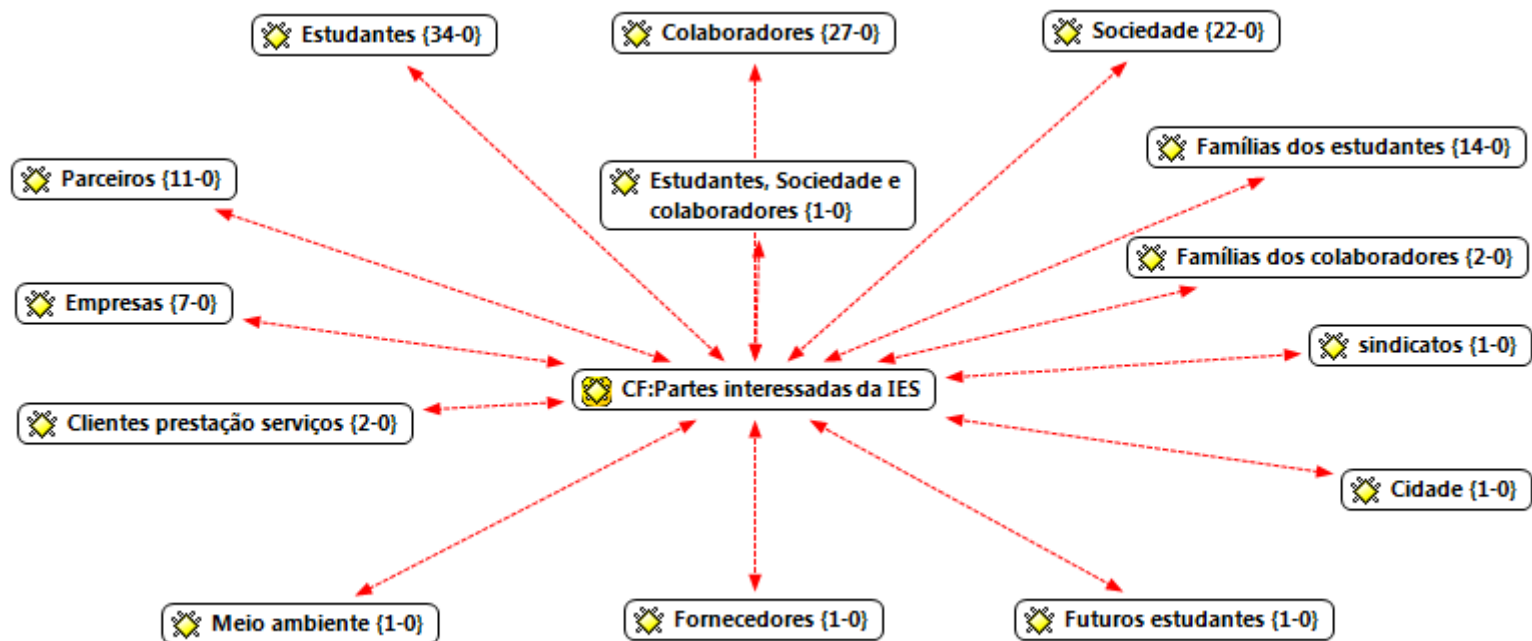


Figura 24. Mapa conceptual gerado pelo software Atlas Ti a partir da análise de respostas às entrevistas respeitantes à Dimensão – Governação da IES – Identificação das PI

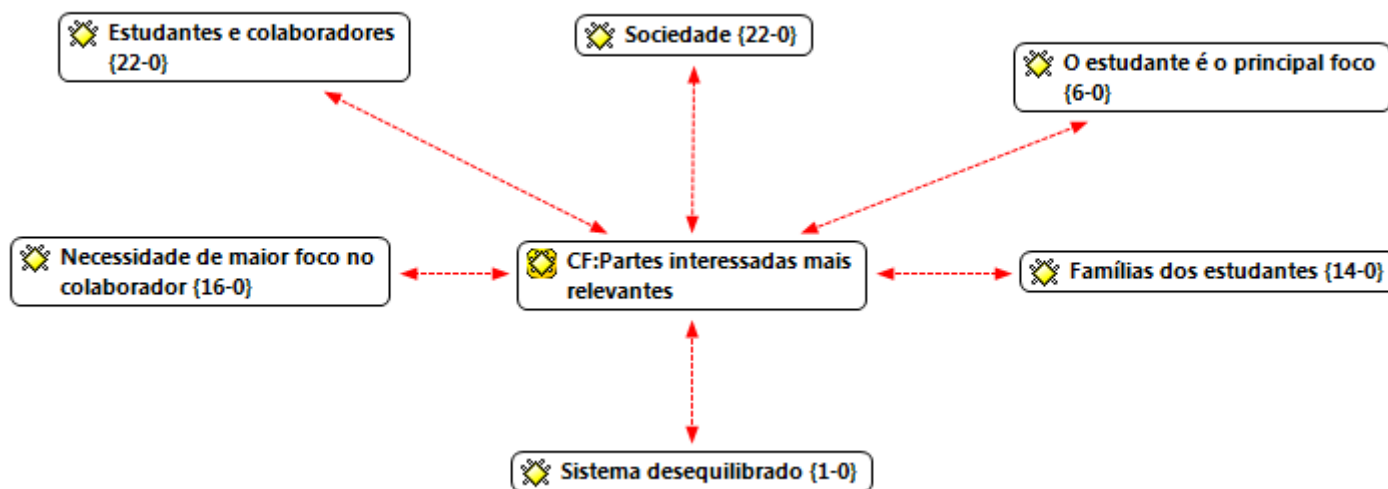


Figura 25. Mapa conceptual gerado pelo *software* Atlas Ti a partir da análise de respostas às entrevistas respeitantes à Dimensão – Governação da IES - Importância relativa das PI

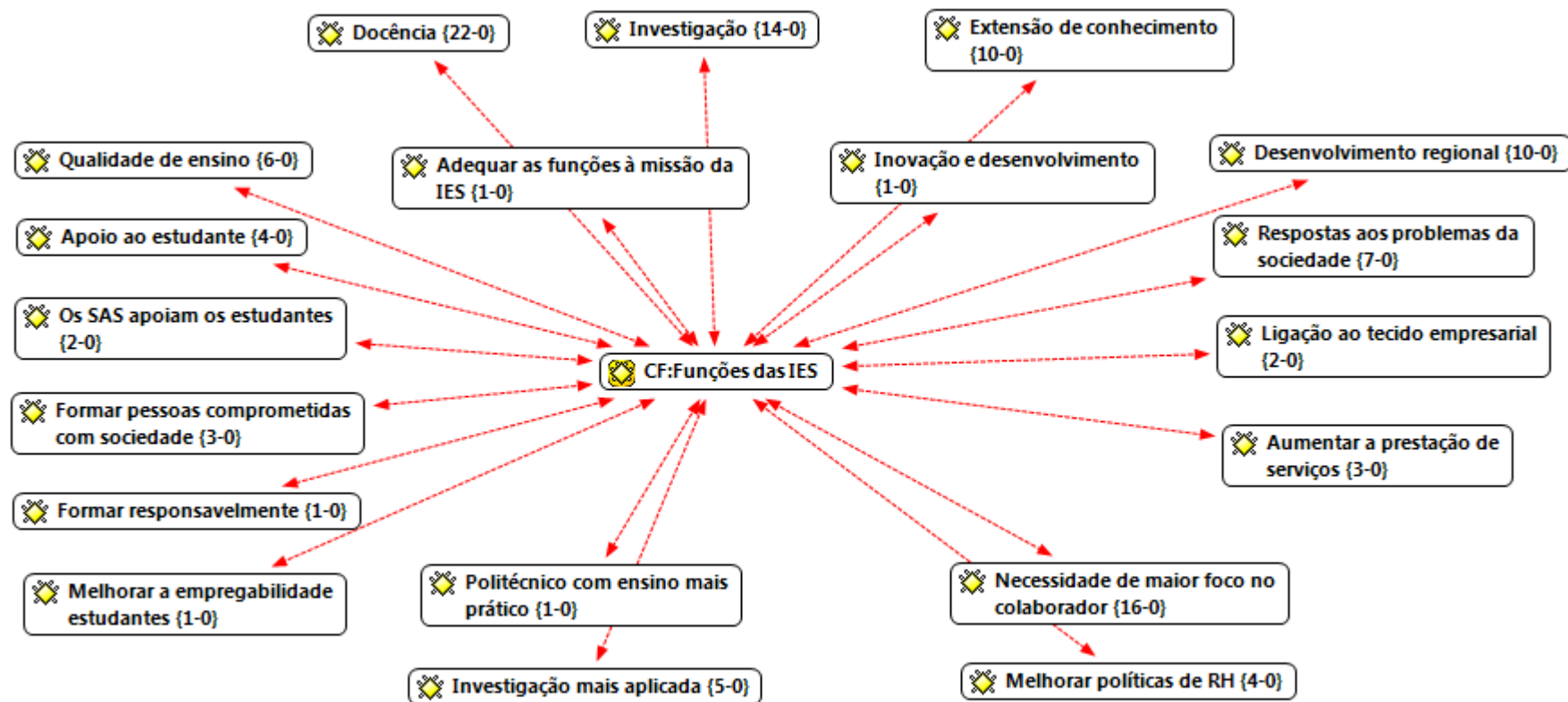


Figura 26. Mapa conceptual gerado pelo *software* Atlas Ti a partir da análise de respostas às entrevistas respeitantes à Dimensão – Governação da IES – Funções da IES

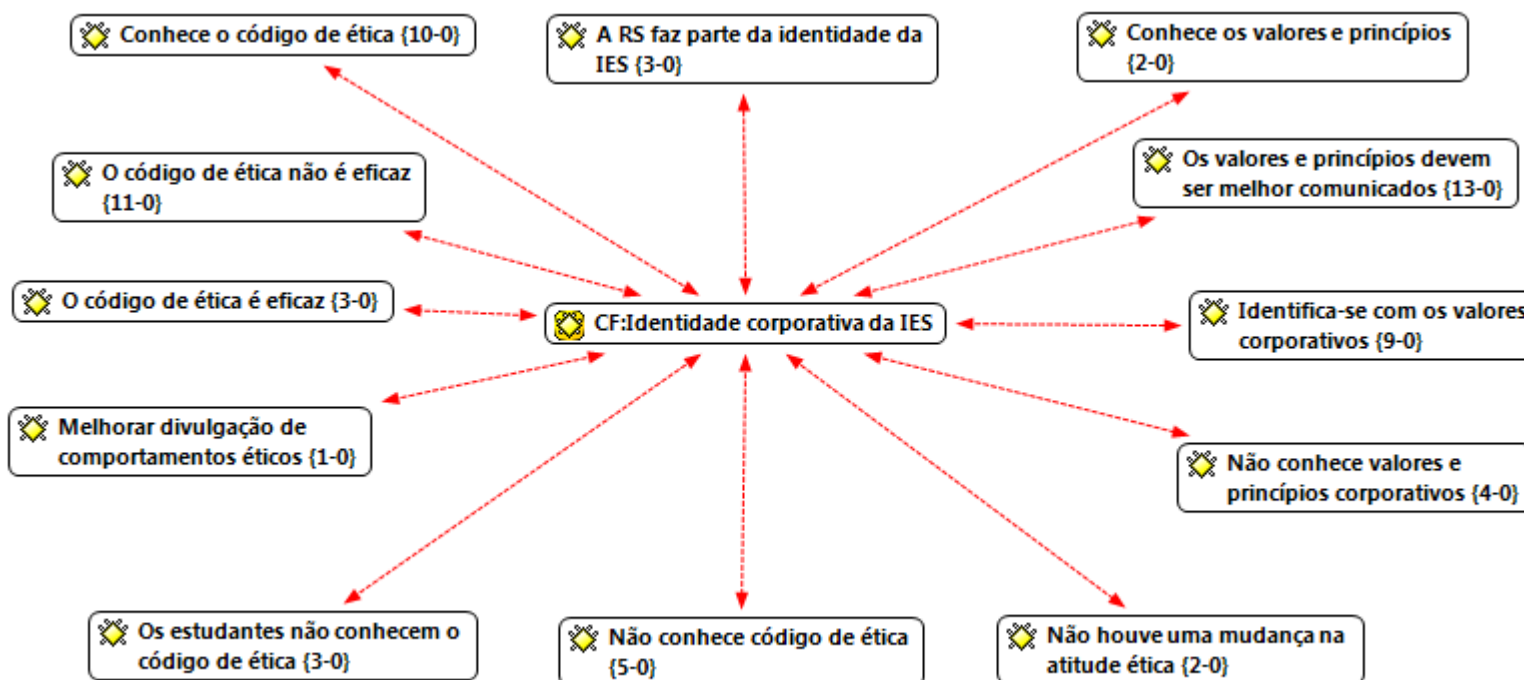


Figura 27. Mapa conceptual gerado pelo *software* Atlas Ti a partir da análise de respostas às entrevistas respeitantes à Dimensão Governação da IES – Identificação valores e código de ética

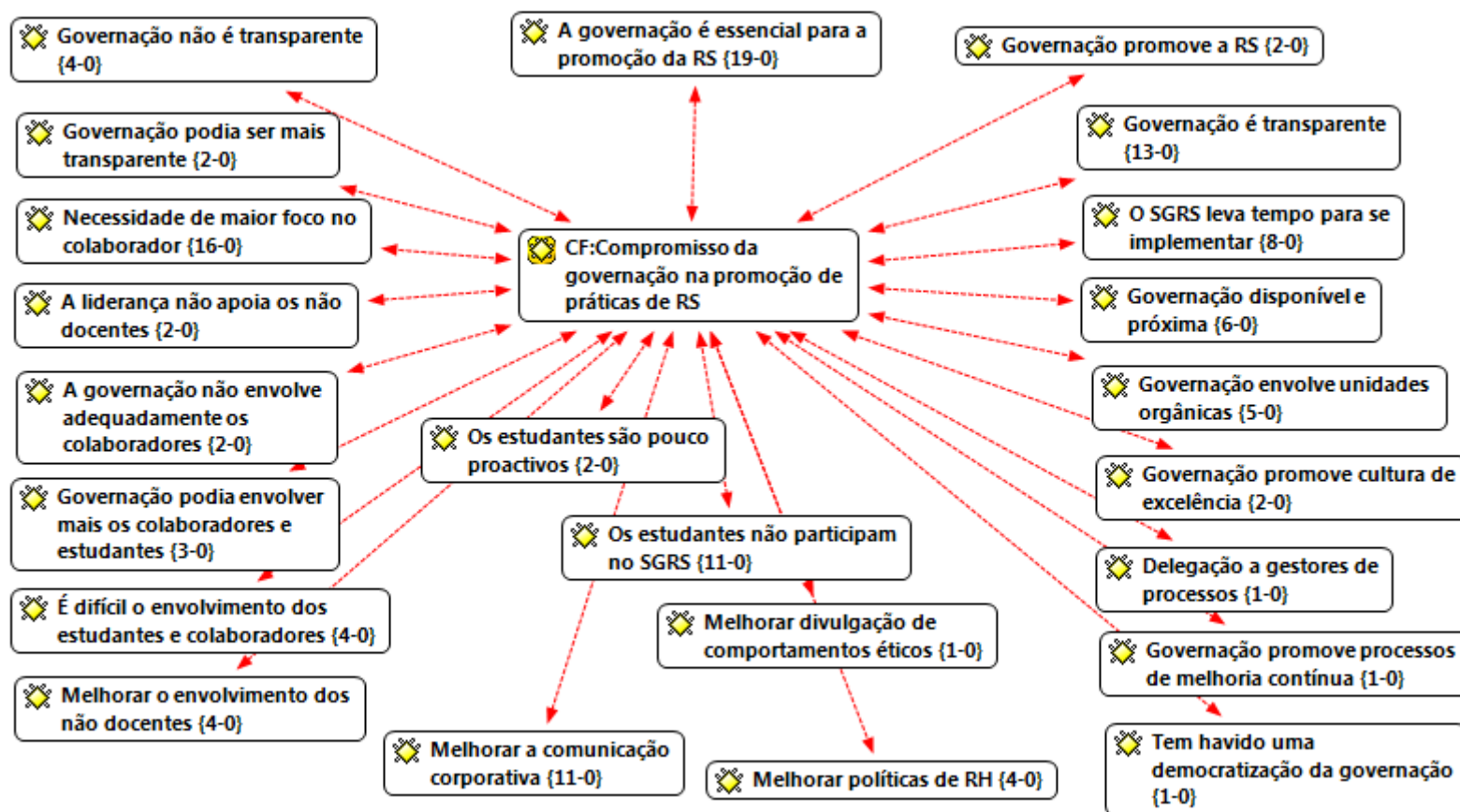


Figura 28. Mapa conceptual gerado pelo *software* Atlas Ti a partir da análise de respostas às entrevistas respeitantes à Dimensão – Governação da IES – Compromisso da governação na promoção da RS

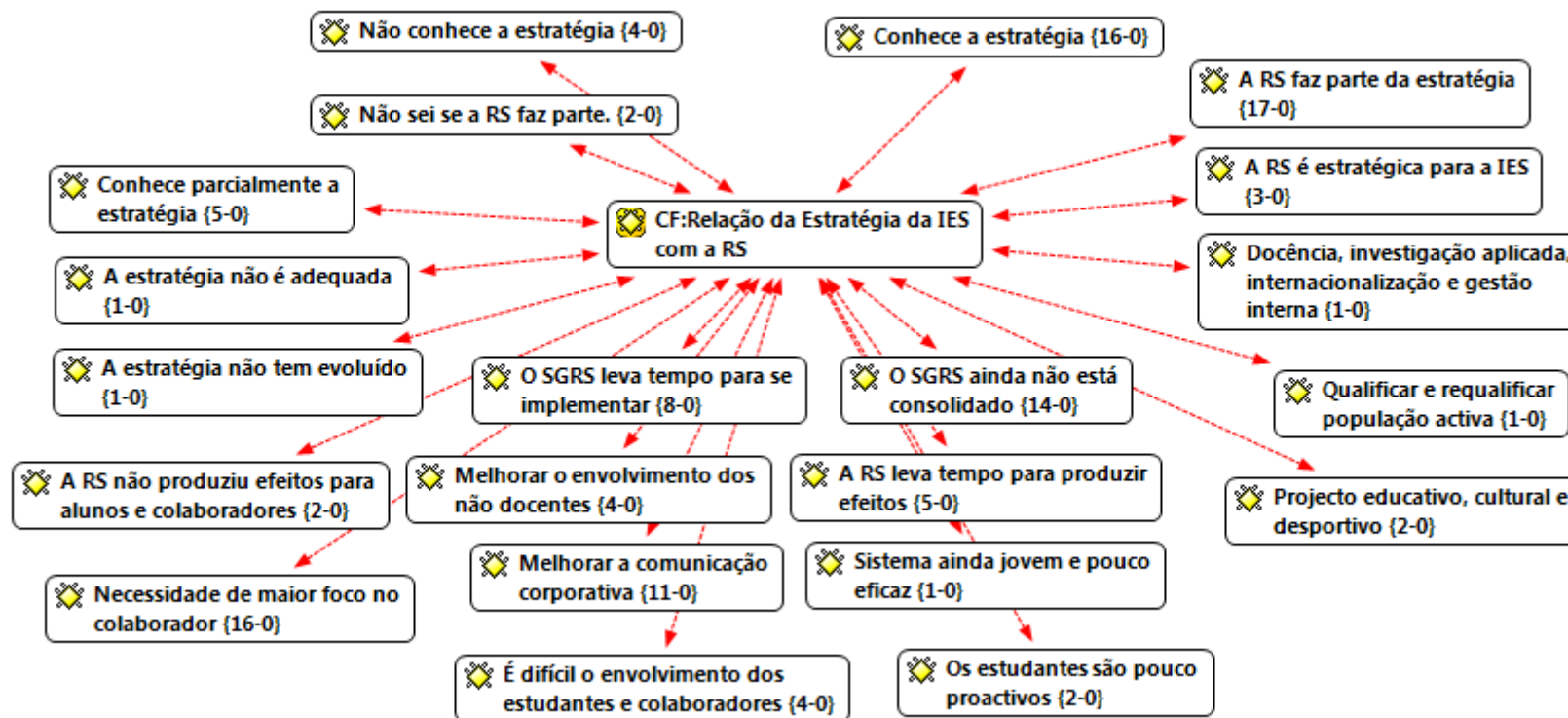


Figura 29. Mapa conceptual gerado pelo *software* Atlas Ti a partir da análise de respostas às entrevistas respeitantes à Dimensão – Governação da IES – Relação da estratégia da IES com a RS



Resumo da Análise das respostas
Dimensão – Governação da IES

Pelas respostas dos entrevistados em relação à identificação das PI do IPP, conforme se pode verificar nas Figuras 24 a 29, o grupo da governação aponta os estudantes e colaboradores como o principal foco do IPP surgindo a sociedade como a terceira PI. As respostas dos restantes grupos de entrevistados estão em total convergência o que poderá indiciar a existência no IPP de uma cultura organizacional de foco nos estudantes e colaboradores (docentes e não docentes). Por outro lado, o foco na sociedade esta de acordo com grande proximidade e disponibilidade do IPP para com a comunidade local. Outras PI são identificadas pelos vários grupos, como sendo relevantes no âmbito do IPP: clientes no âmbito da prestação de serviços, famílias dos estudantes, meio ambiente e futuros estudantes.

Quando se questiona os vários grupos de entrevistados sobre a importância relativa das PI, as respostas são convergentes em apontar os estudantes e colaboradores mas a este nível surge por parte de vários entrevistados a referência de alguma discriminação dos funcionários não docentes em relação aos docentes, havendo inclusive a justificação de se tratar de uma aspecto cultural antigo. Complementado este aspecto é sugerido por vários entrevistados a necessidade de se ajustar o actual SGRS no sentido de se incrementar programas dirigidos aos funcionários, tendo em conta que os actuais programas são essencialmente dirigidos aos estudantes.

Em relação à questão sobre as funções de uma IES, a generalidade dos entrevistados apontam a docência, referindo ainda alguns que no caso do IPP por se tratar de um politécnico, este ensino deverá ser diferenciado das universidades, sugerindo que o ensino seja mais prático e com maior proximidade entre docentes e estudantes e com uma maior ligação ao tecido empresarial. Em relação a função de extensão do conhecimento, vários entrevistados referem que esta função esta intrínseca ao IPP devido ao seu elevadíssimo contributo e relação de interdependência com a comunidade local. Os entrevistados que referem a função de investigação no IPP apontam para um tipo de investigação aplicada em contraste com a fundamental das universidades. Para além das funções apontadas para as IES e que estão em linha com a revisão da literatura, vários entrevistados apontam a responsabilidade moral e Ética das IES salientando que esta responsabilidade é supra legal.

Em termos da identidade do IPP, pelas respostas da maioria dos entrevistados, o sistema de valores do IPP e o seu código de ética ainda não estavam suficientemente implementados, tendo em conta que dos 28 entrevistados somente 5 reconhecem a eficácia do código de ética, referindo vários colaboradores, da necessidade do IPP proceder a uma adequada comunicação (interna e externa) do código de ética e até à sua actualização, sugerindo que os colaboradores que foram envolvidos na



implementação do SGRS possuem mais informação. Em relação aos estudantes, o seu conhecimento sobre o sistema de valores, princípios e código de ética é praticamente nula, demonstrado aquando da entrevista o desconhecimento da sua existência.

Quando auscultados sobre o papel da governação na promoção de práticas de RS no IPP, uma maioria de entrevistados refere a elevada determinação e cumplicidade da governação nomeadamente do seu presidente na implementação do SGRS e em consequência dos programas de RS previstos. Por outro lado vários entrevistados apontam aspectos muito positivos da actual presidência, tais como a grande disponibilidade e proximidade, transparência da governação, identificação com os princípios de RS e o envolvimento com as unidades orgânicas. Outros entrevistados não estão de acordo com esta opinião referindo que a governação poderia ser mais transparente e com melhor nível de comunicação corporativa, conciliando melhor os interesses dos funcionários não docentes.

Quanto aos aspectos relacionados com a estratégia do IPP, a totalidade dos entrevistados pertencentes à governação conhecem a estratégia e sem hesitação referem que a RS está integrada tanto na estratégia como na cultura do instituto, realçando que antes mesmo da implementação do SGRS já a RS fazia parte da sua identidade. Alguns destes entrevistados afirmam que o SGRS ainda esta numa fase inicial pelo que não se atingiu ainda os resultados expectáveis. Esta perspectiva da existência de um SGRS ainda pouco “maduro” é integralmente acompanhada pelos entrevistados do segundo grupo e por outros colaboradores. No caso dos estudantes, tal como se verificou em outras áreas analisadas anteriormente, existe um total desconhecimento por este grupo de entrevistados da existência de uma estratégia e de esta conter ou não aspectos de RS.

6.1.4.2.3. Dimensão – Desafios da Instituição de Ensino Superior

Na sequência dos constrangimentos e tendências no ES em Portugal, anotados no quarto capítulo, as IES do interior de Portugal atravessam um conjunto de dificuldades acrescidas pelo facto de lhes faltar estudantes para o normal desenvolvimento das actividades lectivas. Tendo em conta o elevado contributo que estas IES geram no desenvolvimento da comunidade local, torna-se relevante a sua governação encontrar formas alternativas, mas complementares, para a sustentabilidade económica financeira destas instituições.

A RS associada à diversificação das fontes de receita das IES é assim vista como uma alternativa que cria valor de forma transversal nas PI internas e externas.



Questão nº 11

Quais as tendências no ensino superior? Os actuais problemas estratégicos e operacionais do IPP relacionam-se com as tendências? De que forma?

Pretende-se com esta pergunta, aferir as actuais tendências no ensino superior e relacioná-las com os problemas estratégicos e operacionais que a IES apresenta de acordo com os entrevistados auscultados.

Tendo em conta as respostas mistas dos vários grupos de entrevistados, na sua maioria aponta para a falta de alunos como a principal tendência do sector de ES, o que implica, segundo os mesmos, a necessidade de redefinição da estratégia das IES de forma a aumentar a captação de novos alunos, potenciando a formação ao longo da vida. Como outras tendências do ES apontam a necessidade da internacionalização das IES, a reorganização da rede de ES com uma desejável oferta conjunta entre universidades e politécnicos de forma a minimizar a actual duplicação de cursos e a dinamização da prestação de serviços à sociedade em geral e em particular às empresas como função do desenvolvimento regional:

A: *“Em termos de tendências do ensino superior, deparamo-nos com uma acentuada falta de alunos todos os anos, pela via de menor nº de alunos a se candidatarem e pela via de menor vagas ao ensino superior público. Temos que captar mais alunos, em todos os ciclos, formação ao longo da vida, alunos oriundos de mais locais. Temos que dinamizar a prestação de serviços tanto às empresas como à comunidade promovendo o desenvolvimento regional...”*

C: *“Falta de alunos. Neste momento há áreas que são comuns entre politécnicos e universidades e por isso estão a competir entre si o que é um erro, exemplo do ensino de turismo e contabilidade. Procura de novos públicos, alunos da via profissional, estes que têm uma equivalência ao ensino superior pode-se qualificar um técnico superior que não é licenciado com cursos superiores especializados de 2 anos, que já existem no estrangeiro. As políticas de vagas da tutela têm sido sempre prejudiciais para nós”.*

F: *“Quanto às tendências do ensino superior, temos falta crescente de alunos e em consequência problemas de sustentabilidade financeira do IPP...”*

H: *“Criar parcerias para rentabilizar os recursos, entre as IES de Évora, Portalegre e Beja, vamos ter que nos entender, provavelmente haverá algumas fusões, em Lisboa já houve uma fusão, vai haver uma reorganização da rede, já temos parcerias com Espanha portanto a internacionalização também já começou. A certificação trouxe vantagens significativas para o IPP, pelos programas de RS, o gabinete psico-pedagógico é muito importante...”*

I: *“Deve haver uma reorganização da rede do ES, com uma aposta mais forte nos politécnicos de formação técnica, para mim não faz tanto sentido haver aqui oferta de mestrados. Para se ter futuro é preciso diferenciação, focada para a especialização técnica, o que se lecciona aqui não se deve leccionar aqui perto, a proximidade geografia tem que implicar diferenciação...”*

J: *“Dinamização da rede de ES, entre Évora, Beja e Portalegre. Já temos exemplos de mestrados em rede, com o contributo da A3ES este trabalho em rede tem que ser feito de forma mais incisiva...”*



- K:** *“Existe uma rivalidade na rede do ES o que é errado. Não devemos estar em competição com as universidades, o curso de hotelaria e de animação sociocultural não deviam estar em Évora, a diferenciação de cada IES é fundamental, não duplicação da oferta. Falta de alunos, desertificação da região, já estamos a caminho da internacionalização”.*
- M:** *“A reorganização da rede de ensino superior e a sua definição deve caber às instituições alvo. Penso que não deve haver duplicação de oferta, devemos tomar a iniciativa para diferenciação do IPP, devem haver parcerias entre universidades e politécnicos...”*
- N:** *“Dinamizar a internacionalização e as redes do ES. Captação de mais estudantes...”*
- O:** *“Em termos de rede do ES, há a necessidade de maior negociação entre as várias IES em termos de oferta formativa, pode haver fusões, para já a fusão não está em cima da mesa, mas esta rede de IES, com uma oferta integrada é muito importante...”*

Em termos de problemas estratégicos e operacionais apontados para o IPP, os entrevistados não estudantes, referem como principais problemas a sustentabilidade financeira do IPP que está ameaçada, a oferta duplicada de cursos entre universidades e politécnicos, a necessidade da governação do IPP em melhorar o envolvimento dos estudantes e colaboradores em geral e em particular os não docentes, havendo alguns docentes que se queixam em termos da segurança do seu posto de trabalho e as consequências da alteração da carreira do docente nos politécnicos. Por outro lado, em termos de características endógenas da região, referem uma grande escassez de empresas na região, falta de acessibilidades, desertificação humana com uma elevada falta de natalidade e a existência de uma população muito envelhecida:

- A:** *“...Existe alguma resistência interna às mudanças que temos pela frente, temos muitos problemas financeiros, por restrições do governo e de falta de alunos, mudanças de políticas inesperadas e repentinas, grande desequilíbrio entre litoral e interior, o litoral tem hoje 90 % dos alunos o interior 10%, temos muito mais vagas do que candidatos o que quer dizer que é como se não houvesse numerus clausus, o problema é que a oferta no litoral é tão grande que cabem lá todos”.*
- F:** *“...Quanto aos problemas, deveria haver maior atenção para com os colaboradores não docentes, maior envolvimento pela direcção”.*
- H:** *“...Temos vários problemas, interioridade, acessibilidade, vias de acesso, desertificação humana”.*
- I:** *“...Desertificação, falta de alunos, internamente há alguma áreas com poucos colaboradores, limpeza e manutenção sobretudo, áreas muito sensíveis porque mexe com a satisfação de necessidades dos alunos e colaboradores. Maior foco nos colaboradores sobretudo não docentes”.*
- J:** *“...Problemas de duas fontes, restrições externas que nos afectam a nós e a todas as IES, restrições de ano para ano que levam a grandes desafios na gestão das IES e levam a repensar nas suas áreas de intervenção e a sua matriz, problemas geográficos, desertificação, reduzidos nº de alunos que terminam o secundário que poderia alimentar o IPP”.*
- M:** *“...A interioridade, as acessibilidades, são problemas nossos. Muito pouca ou nenhuma indústria, falta de alunos, parte dos docentes acomodaram-se e não dinamizaram outras redes, níveis de literacia muito baixos na população, alguma tendência para dizer mal da própria terra, é cultural. Temos que captar mais alunos”.*
- N:** *“...A alteração da carreira do docente dos politécnicos, com a obrigatoriedade do doutoramento constitui um problema porque temos que ir para fora fazer esse grau e inverte a lógica do docente mais profissional do que académico”.*



O: *"...Os principais problemas são financeiros em consequência da falta de alunos".*

Em relação às respostas dos estudantes, verifica-se que 3 entrevistados não conhecem as actuais tendências no ensino superior e 1 estudante aponta como uma única tendência a falta de alunos nas IES. Em relação aos problemas apontados, os estudantes referem alguns problemas de qualidade do ensino, relacionados com a qualidade de alguns docentes e de alguns serviços e falta de espaços para estudar do instituto. Por outro lado, apontam a necessidade de haver maior promoção do IPP junto dos estudantes do ensino secundário. Um estudante aponta também a falta de acessibilidades à cidade:

B: *"A principal tendência é a falta de alunos. A qualidade do ensino tem que melhorar, não damos algumas matérias que eu acho que seriam importantes, melhorar alguns docentes e alguns serviços do instituto".*

L: *"Não conheço as tendências. Quanto a problemas, existem alguns casos de falta de qualidade do ensino do IPP, há alunos que necessitam de fazer 19 vezes um exame para passar à cadeira, não faz sentido esta retenção de alunos. Há bons professores mas também maus".*

P: *"Não sabe quais as tendências, acessibilidade à cidade é difícil, pouca promoção do IPP para com os estudantes do secundário para promover os nossos cursos".*

U: *"Não sabe quais as tendências, existem algumas faltas de condições nas escolas, com é o exemplo de alguns horários de espaços para estudar, não ajustados às nossas necessidades".*

Questão nº 12

Para além do contributo do orçamento do estado identifica outras fontes de financiamento do IPP? Quais?

Pretende-se com esta pergunta, identificar junto dos entrevistados, eventuais fontes de financiamento alternativas às verbas do orçamento do estado que constituem a principal receita da IES públicas.

Tendo em conta as respostas indiferenciadas dos vários grupos de entrevistados, vários defendem que o IPP deve desenvolver esforços para aumentar as suas receitas próprias e assim minimizar a actual dependência financeira do orçamento do estado, através da prestação de serviços ao tecido empresarial e comunidade local, maior empenho na criação de parcerias estratégicas com ofertas formativas conjuntas nacionais e internacionais, pelo aumento de captação de estudantes e a possibilidade de existir políticas da tutela que façam uma discriminação positiva para com as IES do interior, havendo um entrevistado que defende que a RS pode ajudar a captar mais estudantes:



- A:** *“Sim, temos que apostar na prestação de serviços diversos, tanto à comunidade como às empresas...”*
- C:** *“Muito grande o potencial que temos no IPP. A nossa dependência do orçamento do estado é cerca de 70 a 80 % e a maior parte é para pagar vencimentos. Temos que aumentar muito as receitas próprias, através de parcerias nacionais e internacionais”.*
- D:** *“O nosso papel já é muito importante. Mas a nossa dependência financeira da tutela também é muito elevada. Temos que apostar na transferência de tecnologia para o tecido empresarial”.*
- F:** *“Podemos aumentar a área da prestação de serviços para vários públicos, tanto empresas regionais como para a comunidade local”.*
- J:** *“Através da definição de parcerias locais e regionais. Temos que aumentar a nossa ligação com o tecido empresarial. Temos que diversificar a nossa oferta”.*
- N:** *“Temos que continuar a criar parcerias locais mas também nacionais e internacionais, para aumentar as nossas receitas. Também através do aumento e diversificação das receitas podemos aumentar as receitas”.*
- O:** *“Penso que a RS pode trazer mais alunos e aumentar a nossa visibilidade. Criar parcerias com outras instituições para se ter uma oferta mais abrangente”.*
- T:** *“Temos que continuar com as nossas parcerias regionais. A tutela deveria fazer discriminação positiva e compensar-nos pelo nosso papel no desenvolvimento regional”.*
- Z:** *“Maior captação de alunos, formação ao longo da vida, mais parcerias estratégicas locais e nacionais. Temos algumas coisas feitas com os Espanhóis aqui de Badajoz”.*

Por outro lado, uma parte significativa de entrevistados, apesar de assumirem o elevado contributo do IPP na região e de entender que existe a necessidade de se aumentar as receitas próprias, não sabe de que forma, afirmando que a RS leva muito tempo a produzir efeitos:

- B:** *“Não sei”.*
- E:** *“Sei que a nossa dependência financeira do orçamento do estado é muito elevada. Não sei como podemos aumentar as nossas receitas próprias, mas deveríamos o fazer”.*
- G:** *“A RS funciona a médio prazo por isso para já não podemos contar com essa vertente de aumento das nossas receitas. Não sei como o fazer”.*
- H:** *“A nossa contribuição para a região é elevadíssima, mas temos que aumentar as nossas receitas próprias porque a tutela cada vez retira-nos mais verbas do orçamento e estamos sempre em grande stress financeiro. A prestação de serviços tem que ser a via. Não sei como”.*
- I:** *“O nosso contributo é muito significativo, empregamos muitas pessoas, se isto fecha é muito complicado para a região. Temos uma grande dependência do OE. Devíamos aumentar as nossas receitas mas julgo que não o sabemos fazer, por não estamos preparados. Temos uma cultura de dependência do estado. É muito complicado alterar isso”.*
- U:** *“Não sei como”.*
- W:** *“Não sei como”.*
- Y:** *“Não sei como”.*



Questão nº 13

Na sua opinião as políticas da tutela estão ajustadas aos desafios das IES do interior? Como?

Pretende-se com esta pergunta, aferir junto dos entrevistados a sua opinião sobre a adequabilidade das políticas da tutela tendo em conta os desafios das IES do interior do país.

A maioria das respostas dos vários grupos de entrevistados convergem em apontar para a falta de adequação das políticas governamentais para fazerem face aos desafios das IES do interior, nomeadamente a existência de um apolítica de vagas que não favorece o IPP, a não valorização do contributo do IPP para o desenvolvimento regional, a existência de mudanças repentinas das políticas estatais e de uma forma estrutural, a existência de grandes desequilíbrios entre litoral e interior:

A: *“Não, de todo, estamos muito condicionados com as políticas da tutela para o sector, as políticas de vagas são quase sempre desvantajosas para o IPP, continua a haver um grande desequilíbrio entre o nº de vagas e o nº de candidatos, temos muito mais vagas do que candidatos o que quer dizer que é como se não houvesse numerus clausus...”*

C: *“As IES do litoral tem como problema as IES do privado, nós aqui não temos isso, hoje é mais barato ficar no privado no litoral do que ir para o interior, a tendência é o ensino público aumentar vagas para combater o privado. Quanto mais vagas menos alunos vão para o privado, isto é o oposto no interior, aqui seria as vagas estarem muito próximas dos candidatos. Portanto a política da tutela de abrir mais vagas é muito mau para nós”.*

D: *“Não há o reconhecimento do nosso contributo ao nível da sociedade”.*

E: *“Temos um contributo na sociedade muito relevante mas que não é reconhecido pela tutela”.*

F: *“As políticas da tutela têm sido ausentes em relação as IES do interior”.*

H: *“Quase nada. Damos muito a sociedade local, por vocação e por cultura própria mas ninguém da tutela nos valoriza isso. Seria muito ajustado haver uma discriminação positiva para todas as ES do interior”.*

M: *“As tutelas têm tratado mal o ensino politécnico, elas não têm funcionado como reguladores. O objectivo do politécnico é diferente da universidade e a tutela deveria saber disso. Não há uma discriminação positiva das IES do interior, devemos tomar a iniciativa para diferenciação do IPP. A tutela não tem uma atitude de RS, não consegue discriminar positivamente as IES que promovem o desenvolvimento regional”.*

N: *“Pelo contrário, por vezes até parece que nos dificultam a vida pelo fato de sermos do interior. Não existe responsabilidade social na tutela”.*

O: *“Nenhuma contributo só dificuldades acrescidas pelas medidas não responsáveis para com o interior”.*

Q: *“Falta de discriminação positiva nas IES do interior, sofremos muito da falta de políticas que nos ajudem, a tutela não tem nenhuma atenção pelas IES do interior”.*

R: *“Damos um contributo muito grande para a região, não conheço grandes medidas da tutela para compensar essa ajuda”.*



T: “Não estão ajustadas, a tutela só nos dificulta com as suas políticas de vagas e de não valorizar o nosso papel na região, assim vai continuar haver uma crescente desertificação do interior”.

Em relação às respostas dos estudantes, verifica-se que nenhum tem uma opinião sobre o assunto.

B: “Não sei”.

L: “Não sei”.

P: “Não sei”.

U: “Não sei”.

Questão nº 14

Na sua opinião, os actuais problemas e desafios identificados podem ser minimizadas através de práticas de RS? Como?

Pretende-se com esta pergunta, aferir junto dos entrevistados se na sua opinião os actuais problemas e desafios identificados podem ser minimizadas através de práticas de RS nas IES.

Em relação às respostas dos entrevistados do primeiro grupo, é unânime a percepção de que as práticas de RS têm potencial para minimizar alguns constrangimentos do IPP em resultado das tendências do ES, nomeadamente aqueles que se inserem no âmbito da gestão interna e externa do IPP, dependendo assim mais da sua governação do que de factores exógenos, independentes da sua actuação como por exemplo, os problemas estruturais com que se depara a cidade e a região. Desta forma os entrevistados referem que ao nível destes factores exógenos, terá que ser a tutela a intervir, não tendo a RS nem a governação do IPP meios para o fazer. Por outro lado, surge de novo a percepção de alguns entrevistados de que a RS produz os seus efeitos a médio longo prazo, coincidindo assim com a revisão de literatura.

A: “Pode, de uma forma interna e externa. Pelo fato de sermos pequenos, podemos ter uma relação de maior proximidade para com os alunos e colaboradores, maior disponibilidade para encontrar soluções informais de que de outra forma seriam mais difíceis. Encontrar um maior envolvimento interno e externo, mesmo ao nível da maior afectividade uns com os outros. Esta nossa característica é um factor de diferenciação. A certificação tem o valor que tem, para mim é só para nos impor uma disciplina interna, com a implementação e monitorização dos programas de RS. A RS internamente leva a que os colaboradores tenham que cumprir o nosso código de ética, tenham que praticar a responsabilidade de uns para os outros, aumentar o valor da segurança interna e da maior proximidade”.

C: “Claro que pode, porque a prática da RS esta na atitude cultural, pode fazer com que o IPP se diferencie de outras instituições e traga mais alunos para aqui. A região olha para nós de uma



forma mas confiante e comprometida, os pais dos alunos residentes na zona, confiam em nós porque os seus filhos são aqui muito bem tratados e em consequência pode atrair novos alunos”.

J: *“Pode claramente dar respostas, sobretudo pelos valores que estão na RS, por exemplo o caso dos alunos com problemas de pagamento de propinas, o SAS podem actuar nos casos mais complicados. Mas a RS não consegue dar resposta a problemas estruturais, só a tutela”.*

K: *“A RS pode ajudar numa dimensão pequena, a maior parte dos problemas do IPP estão do lado da tutela por serem de ordem financeira ou estrutural”.*

N: *“A RS pode contribuir para a resolução de alguns problemas desde que a estratégia do IPP permita potenciar os parceiros locais, num projecto integral e conjunto, onde o IPP, a câmara, o hospital e outros, façam todos parte. Se houver maior envolvimento interno para com os colaboradores e alunos, pode sem duvida minimizar alguns problemas do IPP. A certificação trouxe vantagens ao nível da nossa visibilidade para o exterior, mas ainda cedo para grandes conclusões”.*

O: *“Em termos financeiros não vejo como, com esta redução de procura por parte de novos alunos a nossa situação é muito complicada. Se conseguirmos encontrar forma de aumentar a satisfação dos alunos internamente pode ser uma forma de atrair novos alunos. A certificação trouxe vantagens, o público em geral vê a certificação como um prémio, o que é bom, em termos internos tornou os colaboradores mais atentos aos seus colegas e alunos, estamos mais atentos e preocupados com o bem do aluno e do instituto. O SAS tem melhorado muito em termos de tratamento aos alunos”.*

S: *“Penso que sim se houver uma melhoria ao nível da comunicação externa e interna relativa aos programas de RS que já temos e numa maior implementação do sistema de RS, que na minha opinião ainda esta numa fase inicial. Podemos atrair mais alunos através do aumento da satisfação dos alunos do instituto”.*

T: *“Sim a RS pode ajudar a atenuar alguns problemas, se conseguirmos um maior envolvimento com os colaboradores e alunos. Aumentar o espírito de família aqui dentro. Apesar da redução dos salários no IPP, há coisas que se podem fazer para nos motivar, tolerância na pascoa e no dia de anos, fazer protocolos para descontos, maior envolvimento com os colaboradores, a RS pode neste aspecto ajudar o IPP”.*

X: *“As práticas de RS levam muito tempo para produzir efeito, de forma interna e externa, enquanto que basta uma pequena mudança nas políticas desajustadas da tutela que destrói logo meses de trabalho ao nível da RS. É muito complicado mas a RS faz parte do IPP, com ou sem esta tutela”.*

Um conjunto de entrevistados pertencentes a vários grupos, entende que a RS tem pouca ou nenhuma possibilidade em resolver os actuais problemas ou porque estes são estruturais ou do âmbito da tutela ou ainda porque o efeito da RS é muito lento o que reforça parcialmente a ideia do grupo da governação:

E: *“Nós entendemos que sim, se assim não fosse não se tinha aceite este desafio da certificação do instituto pela norma de RS. O problema é que a conjuntura económico financeira actual não ajuda a ter resultados mais rápidos, através dos nossos programas de RS. A RS leva tempo para ter efeito e algumas medidas da tutela são muito prejudiciais a instituição”.*

H: *“...Em termos de acessibilidades à cidade e outros problemas mais estruturais é complicado a RS fazer alguma coisa porque na sua maioria não depende de nós localmente resolver estes problemas que são regionais”.*

I: *“Na minha opinião a RS não pode dar respostas aos problemas que temos”.*



- K:** “A RS pode ajudar numa dimensão pequena, a maior parte dos problemas do IPP estão do lado da tutela por serem de ordem financeira ou estrutural”.
- V:** “Não sei como a RS pode resolver os nossos problemas visto que a maior parte dos problemas só dependem de uma adequada política da tutela”.
- W:** “A RS implica investimento e como se sabe não há recursos financeiros para esse fim. Pode haver boas ideias nesta área mas é necessário dinheiro para fazer essas coisas, há ideias brilhantes mas têm custos. Por isso que pouco podemos fazer”.
- X:** “As práticas de RS levam muito tempo para produzir efeito, de forma interna e externa, enquanto que basta uma pequena mudança nas políticas desajustadas da tutela que destrói logo meses de trabalho ao nível da RS. É muito complicado mas a RS faz parte do IPP, com ou sem esta tutela”.
- AA:** “Não, sem financiamento a RS não pode resolver os nossos problemas”.

Em relação às respostas dos estudantes, verifica-se que um deles identifica a RS como um meio para atrair mais estudantes, enquanto que os restantes três não sabem de que forma a RS pode resolver os problemas do IPP. Alguns entrevistados referem que os estudantes estão muito afastados da área da RS do IPP e que desconhecem o sistema e os programas de RS:

- B:** “A RS pode ajudar para atrair mais alunos, penso que esta a acontecer pelo menos nesta escola, é uma escola pequena em que todos nos conhecemos uns aos outros, é mais fácil o relacionamento entre alunos nestas condições”.
- L:** “Não sei como”.
- P:** “Não sei como a RS pode resolver os nossos problemas. Acho que a certificação é sempre uma mais valia. Os alunos deveriam de ser os mais interessados, mas sentimos a RS de forma muito distante e desconhecida, mais de 50% dos estudantes nem sabe quem é o presidente do instituto. Os estudantes estão muito desinteressados por estas temáticas e apesar disso tenho conhecimento que algumas iniciativas de RS são dirigidas para nós”.
- U:** “Acho que sim mas não sei como”.

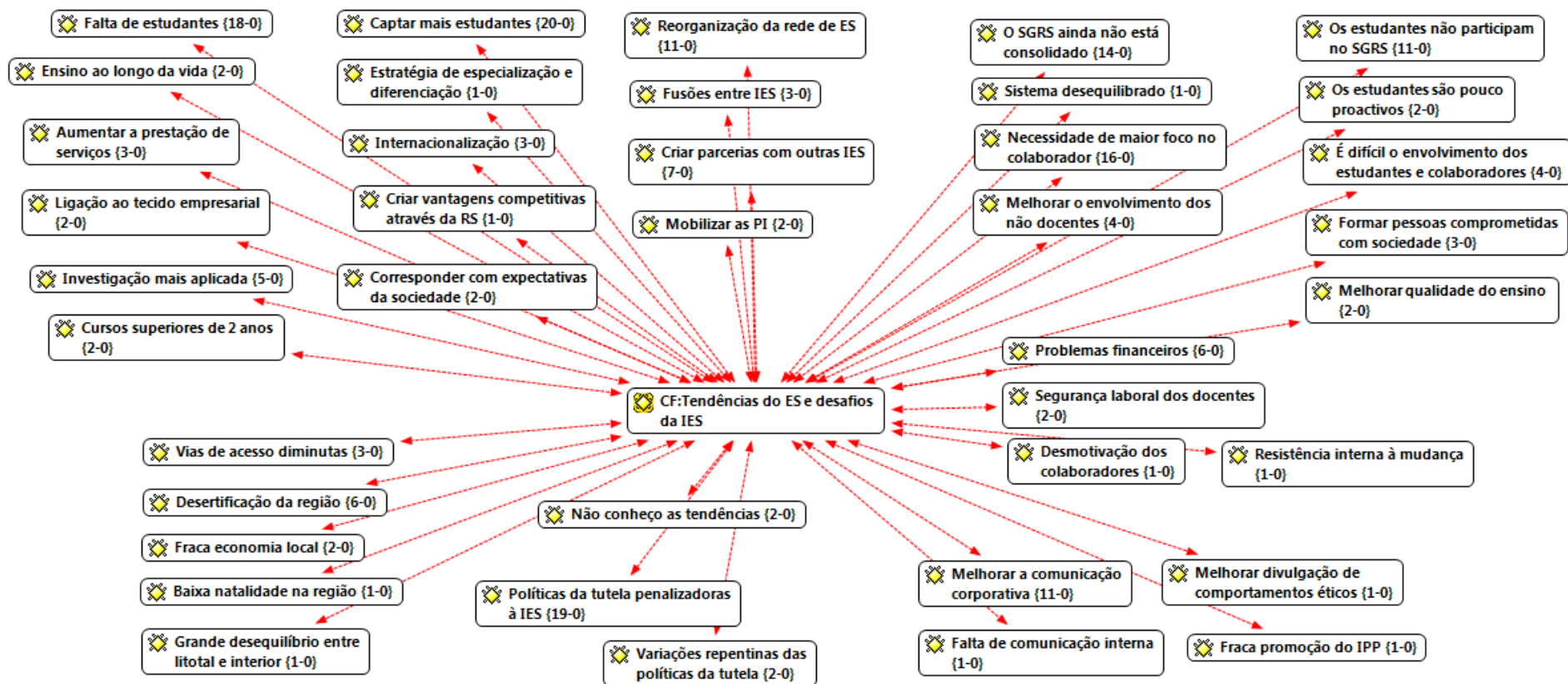


Figura 30. Mapa conceptual gerado pelo *software* Atlas Ti a partir da análise de respostas às entrevistas respeitantes à Dimensão – Desafios do IPP - Relação das tendências do ES com os desafios da IES

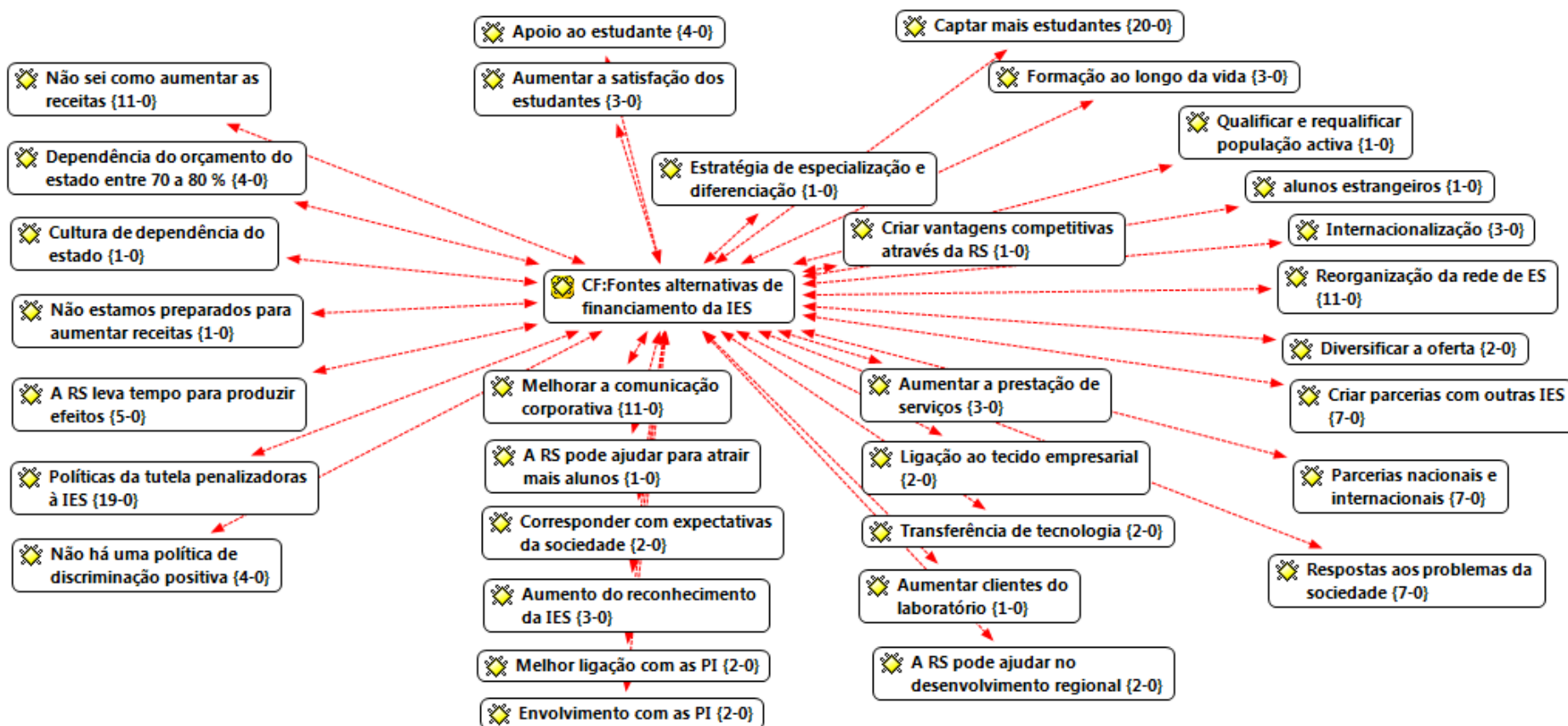


Figura 31. Mapa conceptual gerado pelo *software* Atlas Ti a partir da análise de respostas às entrevistas respeitantes à Dimensão – Desafios do IPP – Fontes alternativas de financiamento da IES

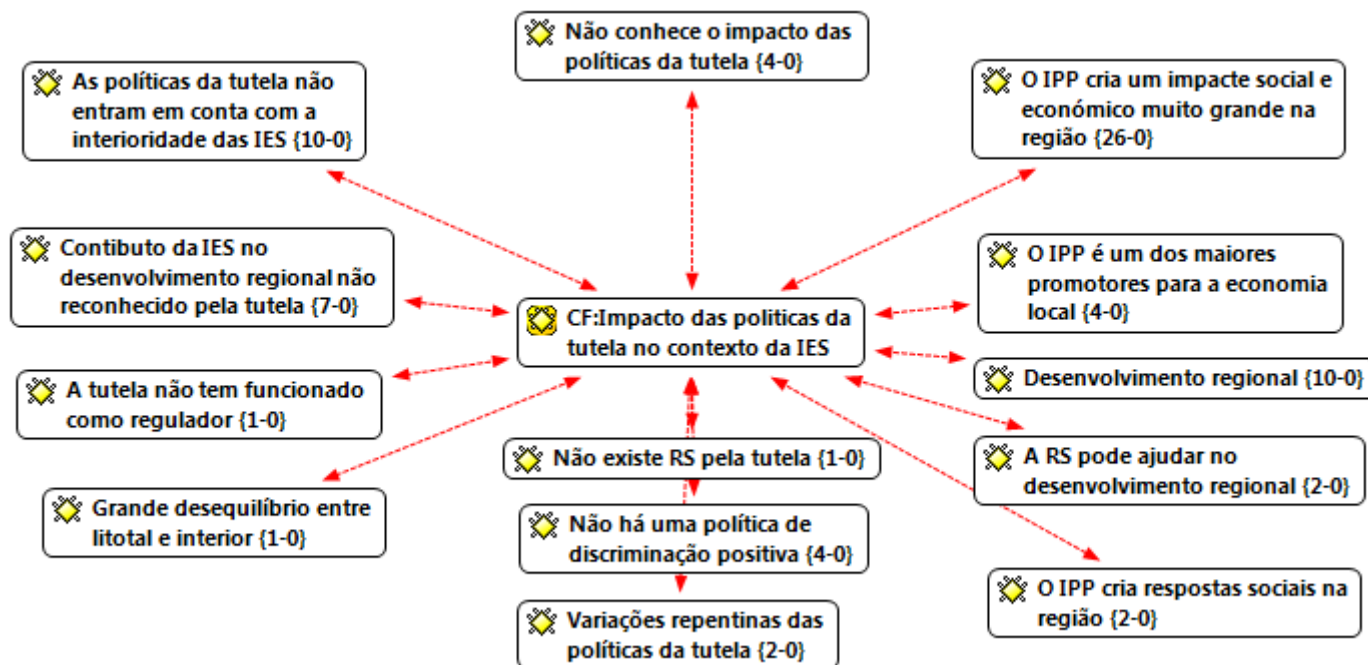


Figura 32. Mapa conceptual gerado pelo *software* Atlas Ti a partir da análise de respostas às entrevistas respeitantes à Dimensão - Desafios do IPP – Impacto das políticas da tutela no contexto das IES do interior

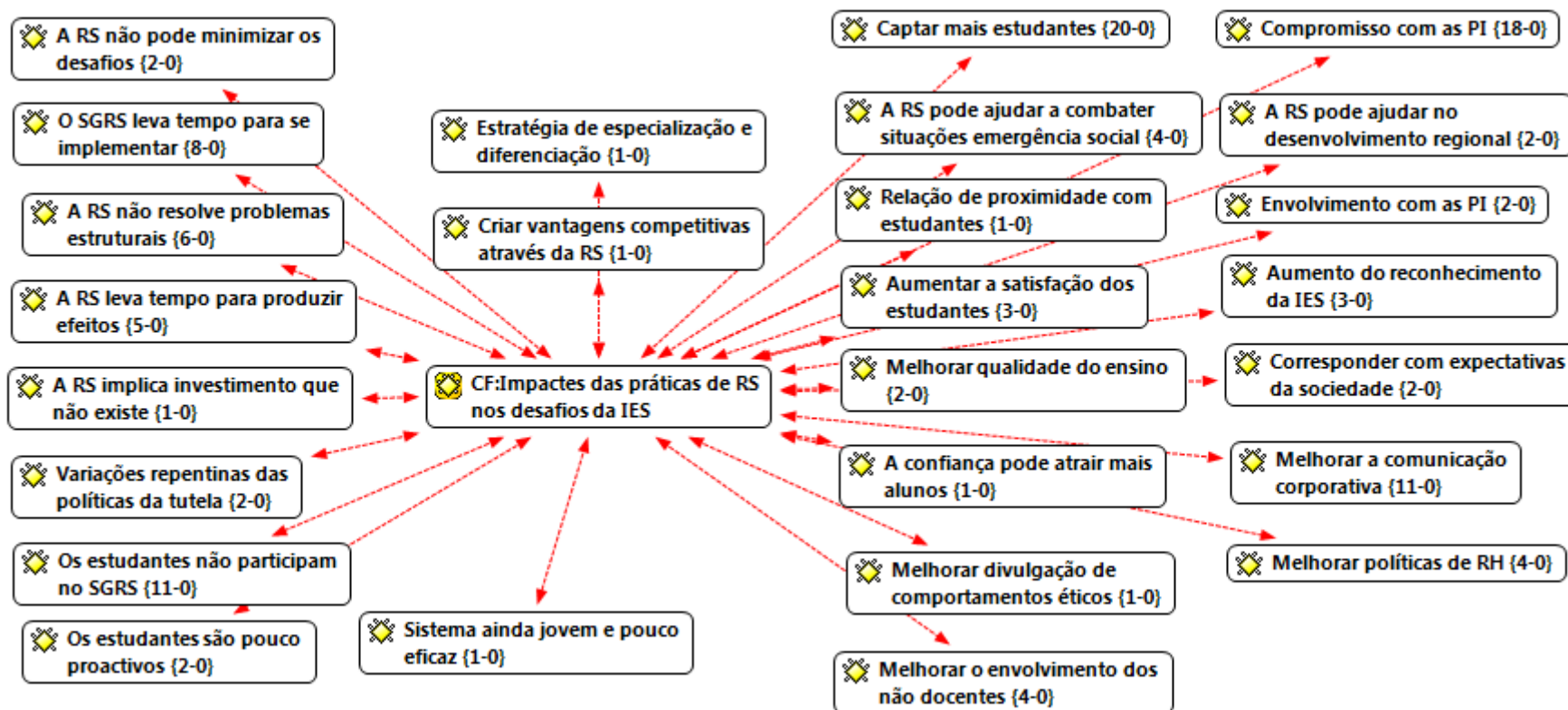


Figura 33. Mapa conceptual gerado pelo *software* Atlas Ti a partir da análise de respostas às entrevistas respeitantes à Dimensão – Desafios do IPP – Reconhecer nas práticas de RS formas de minimizar os desafios da IES.



Resumo da Análise das respostas
Dimensão – Desafios da IES

Os diversos grupos de entrevistados, de forma indiferenciada, apontam como principal problema do IPP a falta de estudantes, conforme se pode verificar nas Figuras 30 a 33, implicando uma actual tendência no ES que consiste na aplicação de estratégias de captação de estudantes nos vários ciclos de estudos e ao longo da vida. Referem outras tendências do ES como a necessidade de internacionalização das IES com vista a criar sinergias com IES homologas estrangeiras, a reorganização da rede de ES com a desejável oferta conjunta de formação, a dinamização da prestação de serviços e outras formas de aumentar a autonomia financeira das IES e o contributo para o desenvolvimento das comunidades locais.

Para além da falta de estudantes, os entrevistados apontam como problemas estratégicos e operacionais no IPP a difícil situação da sustentabilidade financeira em resultado de uma deficiente regulação do ES em Portugal (Capítulo 4). Apontam igualmente a existência de oferta formativa duplicada entre politécnicos e universidades criando alguns casos de concorrência. Em termos internos, sugerem a necessidade de se melhorar o envolvimento dos funcionários não docentes e as consequências da alteração da carreira dos docentes nos politécnicos. Outros constrangimentos são levantados mais ao nível das características endógenas da região, com um baixo nível de natalidade e em consequência menor número de estudantes potenciais, grande falta de investimento privado e público na região e existência de uma população envelhecida. Por parte dos estudantes, mantêm-se a tendência de um certo afastamento do IPP em demonstrar que não têm conhecimento das tendências do ES e apontando como problemas, alguns casos da alegada falta de qualidade de ensino.

Relativamente à questão sobre a diversificação de fontes de financiamento das IES, os diferentes grupos de entrevistados apontam para a possibilidade de se aumentar a prestação de serviços com as empresas e comunidade, potenciar as parecerias com a rede de ES de forma a aumentar as ofertas formativas em consorcio, continuar o trabalho no âmbito do desenvolvimento regional, potenciar as RS de forma a melhorar a visibilidade do IPP e propor à tutela que execute políticas de ensino com discriminação positiva para as IES do interior. Os estudantes não apresentaram nenhuma sugestão sobre esta temática.

Quando se interrogou sobre a adequabilidade das políticas da tutela aos desafios das IES do interior continental, as respostas são coerentes com outras questões anteriores, demonstrando uma quase unanimidade em afirmar que a tutela não tem em conta o contributo das IES do interior no desenvolvimento regional, podendo esta promover políticas de discriminação positiva, minimizando os actuais constrangimentos



estruturais. Os entrevistados estudantes não apresentaram qualquer tipo de opinião sobre a matéria.

Quando se questiona sobre a possibilidade das práticas de RS poderem minimizar alguns dos desafios e tendências apontadas anteriormente, o grupo de entrevistados pertencentes à governação de forma unânime defende que sim mas em relação aos constrangimentos relacionados com a gestão interna e externa do IPP não podendo a RS fazer face a problemas estruturais apontados. Por outro lado existe a percepção generalizada que as práticas de RS são uma estratégia de médio longo prazo, não de curto prazo. Quanto aos estudantes, um dos entrevistados referiu que a RS aumentando a visibilidade do IPP poderá levar a captar mais estudantes. Em relação aos restantes 3 não se obteve nenhum contributo.

6.1.4.2.4. Dimensão – Impactes das práticas de Responsabilidade Social na Instituição de Ensino Superior

Questão nº 15

O IPP cria impactes económicos e sociais relevantes na região? Quais?

Pretende-se com esta pergunta, aferir junto dos entrevistados, se consideram que o IPP cria impactes económicos e sociais relevantes na região.

Os vários grupos de entrevistados de forma unânime, referem o elevadíssimo contributo social, económico e cultural dinamizado pelo IPP na região, afirmando inclusive que caso a instituição fosse encerrada seria catastrófico para a região. Alguns entrevistados referem que o IPP ainda poderia criar maior impacte:

C: *“Muito grande, o impacte é fundamental para a manutenção desta cidade e mesmo da região. Somos uma IES fundida no tecido social”.*

D: *“É muito importante o impacte, temos milhares de alunos, e centenas de trabalhadores e famílias. Criamos um impacte económico muito grande mas o social talvez seja ainda maior”.*

F: *“Impacte muito grande, muitíssimo relevante para a região. A prestação de serviços pode ainda aumentar mais esta ligação para com a população mas também com as instituições e empresas. Impacte social e económico”.*

H: *“Muito grande o impacte social e económico, é um grande factor de desenvolvimento regional. O instituto está por trás de grande parte das iniciativas sociais da região, temos vários colaboradores que prestam voluntariado em IPSS. Em termos económicos somos um dos maiores contributos para a economia regional”.*

I: *“Impacte social e económico é muito significativo, dá emprego a muitas pessoas, se isto fecha é muito complicado”.*

M: *“Sim, damos um muito grande contributo, nas várias dimensões não só económica e social. Seria uma catástrofe para todo o distrito se a instituição fechasse, o distrito ficava muito mais pobre em termos de cultura e sociais. Mas podia criar maior impacte”.*



- N:** *“Cria muito grande impacte social, cultural e económico. Mas vamos criar ainda maior”.*
- O:** *“Penso que sim, pela população que traz, estudantes depois pelos docentes, vários empregos que cria, docentes e não docentes. Mas pode ser maior”.*
- R:** *“Sim é muito importante. Insubstituível tanto a nível social como económica”.*
- S:** *“É determinante o impacte. Social, cultural, económico. Mas claro que podia ser maior”.*
- T:** *“Muito grande, todo o tecido empresarial esta relacionado directa ou indirectamente com o IPP. Somos a meu ver insubstituíveis”.*
- W:** *“Muito importantes, 3000 alunos mais de 400 docentes, aspectos económicos com fornecedores e também ao nível social, com um contributo enorme para as populações”.*
- X:** *“O IPP é dos maiores empregadores por isso têm um impacte insubstituível. Mas podia ser maior”.*

Questão nº 16

Quais são os principais focos das práticas de RS no IPP?

Pretende-se com esta pergunta, aferir junto dos entrevistados, quais são os principais focos das práticas de RS no IPP.

A totalidade dos entrevistados aponta os estudantes como o principal foco das práticas de RS na IES e logo de seguida a sociedade, significando que na opinião dos entrevistados, a PI colaborador não tem sido uma das principais visadas na política de RS do instituto:

- B:** *“Os alunos”.*
- D:** *“Alunos e sociedade”.*
- G:** *“Alunos”.*
- H:** *“Alunos e sociedade”.*
- L:** *“Alunos”.*
- M:** *“Alunos e sociedade”.*
- N:** *“Alunos e sociedade”.*
- P:** *“Alunos e sociedade”.*
- Q:** *“Alunos”.*
- R:** *“Alunos”.*
- T:** *“Alunos e sociedade”.*
- U:** *“Alunos e sociedade”.*
- V:** *“Alunos e sociedade”.*
- W:** *“Os alunos e a sociedade são os mais favorecidos pelo sistema de RS...”*
- X:** *“Alunos e sociedade”.*
- Z:** *“Alunos e sociedade”.*
- AA:** *“Alunos e sociedade”.*

Vários entrevistados apontam para a necessidade de se incrementar o foco dos programas de RS nos colaboradores do IPP:



- A:** *“O principal foco dos programas de RS são os alunos depois a sociedade e por fim os colaboradores. Mas os programas ainda não chegam a todas as PI, o que esta mais em falta é o foco nos colaboradores. Penso que é aqui que mais temos que melhorar”.*
- F:** *“No actual estado do sistema são os alunos e a sociedade envolvente as PI que mais recebem em termos de programas de RS, os funcionários ainda recebem muito pouco. E dentro dos funcionários os não docentes são os que menos recebem”.*
- I:** *“Os principais beneficiados do sistema de RS são os alunos e sociedade. Quanto aos colaboradores não há muito feito”.*
- W:** *“Os alunos e a sociedade são os mais favorecidos pelo sistema de RS, seria importante que a politica de RS fosse mais ajustada às necessidades dos colaboradores”.*

Questão nº 17

Que vantagens para esta IES na adopção de práticas de RS? Estas práticas aumentam a reputação e a confiança dos estudantes e colaboradores no IPP?

Pretende-se com esta pergunta, identificar junto dos entrevistados, quais as vantagens para a IES na adopção de práticas de RS e se estas criaram maior reputação, confiança e competitividade no IPP.

Em relação ao grupo de entrevistados do 1º grupo, as respostas são unânimes em apontar uma melhor visibilidade externa e também interna em resultado das práticas de RS no IPP referindo igualmente na sua percepção de que a confiança e a reputação do IPP melhoraram consideravelmente, em resultado do sistema de RS. Apontam outras vantagens tais como a maior união e envolvimento entre os colaboradores das várias unidades orgânicas do IPP, a maior normalização de processos chave do instituto, estando agora mais claros e transparentes e o aumento no foco no estudante. Referem de novo que as políticas da tutela são uma grande ameaça e força oposta às práticas de RS:

- A:** *“...Tornamo-nos internamente mais unidos. Pretendemos que os estudantes numa primeira linha sintam esse reforço da nossa parte, sejam bem acolhidos, bem tratados, é sinal de alguma eficácia...A reputação interna e externa melhoraram assim como a confiança e a visibilidade externa...”*
- C:** *“...existiu uma melhoria em termos de processos chave que estão agora mais claros e transparentes mas neste momento devido às reduções salariais, as pessoas ganham menos e contra isso é muito difícil de compensar com a RS. O IPP com o sistema de RS tem uma projecção externa completamente diferente, muito maior, aumentou a sua reputação e imagem especialmente externas. Não sei se estamos mais competitivos”.*
- J:** *“O reconhecimento externo aumentou muito, houve uma incorporação das práticas de RS nos nossos hábitos de uma forma formal. Por isso houve vantagens internas mas mais externas pelo aumento da nossa visibilidade. Por isso em termos de visibilidade e reputação sem dúvida, toda a comunidade olha para nós com maior confiança...”*



- K:** *“A certificação trouxe vantagens...o IPP hoje esta muito melhor visto pelas PI externas, tendo melhorado em muito a sua visibilidade. Em termos de reputação e confiança, claramente ganhou outra dimensão, várias entidades convidam-nos sistematicamente para os seus eventos. Mas ainda se tem que promover maior proximidade entre o IPP e as entidades de referência da zona. Acho que esta mais competitivo em resultado deste aumento de reputação e confiança”.*
- N:** *“...Pela maior visibilidade com o exterior a nossa reputação subiu, tem havido maior partilha de valores corporativos pelos parceiros, o que leva a maior confiança e cumplicidade com o instituto. Internamente há muito que fazer. São por isso mais vantagens externas do que internas...”.*
- O:** *“Existem várias vantagens para o IPP com os programas de RS, mas muitos destas vantagens necessitam de tempo para se quantificarem. Temos hoje muito maior visibilidade regional e nacional. Temos maior reputação com os nossos pares assim como maior confiança. Competitividade ainda não sei, porque isto leva tempo e as políticas estatais estão normalmente em contra corrente”.*
- S:** *“Não tenho grade certeza sobre o impacte da certificação em si mas das práticas de RS sem dúvida, pela maior satisfação interna e pelo maior reconhecimento pelas PI, essencial para se conquistar vantagem competitiva. Aumento de reputação externa e interna e também de confiança com as PI...”.*
- T:** *“A principal vantagem da certificação é o aumento da nossa visibilidade... os alunos é que não estão tão despertos para os programas de RS, a actual divulgação não é suficiente, eles não se envolvem como deviam. Temos que criar maior visibilidade interna e externa dos programas e do sistema de RS. Também a reputação melhorou bastante, mais o aumento da reputação externa do que o aumento de competitividade...”*
- X:** *“O sistema de RS melhorou alguma visibilidade do IPP, as práticas internas ficaram mais padronizadas e formalizadas. Os processos internos melhoraram muitíssimo, as pessoas estão mais unidas. Os alunos não conhecem quase nada do sistema. E deveriam ser eles os principais a reconhecer a RS para poderem atrair amigos para o instituto. A visibilidade melhorou bastante e por isso provavelmente aumentou a reputação mas em termos de crise não é isto que mais vende, as políticas da tutela não ajuda nada, só prejudicam”.*

Em relação aos outros grupos não existe uma uniformidade de respostas como no grupo da governação. Apesar das vantagens apontadas, para vários entrevistados de vários grupos o sistema de RS ainda é muito jovem podendo indiciar que os programas de RS previstos na política de RS do IPP ainda não produziram os efeitos desejados tanto ao nível dos alunos como dos colaboradores:

- A:** *“A RS faz parte da nossa cultura mas ainda não é suficiente para minimizarmos os problemas...”*
- E:** *“As vantagens ainda são poucas, o sistema ainda é jovem e ainda não produz aquilo que se pretende...”*
- G:** *“...acho que o sistema ainda é jovem e pode e deve criar muitas mais vantagens...”*

Alguns entrevistados afirmam que somente alguns programas de RS produzem os efeitos desejáveis, nomeadamente o “mais alimenta” e o “fundo solidário:



- A:** *“...Alguns programas de RS já produzem efeitos, como o “mais alimenta”, baseado no banco alimentar, banco de solidariedade social. O IPP dispensa alguns colaboradores para fazer trabalho de voluntariado em parceiros locais com algumas IPSS...”*
- B:** *“...Alguns programas têm resultados, o “mais alimenta” por exemplo e a qualidade das cantinas e o fundo solidário...”*

Por outro lado, outros entrevistados defendem que as vantagens das práticas de RS no IPP são limitadas, afirmando que estas vantagens são essencialmente externas, ao nível do aumento da visibilidade do instituto, com maior reconhecimento e aceitação por parte de parceiros locais e institucionais e maior reputação e confiança externa especialmente para a PI sociedade:

- C:** *“...O IPP com o sistema de RS tem uma projecção externa completamente diferente, muito maior, aumentou a sua reputação e imagem especialmente externas...”*
- E:** *“...A reputação interna tenho dúvidas mas a reputação externa melhorou. A confiança interna e externa melhorou...”*
- F:** *“...Estamos sem dúvida com muito melhor visibilidade externa, cada vez somos mais chamados por vários órgãos de comunicação social e parceiros institucionais, estamos melhores em termos de envolvimento com a sociedade...”*
- J:** *“O reconhecimento externo aumentou muito, houve uma incorporação das práticas de RS nos nossos hábitos de uma forma formalizada. Por isso houve vantagens internas mas mais externas pelo aumento da nossa visibilidade...”*

Alguns entrevistados afirmam que as práticas de RS do IPP ainda não são suficientes para minimizar algumas políticas estatais muito penalizadoras para a IES, nomeadamente pela redução de vencimentos aos colaboradores do IPP, pela redução da contribuição no orçamento da instituição e pelas políticas de vagas que, de acordo com alguns entrevistados, prejudicam as IES do interior como o IPP:

- A:** *“...Não sei se ficou mais competitiva, pelo número de estudantes tenho dúvidas, porque algumas acções de política da tutela têm muito mais força negativa do que o que possamos fazer ao nível da RS e por isso de certa forma quase que anula o efeito positivo das práticas de RS que se faça internamente”.*
- C:** *“Em termos internos não tenho grandes certezas sobre as vantagens, porque ao nível do colaborador, existiu uma melhoria em termos de processos chave que estão agora mais claros e transparentes mas neste momento devido às reduções salariais, as pessoas ganham menos e contra isso é muito difícil de compensar com a RS...”*
- F:** *“...Neste momento julgo que a prioridade é aumentar a estabilidade emocional dos colaboradores devido às consequências da crise, com políticas muito agressivas para com os funcionários públicos...”*
- O:** *“...Temos maior reputação com os nossos pares assim como maior confiança. Competitividade ainda não sei. Porque isto leva tempo e as políticas estatais estão normalmente em contra corrente”.*



Em relação aos colaboradores, vários entrevistados apontam para a necessidade do IPP fomentar a implementação de programas de RS dirigidos aos colaboradores do instituto, para atenuar as actuais adversidades conjunturais, altamente prejudiciais aos trabalhadores do estado nomeadamente com importantes cortes salariais e de outros benefícios anteriormente existentes:

- A:** *"...Os alunos reconhecem de alguma forma esta estratégia mas não ainda não é suficiente. Agora tem-se que focar mais nos colaboradores..."*
- F:** *"...Neste momento julgo que a prioridade é aumentar a estabilidade emocional dos colaboradores devido às consequências da crise, com políticas muito agressivas para com os funcionários públicos..."*
- I:** *"...Os principais beneficiados do sistema de RS são os alunos e a sociedade. Quanto aos colaboradores não há muito feito..."*
- W:** *"A certificação trouxe vantagens, os maiores beneficiados pelo sistema são os alunos. Gostava que a política de RS fosse mais ajustada às necessidades dos colaboradores..."*
- T:** *"...Temos a necessidade de aumentar o envolvimento no IPP sobretudo para com os colaboradores".*

Em relação aos estudantes a sua grande maioria não conhecem o SGRS, não conhecem os programas de RS e por isso, de acordo com estes testemunhos, os estudantes não reconhecem vantagens importantes das práticas de RS no IPP não observando alterações ao nível da reputação, confiança ou competitividade do IPP em resultado da existência das referidas práticas:

- B:** *"Julgo que para os alunos não traz grandes vantagens. Não conheço a RS do instituto. Em termos de reputação melhorou mais em termos externos..."*
- H:** *"...O alunos ainda não conhecem bem o sistema de RS, por isso ao haver maior reputação do instituto é essencialmente uma reputação externa. Muito da cultura de RS já existia antes mesmo da certificação, penso que a comunicação dos programas tem que melhorar..."*
- L:** *"A RS ainda é muito pouco conhecida. Não sei que vantagem trouxe. E posso afirmar que os meus colegas que não estão na associação ainda menos conhecem. Acho que a RS, para a generalidade dos alunos, é quase totalmente desconhecida e por isso nós não lhe atribuímos grandes vantagens para o IPP..."*
- P:** *"Por incrível que pareça, uma maioria dos estudantes nem conhecem os programas nem nada relacionado com a RS, alguns deles nem sabem quem é o nosso presidente! Por isso para mim, o sistema de RS ainda não é eficaz pelo menos no que diz respeito aos alunos. Em termos de comunidade é diferente, o instituto é hoje muito melhor visto na região, melhorou portanto a sua reputação..."*
- T:** *"A principal vantagem da certificação é o aumento da nossa visibilidade, os principais beneficiados são os alunos, os alunos é que não estão tão despertos para os programas de RS, a actual divulgação não é suficiente, eles não se envolvem como deviam. Temos que aumentar a divulgação das práticas de RS interna e externamente..."*
- U:** *"Não reconheço grandes vantagens da RS no instituto. Nós nem sabemos o que isso significa. Conheço alguns programas de RS, são positivos mas há muito que fazer para divulgar esses*



programas. Para mim a RS não altera em nada a reputação e confiança que tenho pelo IPP, que é positiva...”

X: *“... Os alunos não conhecem quase nada do sistema. E deveriam ser eles os principais a reconhecer a RS para poderem atrair amigos para o instituto...”*

No que diz respeito ao efeito na competitividade do IPP em resultado de práticas de RS as opiniões dividem-se. Alguns referem que o IPP não melhorou a sua competitividade pela via do aumento de estudantes, enquanto que outros entrevistados afirmam o contrário, pela sua percepção de que a visibilidade externa do IPP melhorou muito, assim como sua reputação e confiança para com sociedade em geral:

D: *“...Penso que tornou o instituto mais competitivo porque o sistema de RS obrigou a determinados procedimentos internos por parte do instituto, que o torna mais competitivo e mais conducente com a expectativa da tutela e das PI”.*

E: *“...Mais competitiva não me parece porque o sistema de RS ainda não começou a fazer os efeitos que se pretendem”.*

F: *“...O IPP esta mais competitivo pelo aumento da visibilidade externa, do aumento da sua reputação e aumento de confiança entre as PI”.*

G: *“...Penso que a competitividade aumentou em resultado desta maior visibilidade”.*

H: *“...Na minha perspectiva sim o IPP está mais competitivo com os programas de RS”.*

I: *“...Não sei se está mais competitiva, acho que se manteve porque ainda não houve um aumento do número de alunos”.*

J: *“...Neste momento não consigo saber se esta mais ou não. Existe uma coordenação mais próxima entre objectivos anteriores a actuais e pode levar a que o IPP, a seu tempo, se torne mais competitivo”.*

L: *“...Não sei se esta mais competitiva, o IPP tem tido dificuldades na divulgação dos programas de RS, condicionando a atracção de novos alunos”.*

M: *“...Penso que o IPP está muito mais ligado à comunidade local, a nossa visibilidade subiu mas não sei se isso implica aumento de competitividade. Não temos mais alunos, temos é menos, mas devido a factores ligados tanto à crise como problemas estruturais do interior”.*

P: *“...Acho que esta mais competitivo”.*

U: *“...Não sei como é que o IPP está mais competitivo com a RS”.*

Z: *“...Não acho que se esteja mais competitivo pela via da RS, pelo menos ainda não porque esta bandeira não chega aos novos alunos”.*

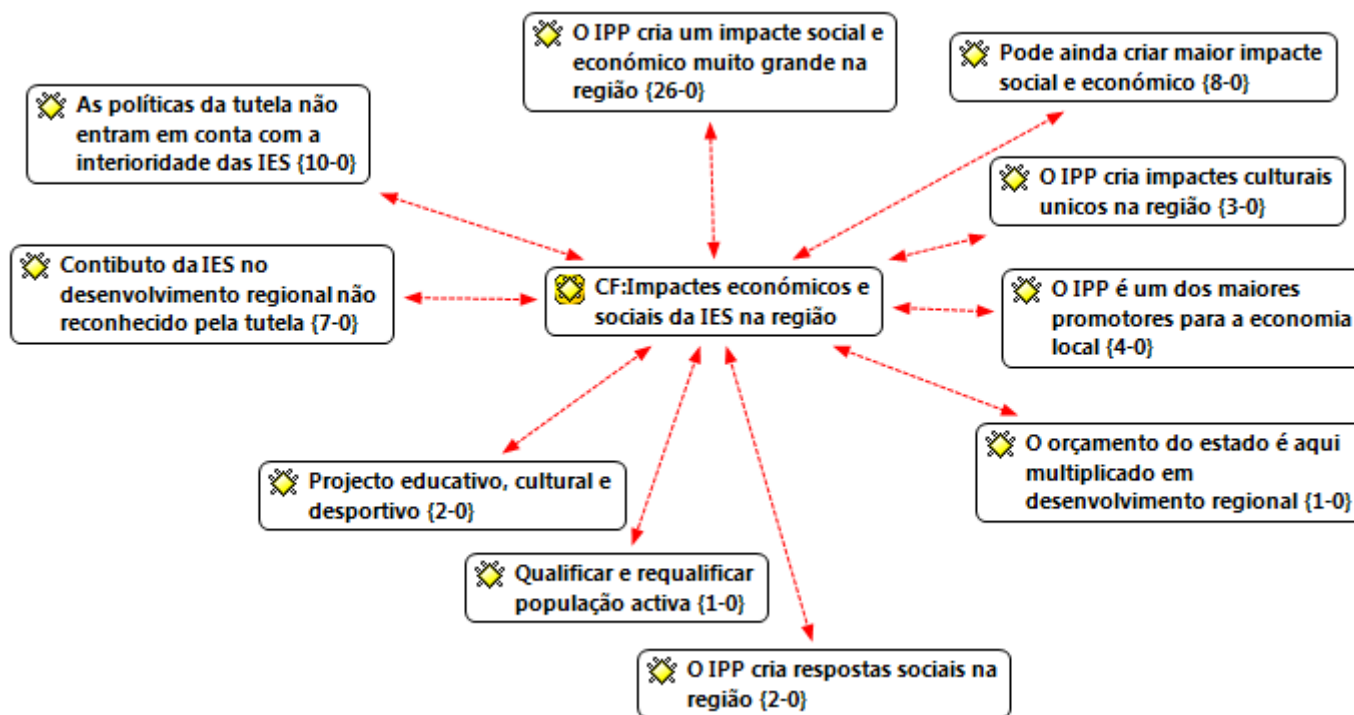


Figura 34. Mapa conceptual gerado pelo *software* Atlas Ti a partir da análise de respostas às entrevistas respeitantes à Dimensão – Impactes das práticas de RS na IES – Impacte económico e social do IPP para a região

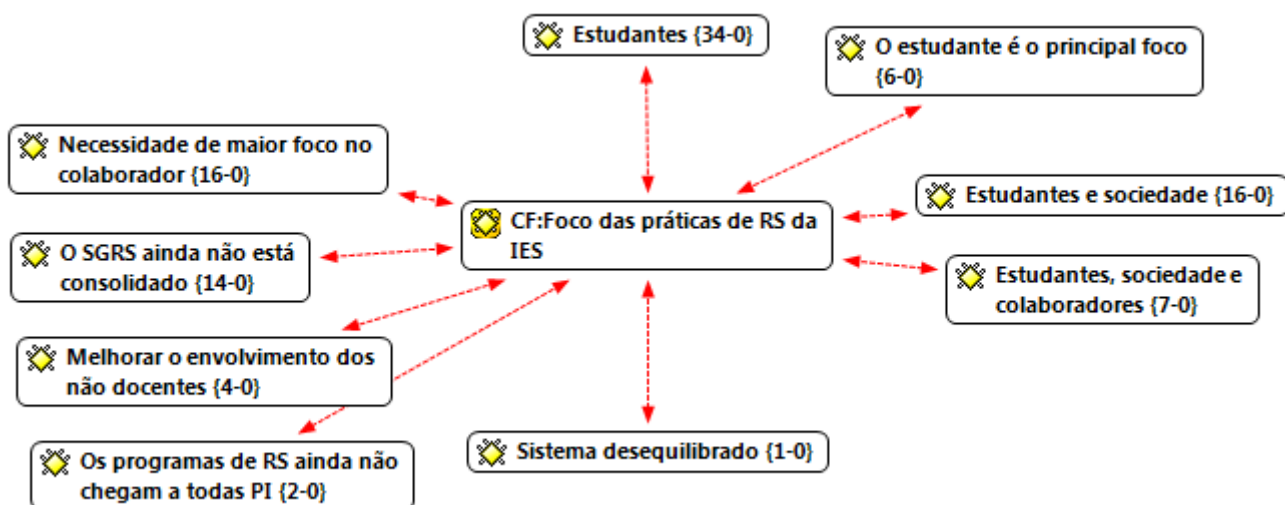


Figura 35. Mapa conceptual gerado pelo *software* Atlas Ti a partir da análise de respostas às entrevistas respeitantes à Dimensão– Impactes das práticas de RS na IES – Foco das práticas de RS do IPP

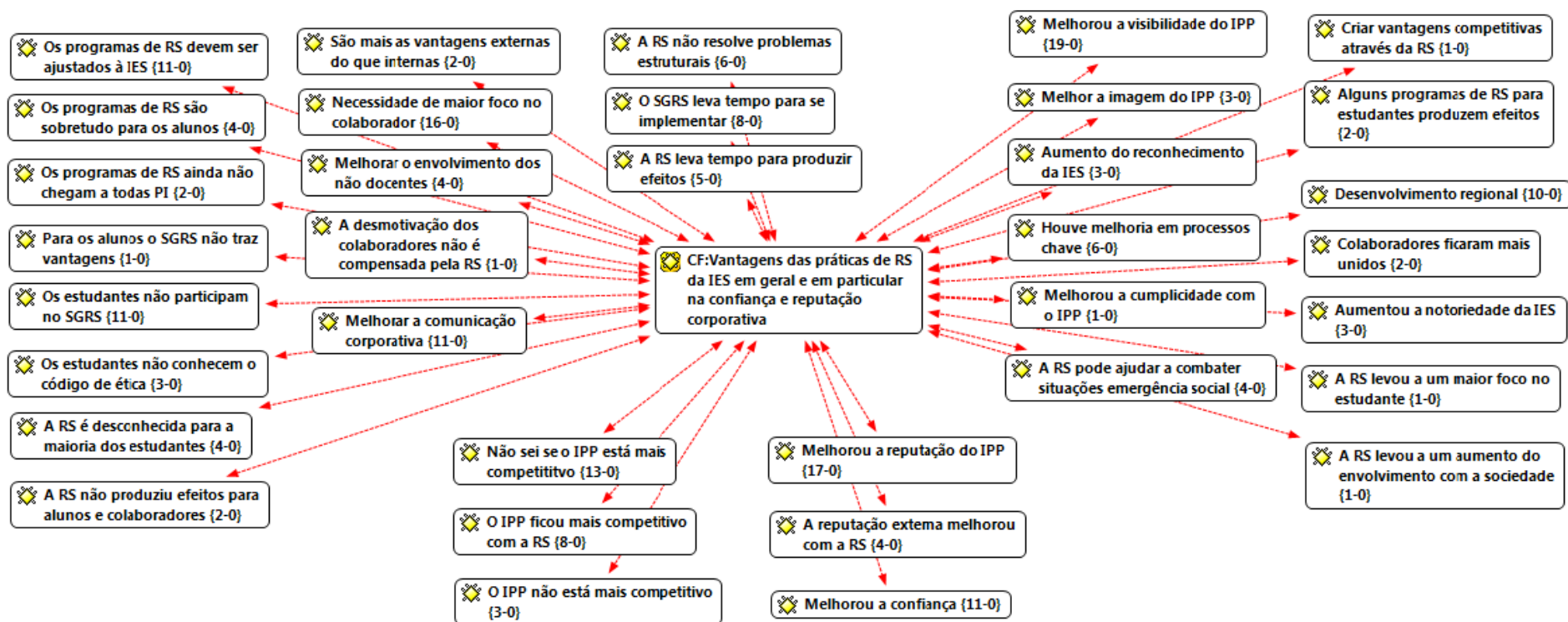


Figura 36. Mapa conceptual gerado pelo *software* Atlas Ti a partir da análise de respostas às entrevistas respeitantes à Dimensão– Impactes das práticas de RS na IES – vantagens das práticas de RS no IPP na sua reputação e confiança organizacionais.



Resumo da Análise das respostas
Dimensão – Impactes da RS na IES

Quando interrogados sobre o eventual contributo do IPP na criação de impactes económicos e sociais na região, os grupos de entrevistados referem de uma forma unânime, o elevado contributo em termos económicos, sociais e culturais que a instituição produz para a comunidade local e restante região, conforme se pode verificar nas Figuras 34 a 36. Vários entrevistados apontam para a relação única e de total interdependência que esta estabelecida entre o IPP e a comunidade, relação essa que remonta a génese da criação da instituição e por isso muito anterior a certificação pelo SGRS. Apesar disso alguns entrevistados reconhecem a possibilidade de ainda se criar maior impacte positivo para a região.

Relativamente a questão sobre o foco das práticas de RS do IPP, os entrevistados de uma forma unânime reconhecem o estudante como principal foco das práticas de RS seguindo-se de seguida a sociedade. Analisando a listagem dos programas de RS poder-se-á confirmar esta realidade já que a maioria dos programas estão orientados para o estudante e em menor numero para a sociedade e funcionários. Alguns entrevistados apontam para a necessidade de se efectuar uma actualização ao SGRS no sentido de promover programas adicionais dirigidos aos colaboradores do IPP nomeadamente os não docentes. Esta perspectiva está em convergência com varias respostas à questão nº 11 sobre os desafios do IPP onde se verificou a referência de vários entrevistados sobre a alegada menor atenção da governação para com os funcionários não docentes.

À questão final sobre o impacte das práticas de RS para o IPP e nomeadamente para a sua reputação e confiança, o 1º grupo de entrevistados, é unânime em afirmar que houve uma evidente melhoria da visibilidade externa e interna do IPP, reconhecendo igualmente a melhoria da sua reputação e confiança, em resultado do SGRS. Referem ainda para a melhoria na união e envolvimento entre os colaboradores das várias unidades orgânicas, surgindo na sequência da certificação, processos internos mais transparentes e claros. Ainda este grupo denota que como importante ameaça surge as políticas da tutela.

Os restantes grupos, não respondem de uma forma uniformizada como no 1º grupo referem que o SGRS do IPP ainda esta numa fase inicial da sua implementação pelo que ainda não produz os efeitos esperados tanto ao nível dos estudantes como colaboradores. Dentro do conjunto de programas de RS existem dois sobre os quais recaem melhor opinião, o “mais alimenta” e o “fundo solidário”.

Alguns entrevistados referem que as vantagens da RS são essencialmente externas, pelo aumento da visibilidade que o SGRS trouxe ao IPP, levando a um maior reconhecimento dos parceiros institucionais e académicos, acompanhado por um



aumento de reputação e confiança externa. Apesar destas mais-valias, alguns entrevistados referem em convergência com o 1º grupo, de que as práticas de RS dificilmente compensam determinadas políticas estatais altamente penalizadoras para o IPP. Mais uma vez surge a referência por parte de alguns entrevistados na necessidade de se incrementar programas dirigidos aos funcionários. Em relação aos estudantes, a sua grande maioria desconhece o SGRS o que reforçado por alguns testemunhos, docentes, não docentes e governação, esta PI essencial não identifica mais-valias em termos de reputação e confiança em resultado das práticas de RS no IPP. Esta visão torna-se ainda mais interessante quando se verifica que os programas de RS existentes no IPP estão essencialmente dirigidos aos estudantes e estes não só não o valorizam como o desconhecem.

Em termos de aumentos de competitividade do IPP pela existência de práticas de RS, as opiniões dividem-se. Alguns referem que o IPP não melhorou a sua competitividade pela via do aumento de estudantes, mas outros afirmam o contrário pela sua percepção de que a visibilidade externa do IPP melhorou muito, assim como sua reputação e confiança para com sociedade em geral.

6.2. Estudo de Caso 2 – Universidade de Évora

6.2.1. Caracterização da Universidade de Évora

A Universidade de Évora (UÉ) é uma instituição pública de ES, localizada no interior de Portugal continental. Foi fundada em 1559, com a anuência do então, Papa Paulo IV (1476-1559), tendo ficado com o direito de leccionar “todas as matérias, excepto a Medicina, o Direito Civil e a parte contenciosa do Direito Canónico” (UÉ, 2013a). Foi inaugurada, solenemente a 1 de Novembro de 1559, continuando até aos dias de hoje a se comemorar neste dia o seu aniversário. Foi assim, a segunda universidade a ser fundada em Portugal, logo a seguir Universidade de Coimbra, em 1537.

Em 1759, 200 anos após a sua fundação, a UÉ foi extinta, no âmbito das políticas implementadas por Marquês de Pombal e na sequência da expulsão dos jesuítas da universidade. Apesar disso, os estudos mantiveram-se no mesmo espaço físico, tendo sido o Colégio do Espírito Santo o local para albergar, a partir do século XIX, a Casa Pia de Évora, o Liceu Nacional de Évora e a Escola Comercial e Industrial, instituições que continuaram a missão de docência da universidade.

Em 1973, de acordo com o Decreto-Lei nº 402/73, de 11 de Agosto, o ensino universitário é restaurado em Évora através da criação do Instituto Universitário de



Évora (IUE). Foram iniciadas as actividades lectivas em Novembro de 1975, com a disponibilização de dois cursos nas áreas das ciências: Engenharia Zootécnica e Engenharia Biofísica. Em 1979, seis anos após a sua abertura, o IUE deu lugar à UE pelo Decreto-Lei nº482/1979, de 14 de Dezembro, tendo sido extinto simultaneamente o IUE. Hoje a UE tem cerca de 1500 colaboradores e 8000 alunos.

As unidades orgânicas da UÉ, localizadas na cidade de Évora integram a Escola das Artes, com 4 departamentos, Escola de Ciências Sociais, com 8 departamentos, Escola de Ciências e Tecnologia, com 12 departamentos e a Escola Superior de Enfermagem S. João de Deus, com 1 departamento, e o Instituto de Investigação e Formação Avançada. As escolas têm autonomia estatutária, científico-pedagógica e regulamentar e possuem uma estrutura constituída pelo Director, Assembleia de Escola, Conselho Científico, Conselho Pedagógico, Conselho Consultivo e Comissão de Avaliação Interna (artigo 43º dos Estatutos da UÉ). No seu conjunto, oferecem cursos de licenciatura, mestrado, doutoramento, pós-graduações e cursos não conferentes de grau académico. Esta ultima tipologia de oferta formativa, apresenta uma tendência de crescimento de procura com uma crescente variedade da oferta (UÉ, 2013b).

Tal como se verificou no caso do IPP a UÉ localiza-se numa região do interior continental, considerada desfavorecida no âmbito económico, demográfico e social, apresentando-se, geográfica e estrategicamente, como uma das duas instituições da região, que maior emprego cria, contribuindo fortemente para o desenvolvimento da região, sustentando uma relação de compromisso, proximidade e interdependência com a comunidade envolvente.

A UÉ possui os seus cursos acreditados pela agência A3ES, tendo ainda como objectivo de curto prazo, iniciar o processo de implementação do SGQ (NP ISO 9001:2008), no decorrer do ano de 2014. Assim, apesar da universidade não ser certificada no âmbito da qualidade nem da RS, apresenta desde da sua criação, uma matriz social verificável tanto ao nível dos seus estatutos como em termos das práticas de âmbito social, que não são denominadas de “programas de RS” mas que se apresentam semelhantes, em termos conceptuais e operacionais a estes programas.

No organograma da UÉ (Anexo II) constam os órgãos característicos da governação de uma universidade – Conselho Geral, Reitor/a e, Conselho de Gestão, mas contempla ainda outros órgãos, como sejam o Senado Académico, Conselho Científico e o Conselho de Avaliação.

Os serviços disponibilizados pela UÉ incluem os Serviços da Reitoria, os Serviços Académicos, os Serviços Administrativos, os Serviços de Ciência e Cooperação, os Serviços de Informação, os Serviços Técnicos e os SAS, exercendo o administrador da universidade, a função de coordenação destes serviços e de eventuais competências adicionais que o reitor entenda delegar. Por outro lado, o administrador assegura também a coordenação dos secretários das unidades orgânicas.



Os SAS é um serviço fundamental em termos de políticas sociais visto que através da concessão de apoios sociais aos estudantes mais carenciados, operacionalizam uma prática de discriminação positiva, minimizando situações de emergência financeira e social. A universidade dispõe das suas residências, refeitórios e bares, prestando um serviço de alimentação e de alojamento, garantindo aos estudantes e funcionários o fornecimento de refeições a preços comeditos.

O Provedor do Estudante é um cargo previsto pelo artigo 7º dos Estatutos da UE. Pelas suas funções está em estreita ligação com a Associação Académica e as direcções das escolas e dos seus Conselhos Pedagógicos.

6.2.2. Estratégia da Universidade de Évora

Como se verificou no caso do IPP, a estratégia de uma organização deve ser definida pela sua governação, sendo no caso da UE a tarefa atribuída ao reitor/a. Cabe ao Conselho Geral aprovar o plano estratégico e o plano de acção para o quadriénio do mandato do reitor. Depois de aprovado, o reitor/a irá operacionalizar com a sua equipa os eixos estratégicos previstos.

Em relação à estratégia da UÉ, o respectivo plano estratégico, aquando da realização da presente investigação, não estava aprovado pelo Conselho Geral pelo que, formalmente, não existia um plano estratégico.

Apesar disso, a proposta da candidatura do reitor, aquando da sua eleição para o mandato 2010/2014, contava com uma estratégia, de forma a atingir os objectivos da candidatura, onde se previa de forma expressa, a sua completa cumplicidade no “desenvolvimento económico, social e cultural da região e do país, num quadro de universalidade e abertura ao mundo e que pretende ocupar um lugar de destaque nacional e internacional em áreas de excelência”, e os eixos estratégicos previstos continham as seguintes referências (UE, 2013a):

- Desenvolver e valorizar a oferta formativa;
- Dinamizar e consolidar a investigação;
- Aprofundar a internacionalização e a ligação à comunidade;
- Reforçar a descentralização e otimizar a gestão dos recursos financeiros e humanos;
- Dinamizar os sistemas de planeamento e de avaliação da qualidade.

A UÉ tem por missão "Produzir, socializar e transmitir conhecimento nos vários domínios do saber, através da articulação das vertentes ensino, investigação e prestação de serviços, assente em princípios humanistas, na liberdade de pensamento



e na pluralidade de opiniões, em prol do bem-estar e do desenvolvimento sustentável da Sociedade” (UÉ, 2013b)

Os valores corporativos da UÉ são:

- O respeito pela dignidade humana;
- A liberdade académica;
- O mérito individual;
- O rigor na execução de quaisquer tarefas;
- A democraticidade subjacente à decisão;
- A ausência de discriminação social, étnica ou confessional.

A visão da UÉ é, segundo o seu reitor (UÉ, 2013c), descrita como:

“Queremos ser uma Universidade de investigação, com um ensino de todos níveis nela alicerçado e pautado pela qualidade e pela exigência.

“Queremos ser pilar fundamental e cúmplice do desenvolvimento económico, social e cultural da região e do país num quadro de universalidade e abertura ao mundo”.

“Queremos ser uma instituição de referência, orientada para a satisfação das necessidades de uma sociedade em mudança, ocupando um lugar de destaque nacional e internacional, capaz de atrair estudantes, docentes e investigadores de elevada qualidade em áreas de excelência.”

6.2.2.1. Práticas de Responsabilidade Social na Universidade de Évora

Como se referiu anteriormente, a UÉ não está certificada no âmbito da RS, pelo que não possui um sistema de gestão formalizado, nem uma política de RS não contendo formalmente nem de forma integrada, um conjunto de programas de RS que resultem da identificação dos aspectos e dos objectivos de RS (NP 4469.1:2008).

Apesar das práticas de RS da UÉ não serem denominadas de “programas de RS” o facto é que à semelhança do IPP, a UÉ apresenta uma listagem de práticas socialmente responsáveis, subscritas igualmente pela sua governação, as quais são semelhantes ao nível conceptual e operacional aos programas de RS (Tabela 14). Pode-se igualmente verificar que as práticas socialmente responsáveis são essencialmente dirigidos aos estudantes, sendo que grande parte delas, no âmbito de eventuais emergências sociais e financeiras decorrentes da situação económico-financeira do país, onde se verificam situações de grande constrangimento por parte de alguns estudantes com dificuldades no assegurar do pagamento de propinas, alimentação, alojamento e outras.



Tabela 14. Listagem e descrição das iniciativas sociais da UÉ

Práticas socialmente responsáveis	PI alvo	Descrição
FASE-UÉ – Fundo Social para Estudantes da UÉ	Estudantes	Este fundo que tem como finalidade promover a solidariedade e equidade social, bem como a redução do abandono escolar, vai prestar apoio aos estudantes em situação de emergência social ou com manifestas e comprovadas dificuldades económicas. O apoio prestado a cada aluno tem a duração de um ano lectivo, podendo cada aluno candidatar-se em anos lectivos seguintes e poderá envolver, de acordo com o grau de necessidade apurado, o pagamento da total ou parcial da propina respeitante ao ano em questão, senhas de refeição e/ou participação com os custos de residência universitária.
FAE-UÉ – Fundo de Auxílio de Emergência da Universidade de Évora	Estudantes	Este fundo consiste num apoio excepcional, procurando prestar um apoio económico aos estudantes da Universidade de Évora, que comprovadamente demonstrem encontrar-se numa situação de carência económica imediata e urgente, revestindo-se como um contributo para o combate ao insucesso e abandono escolar e à salvaguarda das necessidades básicas do estudante, que por algum motivo não podem ser apoiados pelas bolsas da DGES, ou por outros mecanismos colocados à sua disposição.
Bolsas de estudo – DGES	Estudantes	As bolsas de estudo atribuídas são co-financiadas pelo estado português e pelo fundo social europeu, no âmbito de programa operacional criado para o efeito com a referência POPH/QREN
Bolsa Joana Vasconcelos	Estudantes	A fundação Joana Vasconcelos, atribui a Bolsa Joana Vasconcelos a estudantes da universidade de Évora , de nacionalidade portuguesa, de baixo rendimento económico e com aproveitamento escolar, que frequentem o 2º. e 3º. ano do 1º Ciclo, do departamento de artes visuais e design. Este programa visa criar oportunidades para que os jovens com carência económica prossigam a sua formação académica nas áreas artística e cultural, de modo a cumprir com os fins estatutários da Fundação.
Banco de Roupa: Recolha	Sociedade	Recolha de roupa com fins de solidariedade da comunidade.
Apoio Médico: Consultas de Clínica Geral	Estudantes	Acesso gratuito coberto pelo apoio médico às consultas de clínica geral.
Praxe Ativa	Estudantes	O projecto Praxe Ativa promovida pela associação académica da Universidade de Évora em colaboração com o conselho de notáveis pretende que os novos alunos participem em acções de voluntariado em diversas associações da cidade, minimizando assim exageros que por vezes surgem associados às praxes na universidade no início do ano lectivo.
As Dívidas dos Pais já não contam	Estudantes	No caso de indeferimento de atribuição de bolsa de estudo pelo facto de, no agregado familiar do estudante, existir alguém com situação tributária e contributiva não regularizada exceptuando o próprio, serão reapreciados pelos serviços.

Fonte: Site da UÉ



6.2.3. Resultados análise e interpretação das entrevistas

6.2.3.1. Listagem de entrevistados e respectiva caracterização

Tabela 15. Listagem e caracterização de entrevistados da UÉ (15/01/2014 a 16/04/2014)

Ref ^a .	Área Funcional	Idade	Sexo	Habilitações	Data	Tempo entrevista min(') seg('')
A	GOV	63	M	D	18-02-2014	44'32''
B	GOV	55	M	D	15-01-2014	58'16''
C	GOV	60	M	D	24-01-2014	32'56''
D	GOV	51	F	D	18-02-2014	48'18''
E	GOV	45	M	D	24-01-2014	51'36''
F	GOV	52	M	L	24-01-2014	43'55''
G	SAS	43	F	L	05-02-2014	1h 00'16''
H	OC	64	M	D	12-03-2014	54'35''
I	AE	22	M	FL	05-02-2014	1h 24'49''
J	AE	21	M	FL	18-02-2014	51'20''
K	AE	21	F	FL	18-02-2014	32'38''
L	GOV	63	M	D	07-03-2014	1h 18'28''
M	GOV	46	M	D	24-01-2014	1h 38'10''
N	GOV	59	M	D	07-03-2014	40'44''
O	GOV	58	M	D	24-01-2014	1h 00'19''
P	GOV	45	M	L	16-04-2014	52'41''
Q	PROVEST	65	M	D	14-03-2014	1h 16'36''

$$\bar{X} = 49 \text{ anos}$$

$$\bar{X} = 57'04''$$
$$\Sigma = 16H 10'09''$$

Gov - Governação
AE - Associação de estudantes
SAS - Serviços de acção social
CP - Círculo do progresso
PROVEST - Provedor do estudante
CA - Conselho académico

D - Doutoramento
M - Mestrado
L - Licenciatura
FL - Frequência da licenciatura

6.2.3.2. Grupos de entrevistados seleccionados

Foram seleccionados cinco grupos de entrevistados (Tabela 16). O grupo de entrevistados incluídos na governação é representado pelo reitor, três vice-reitores,



um pró-reitor, o administrador, o órgão de governo de cada uma das quatro escolas e pelo presidente do Conselho Geral.

Em relação aos restantes órgãos, seleccionaram-se o presidente do Conselho de Avaliação, a directora dos serviços de acção social (SAS) e o Provedor do Estudante.

Em relação à associação de estudantes, seleccionaram-se três elementos, o seu presidente e dois responsáveis estudantis.

Tabela 16. Grupos de entrevistados da UÉ, entrevistas efectuadas de 15/01/2014 a 16/04/2014

Grupo	Grupos de entrevistados	Áreas funcionais incluídas	Nº de entrevistados (por grupo)
1	Governança (GOV)	Reitor, vice-reitores, pró-reitor - estudante, administrador, directores ou vice-director de cada uma das escola, presidente Conselho Geral	11
2	Órgão consultivo (OC) – Conselho de Avaliação	Presidente	1
3	Serviços de acção social (SAS)	Directora SAS	1
4	Associações estudantes (AE)	Associações de estudantes	3
5	Provedor do estudante (PROVEST)	Provedor do estudante	1

Fonte: Elaboração própria

6.2.3.3. Respostas e interpretação das entrevistas

6.2.3.3.1. Dimensão – Conceito de Responsabilidade Social

Tal como assinalado no estudo de caso do IPP, no processo de desenho da presente investigação, as quatro questões formuladas no âmbito da dimensão de investigação sobre o conceito da RS são consideradas muito importantes, pelo facto de se tornar muito difícil o direccionamento dos esforços organizacionais sobre um determinado tema quando não existe um alinhamento conceptual sobre o mesmo, nos diferentes agentes organizacionais.



Questão nº 1

O que é a RS para si?

O que se pretende com esta questão é apurar o que cada grupo de entrevistados entende qual o conceito de RS no contexto da sua IES.

Em relação ao primeiro grupo, o grupo da governação, observa-se que não existe uma definição uniformizada sobre o conceito, havendo entrevistados que associam a RS a acções da IES dentro dos limites da lei e outros que definem a RS como acções que vão para além do que a lei estipula, constituindo assim acções voluntárias e por vezes vistas no âmbito da solidariedade ou no âmbito instrumental. Nota-se que a maioria define RS associando as acções das IES dirigidas, numa primeira linha, à PI sociedade com o objectivo da promoção do DS, havendo outros que, para além da sociedade, dirigem as práticas de RS a outras PI, como os estudantes, colaboradores, parceiros e pais dos alunos, tendo havido uma nota excluindo expressamente as PI que não façam parte da missão da IES. Houve uma referência para a necessidade da autenticidade da responsabilidade ética da IES, havendo a associação do conceito da RS a uma espécie de filosofia de vida em paralelo com o estudo e a prática das artes, apontadas como essenciais:

A: “...todas as instituições são responsáveis perante a sociedade...A RS aumenta a nossa visibilidade e contacto com vários públicos... A nossa missão não é ajudar os sem abrigo ou outros públicos que não façam parte da missão da universidade”.

B: “É a pessoa desempenhar as suas funções dentro da lei e também perante a sociedade...as boas práticas de RH são RS”.

C: “Toda as actividades que a universidade pode ter de relação com a sociedade com o objectivo de promoção com a mesma, as relações que pode ter com o meio ambiente”.

D: “É um conceito relativamente novo...esta relacionado com as condutas ligadas com a solidariedade mas tem tudo a ver com o reconhecimento das pessoas (colaboradores), com o compromisso com a sociedade...RS são os compromissos que a universidade assume com a sociedade em geral e com os colaboradores em particular”.

E: “Tem múltiplas vertentes, primeiro para com os nossos alunos... a RS implica que temos que ajudar em termos de bolsas mas também em termos de cantinas e residências...é um conjunto muito variado de atitudes organizacionais para que as pessoas que aqui trabalham se sintam bem em cá trabalhar”.

F: “Deve ser uma responsabilidade ética e não meramente de marketing social... A RS é assim uma obrigação da organização em promover internamente boas práticas nos colaboradores”.

M: “A cultura pode dar um contributo muito importante para a RS... reflectir em relação às coisas e não ter medo de sentir... A RS é uma espécie de filosofia de vida e as artes são essenciais neste âmbito... a RS não é uma necessidade básica como o pão, mas torna-se imprescindível para uma vida com o mínimo de dimensão cultural...”.

N: “Saber respeitar o serviço ao cliente que temos, considerando os clientes internos e externos...as IES pela função que têm para com o desenvolvimento sustentável satisfazer necessidades...é uma resposta à sociedade”.



O: *“Preocupações que devemos ter com a sociedade, com o público em geral e em particular com os docentes e alunos, mas sobretudo com o público da cidade”.*

P: *“É uma componente da minha actividade no dia a dia, e da minha instituição que tem a ver com o desenvolvimento da sociedade envolvente... dar respostas a problemas sociais aos quais nós podemos dar resposta e como tal nos envolvemos...”.*

Q: *“Não tem com aspecto legal nem de exigência, nasce de um forma livre, aquilo que a universidade deseja fazer sem ser obrigada fazer, para a sociedade de forma livre e voluntaria, não é um imposição legal”.*

Em relação ao segundo grupo, associa a RS a um dever para com estudantes, sociedade e colaboradores de forma a “produzir” pessoas mais interventivas:

H: *“Aquilo que a IES tem por obrigação fazer, desenvolver e produzir, no sentido de dar respostas a questões que a sociedade tem e caso a instituição tenha capacidade para dar resposta... tornar cidadãos críticos e interventivos sem que estejam à espera de receber algo...As necessidades dos estudantes também são RS, desde do apoio médico e psicológico ao aconselhamento. A formação dos docentes é também RS...”*

A resposta da responsável dos SAS também define o conceito como um comprometimento para com a sociedade envolvente:

G: *“No âmbito da RS, julgo que os alunos vêm em primeiro lugar, sem prejudicar a comunidade, acções que têm que ser boas para todas as partes”.*

As respostas dos estudantes são díspares. Um dos estudantes, relaciona o conceito às dificuldades actuais dos jovens em termos de empregabilidade, um outro à postura ética de cidadania relacionadas com a sua educação e, o último com o dever em devolver a sociedade o que ela nos deu e com a solidariedade:

I: *“Tendo em conta as presentes dificuldades dos jovens, penso que a RS esta ligada a uma atitude em se ser activo e inovador agarrando as oportunidades e possuindo uma perspectiva social da universidade e da sociedade”.*

J: *“A RS esta associada à cidadania, ao dever do cidadão em termos da sua ética, tendo em conta a legislação. Cada pessoa deve possuir acções de RS, estão relacionadas com a sua educação...neste momento a RS esta a diminuir e a intervenção nesta área seria muito importante...A universidade tem aqui um papel fundamental”.*

K: *“Devolver o que a sociedade nos deu, a necessidade de satisfazer as necessidades dos outros, solidariedade”.*

A resposta do provedor do estudante aponta para uma definição ligando a função da IES à responsabilidade jurídica e ética:



R: “É o foco de alguém que serve uma comunidade ou serviço, é o conjunto de responsabilidades, seja do tipo profissional ou societal, em servir dentro de princípios jurídicos e éticos a função que exerce na sociedade, adequar função à responsabilidade jurídica e ética”.

Questão nº 2

Acha que a natureza jurídica da instituição (pública ou privada) condiciona a adesão a práticas de RS?

Pretende-se com esta pergunta aferir se, para os entrevistados, o facto de uma IES ser pública ou privada implica maior ou menor adesão a práticas de RS.

Tendo em conta o 1º grupo de entrevistados, observa-se uma quase divisão entre as respostas, defendendo uma parte do grupo que, uma IES pública deve apresentar mais RS para com as PI por utilizar verbas estatais e a outra parte do grupo em oposição, não deve haver diferenças, qualquer IES deve apresentar práticas de RS:

A: “O facto de se estar numa instituição pública dá especiais responsabilidades, portanto uma entidade pública tem mais RS do que uma privada, é paga pelos impostos de todos os portugueses”.

B: “Numa organização pública deve haver mais RS, por ser pública tem que dar o exemplo, tem uma missão pedagógica adicional, tem que ser referencial e dar o exemplo de boas práticas”.

C: “Acho que temos mais responsabilidade porque temos fundos do estado e devem contribuir para o desenvolvimento da sociedade...”.

D: “As públicas têm mais obrigação de ter um conjunto de praticas de RS, recebem uma parte do seu orçamento do estado e por isso, para além dos estudantes, devem desenvolver a sociedade, mas as privadas também podem e devem ter RS”.

E: “...diria que sim que a pública tem mais obrigações, ambas querem formar bons técnicos, mas sendo pública temos mais obrigações que uma privada...”

F: “Não, é indiferente ser privada ou pública. O litoral também tem problemas de outra natureza que aqui no interior”.

L: “Não há diferença à primeira vista mas depois de se introduzir uma dimensão financeira...pode-se argumentar de a pública tem mais responsabilidade. Mas acho que deve ser igual”.

M: “Em termos do definição têm que ser iguais entre a privada e a pública...a pública mostra-se mais responsável para com os funcionários docentes e não docentes e também com os alunos...”

N: “O nosso objectivo não é ter lucro, mas pode-se ter receitas e geri-las de forma eficiente e sustentável. Por isso para mim é o mesmo público ou privado”.

O: “Do ponto de vista dos princípios deveria ser totalmente irrelevante até para a sobrevivência da instituição...enquanto servidor público por maioria de razões a RS deve fazer parte do nosso código genético...”.

P: “A única coisa que difere são as PI que são diferentes umas das outras a única coisa que difere é o âmbito que existe em cada, não há nenhuma entidade que fique ausente de ter que ter RS, quer seja pública ou privada”.



Para alguns entrevistados independentemente da IES ser pública ou privada, o que deve variar são as especificidades das práticas de RS consoante as necessidades particulares de cada IES:

- O:** *“Deveria ser a entidade de referência em ter um papel pedagógico não só por ser pública, isso é um argumento adicional, qualquer organização deveria tratar bem os seus colaboradores, as públicas gerem dinheiro que não é seu, pelo seu carácter público devem ter RS”.*
- P:** *“A única coisa que difere são as PI que são diferentes umas das outras a única coisa que difere é o âmbito que existe em cada...”.*

Os responsáveis pelo CA e pelos SAS e o Provedor do Estudante defendem que a RS deve existir em qualquer IES independentemente de ser ou não pública:

- H:** *“Para mim não há diferenças entre as duas portanto, temos todos os mesmos deveres com políticas de RS.”.*
- G:** *“Quer seja pública ou privada tem que se investir na RS...”.*
- Q:** *“É uma falsa questão, tem que estar sempre presente, quer seja pública ou privada, os objectivos são diferentes, mas não há nenhuma organização sem ter pessoas e onde há pessoas os dois conceitos tem que estar presentes, responsabilidade civil e Ética...”.*

Em relação aos estudantes, verifica-se o mesmo sentido das respostas, apontando para a necessidade da existência de RS em qualquer IES pública ou privada:

- I:** *“É irrelevante a óptica de ser uma IES pública ou privada em relação à adesão à RS”.*
- J:** *“Deveria ser a mesma, a RS devia ser a mesma para as duas, apesar de que a IES pública tem muitas obrigações, deve servir o cidadão...”.*
- K:** *“Teoricamente deveria ser o mesmo, na prática não”.*

Questão nº 3

Acha que a localização geográfica da IES (interior / litoral) condiciona a adesão à RS na UÉ?

Pretende-se com esta pergunta aferir se para os entrevistados, o facto de uma IES estar localizada no interior continental, implica maior adesão a práticas de RS.

Analisando as respostas do grupo da governação, somente dois entrevistados entendem que deve haver maiores investimentos em RS nas IES do interior, estando os restantes em concordância sobre a independência da RS e a localização geográfica da IES, assumindo alguns que todas as IES tem os seus problemas e por isso a RS poderá contribuir para os minimizar:



- A:** *“Penso que sim, no nosso caso devemos investir mais no apoio regional por termos uma região carenciada”.*
- B:** *“Não é condicionada, a RS terá que existir sempre ajustada a cada local”.*
- C:** *“O nível pode ser idêntico mas a atenção e o impacto nas partes é muito maior no nosso caso por sermos do interior... todas as universidades como a nossa do interior, tem contribuído para a diminuição da desertificação humana...da tutela na pratica não há nenhum reconhecimento do nosso papel social”.*
- D:** *“o que marca as quatro universidades do interior é termos os mesmos problemas demográficos...As universidades do litoral têm também grandes dificuldades por outras razões, por isso a adesão da RS não depende da localização da IES, deve haver em todas”*
- E:** *“Devia ser transversal e aplicado em qualquer instituição, aqui as necessidades são diferentes, poucos alunos”.*
- F:** *“Todas devem ter práticas de RS e devem servir de exemplos dessas práticas”.*
- L:** *“...não acho que deveria haver diferenças, cada local tem os seus problemas”.*
- M:** *“Acho que não a RS deve ser idêntica”.*
- N:** *“Deve haver mais RS no interior, há mais problemas aqui no interior”.*
- O:** *“Independente da região geográfica, uma das questões onde temos contribuído muito na área do envelhecimento, encontra em Lisboa até muitíssimos mais casos, não é carácter mais urbanizado ou interiorizado que lhe da responsabilidade adicionais”.*
- P:** *“É irrelevante, apenas influencia a ambição e as prioridades, onde se deve começar pelas partes mais próximas e depois as seguintes”.*

Em relação ao segundo, terceiro e quinto grupos, todos entendem que a existência de práticas de RS não depende da interioridade da IES, quanto muito pode ter que se ajustar o tipo de acção de RS para as necessidades específicas de cada IES:

- H:** *“Deve de haver sempre no território onde estamos, seja onde for, é discutível a questão de litoral e interior, existem semelhanças às 3 IES do interior, é importante ajustar a RS em termos do território”.*
- G:** *“Muita da RS necessita de investimento, aqui estamos mais limitados na abrangência da RS mas em termos do conceito é igual, qualquer uma tem que ter RS...”.*
- Q:** *“A responsabilidade é a mesma, a qualidade tem que ser a mesma a quantidade é que pode ser diferente, a ética da responsabilidade tem que ser exactamente a mesma de uma pequena ou grande do interior ou do litoral...”.*

Em relação aos entrevistados estudantes as respostas são convergentes em entenderem que deve haver mais investimento em RS nas IES do interior por estas terem mais problemas:

- I:** *“Sim, deve haver mais RS nesta região por ser mais desfavorecida”.*
- J:** *“É muito importante o factor geográfico, aqui em Évora deve haver mais RS, por ser uma cidade interior...”*
- K:** *“Todas devem ter, mas em Évora existe uma população muito envelhecida, esta muito parada, podia haver alguns eventos culturais que iriam favorecer a sociedade. Como as universidades do interior tem uma sociedade mais desfavorecida penso que devem ter mais aposta na área da RS”.*



Questão nº 4

Assumindo as dimensões da RS económica, social e meio ambiental, no âmbito das IES, valoriza alguma em particular ou são todas igualmente relevantes? Identifica mais alguma dimensão relevante?

Pretende-se com esta pergunta, de acordo com a opinião dos entrevistados, aferir quais as dimensões da RS no âmbito das IES e se é valorizada alguma dimensão em particular.

Pelas respostas do 1º grupo de entrevistados observa-se que vários entrevistados valorizam as três dimensões apresentadas, apesar de vários realçarem a importância neste momento da dimensão social e cultural havendo referências, igualmente, para a meio ambiental e ética. Estas respostas justificam-se, segundo alguns entrevistados, pelo facto de que a dimensão que tem predominado nas políticas governamentais é a económica em claro detrimento das restantes dimensões.

- A:** *“São todas importantes. A económica, social e cultural”.*
- B:** *“As três são importantes”.*
- C:** *“Social é a mais relevante”.*
- D:** *“É a financeira até agora com as actuais políticas. Parece-me que esta posição vai criar seríssimos problemas sociais. A social é a mais relevante neste momento”.*
- E:** *“Social e meio ambiental”.*
- F:** *“A social tem que ser a privilegiada. A meio ambiental também é muito importante”.*
- L:** *“Social, ambiental e propõe a cultural”.*
- M:** *“As três são importantes”.*
- N:** *“Social e económica”.*
- O:** *“Social, ambiental e cultural”.*
- P:** *“Económica, social, ética, ambiental”.*

Em relação aos restantes grupos de entrevistados, as respostas são semelhantes aos do primeiro grupo, observando-se respostas mistas, mas notando-se uma predominância da dimensão social.

- G:** *“As três são importantes”.*
- H:** *“Social, económica e cultural...”*
- I:** *“Social e económica”.*
- J:** *“Social e meio ambiental”.*
- K:** *“Económica e social e meio ambiental”.*
- Q:** *“Ética e social”.*

Para além das três dimensões iniciais apresentadas, observa-se a proposta de outras dimensões no contexto da IES, como é o exemplo da dimensão cultural e ética:

- A:** *“...A económica, social e cultural”.*
- L:** *“...propõe a cultural”.*
- O:** *“Social, meio ambiental e cultural”.*
- P:** *“Económica, social, ética...”.*
- Q:** *“Ética e social”.*

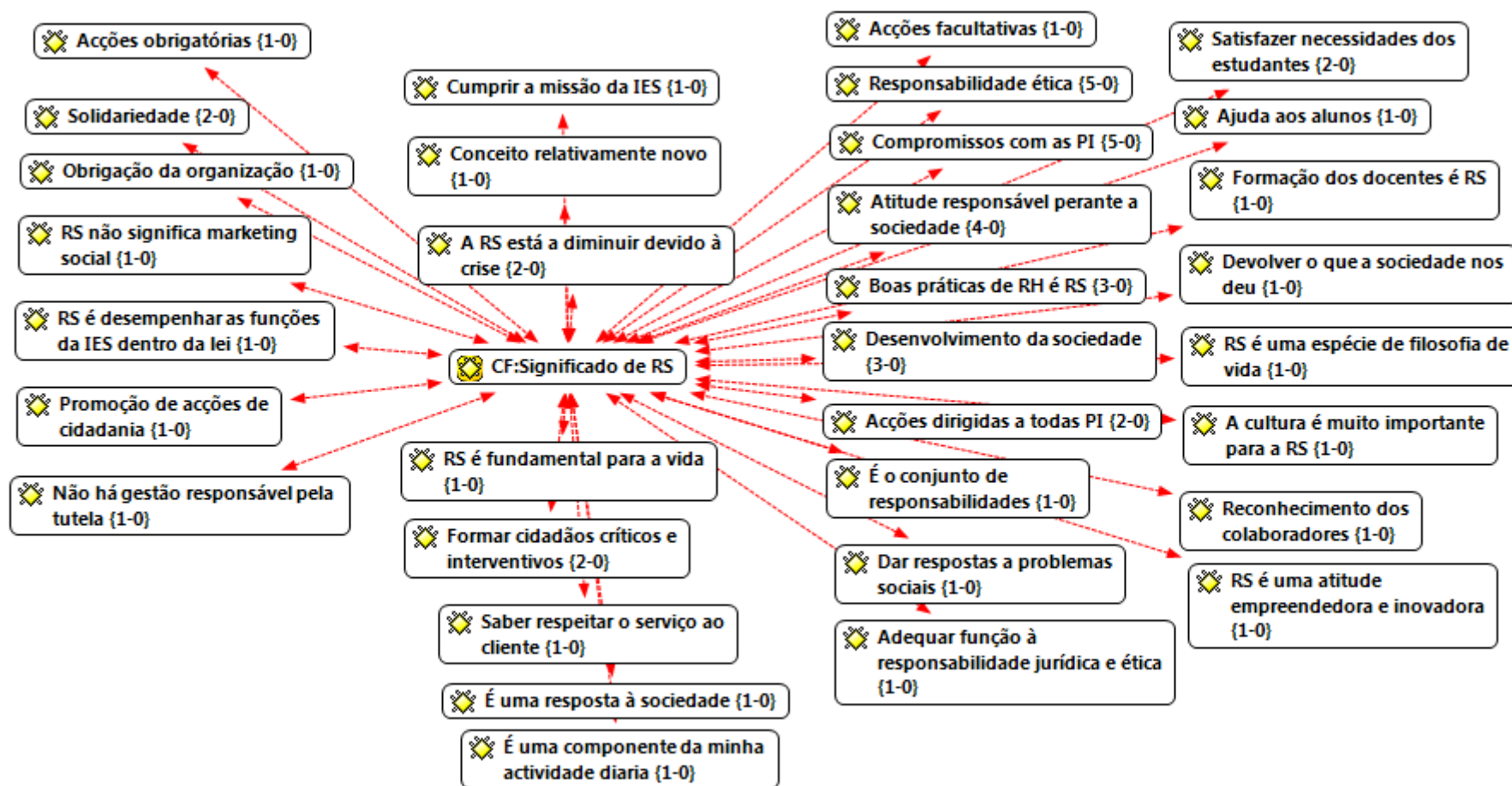


Figura 37. Mapa conceptual gerado pelo *software* Atlas Ti a partir da análise de respostas às entrevistas respeitantes à Dimensão– Conceito de RS – Significado da RS

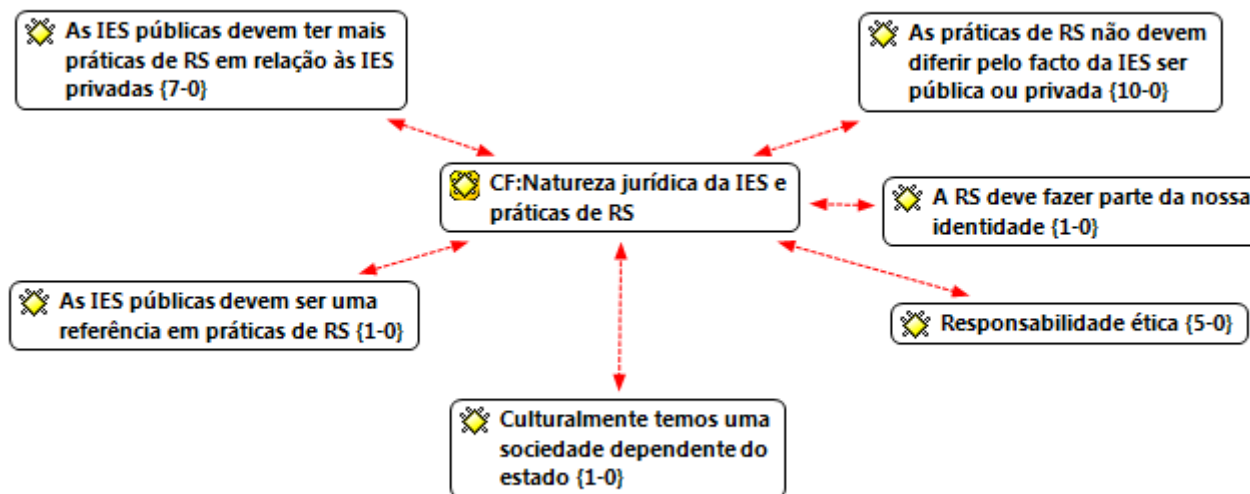


Figura 38. Mapa conceptual gerado pelo *software* Atlas Ti a partir da análise de respostas às entrevistas respeitantes à Dimensão– Conceito de RS – Natureza jurídica da IES e adesão a práticas de RS

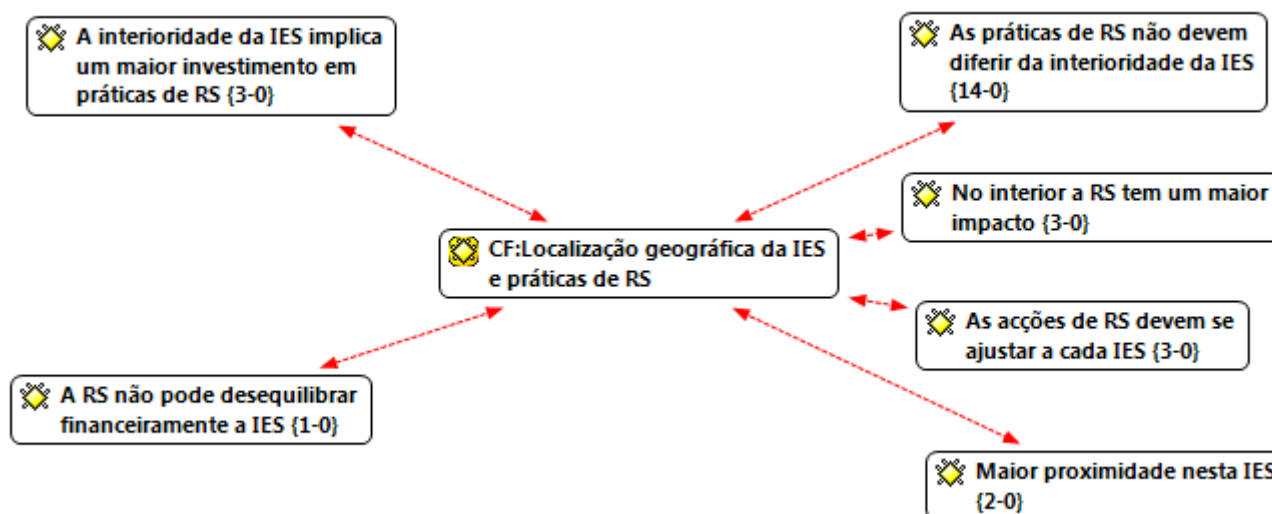


Figura 39. Mapa conceptual gerado pelo *software* Atlas Ti a partir da análise de respostas às entrevistas respeitantes à Dimensão– Conceito de RS – Localização geográfica da IES e adesão a práticas de RS

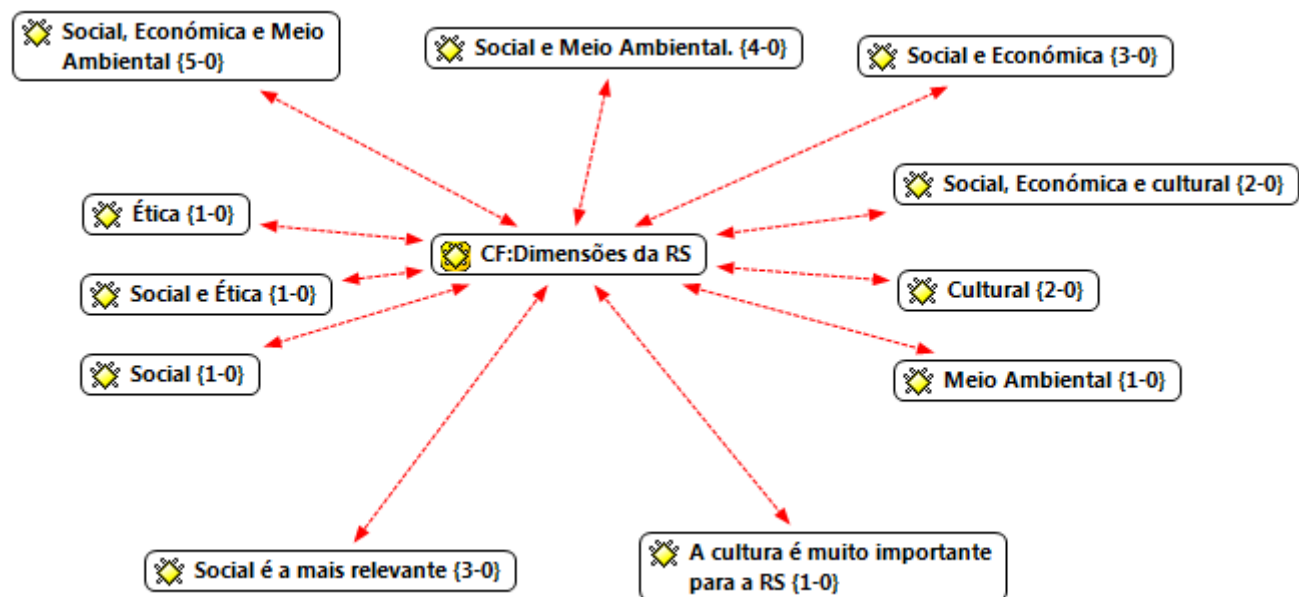


Figura 40. Mapa conceptual gerado pelo *software* Atlas Ti a partir da análise de respostas às entrevistas respeitantes à Dimensão– Conceito de RS – Dimensões da RS.



Resultado da Análise das respostas

Dimensão – Conceito de RS

As respostas dos vários grupos de entrevistados, em relação ao conceito de RS, conforme se pode verificar nas Figuras 37 a 40, apontam para uma definição não uniformizada, havendo quem associe o conceito a acções da IES dentro dos limites da lei e quem associe acções para além do que a lei estipula tratando-se por isso de acções voluntárias. Nas suas respostas os entrevistados focam-se sobretudo no compromisso com a sociedade como alvo das acções de RS apontando igualmente o foco nos estudantes, colaboradores em geral, docentes e não docentes. Existe quem associe a RS a uma espécie de filosofia de vida que em paralelo com o estudo das artes, procura e visa o desenvolvimento das liberdades e o respeito pelos princípios corporativos. Outros associam ao conceito a boas práticas de recursos humanos ou à responsabilidade ética supra marketing social ou ainda o respeito pelos clientes, qualquer um deles à procura do desenvolvimento sustentável.

As várias definições apresentadas estão na linha com as identificadas aquando da revisão da literatura. Observa-se que os vários grupos de entrevistados apresentam uma definição relativa ao conceito semelhante entre si, excepto a dos estudantes, cujas definições diferenciam-se um pouco em relação às demais.

Quando se questiona sobre se as práticas de RS variam consoante a natureza jurídica da IES, observam-se no grupo da governação uma divisão entre os que defendem ser independente e os que referem que as IES públicas devem apresentar mais responsabilidades para com a RS. Em relação aos restantes grupos de entrevistados, todos defendem que é indiferente tratar-se de uma IES pública ou privada, ambas devem possuir práticas de RS.

Quanto à questão sobre se as práticas de RS variam consoante a localização geográfica da IES, a maior parte dos entrevistados referem ser indiferente a sua localização para a existência de práticas de RS, propondo a existência de práticas de RS em todas as IES excepto no grupo de entrevistados estudantes que defendem o contrário, ou seja, nas IES do interior deve haver maior investimento com a RS.

Em relação à questão sobre as dimensões associadas à RS, apesar de vários apontarem as três como igualmente relevantes, nota-se a ênfase para a dimensão social e cultural havendo também, algumas escolhas para com as dimensões, meio ambiental e ética em detrimento da económica.



6.2.3.3.2. Dimensão – Governação da Instituição de Ensino Superior

A importância da governação, como visto anteriormente, é determinante na efectiva integração dos princípios de RSO em toda organização, sendo a formulação da estratégia da IES da sua responsabilidade. Incluem-se as seguintes fases na formulação da estratégia em relação à política de RS: a identificação das PI e PISIG, a identificação dos aspectos de RS e dos ASPSIG, a identificação dos objectivos de RS e dos consequentes programas de RS que levam à formulação da política de RS da IES, constituindo o instrumento operacional da estratégia socialmente responsável da IES.

Questão nº 5

Quais são as partes interessadas na UE?

Pretende-se com esta questão aferir, de acordo com a opinião dos entrevistados quais são as PI na UE.

A totalidade dos entrevistados identifica o “estudante” como PI da IES, havendo igualmente referência sistemática à sociedade e aos colaboradores, docentes e não docentes o que demonstra o reconhecimento da importância destas PI para a governação e os outros grupos de entrevistados da universidade:

A: “Alunos, colaboradores, docente e não docentes...”.

B: “Alunos, docentes e não docentes”.

D: “Alunos, funcionários docentes e não docentes”.

E: “Alunos, colaboradores...”

F: “Alunos, colaboradores, sociedade local, parceiros”.

G: “Alunos, docente e não docente, sociedade”.

H: *Docentes e funcionários, autoridades locais e nacionais, alunos, empresas, famílias dos alunos e a sociedade*

I: *Sociedade local, estudantes e colaboradores e parceiros.*

J: *Comunidade local, alunos, colaboradores, meio ambiente.*

K: *Alunos e sociedade.*

L: *Alunos colaboradores, docente se não docentes, comunidade, parceiros vários.*

M: *Alunos, docentes e não docentes e sociedade.*

N: *Alunos, docentes e não docentes, os pais dos alunos e a comunidade local.*

O: *Alunos, colaboradores, docente se não docentes, sociedade e parceiros.*

P: *Alunos, docente se não docentes, sociedade e parceiros.*

Q: *Estudantes, docentes, funcionários e a sociedade e parceiros.*

Outras PI são identificadas pelos entrevistados, tais como as famílias dos estudantes, parceiros, empresas e meio ambiente:



- C:** *"...Parceiros institucionais e académicos, famílias dos alunos, tecido empresarial".*
- E:** *"...parceiros institucionais, sociedade, meio ambiente".*
- H:** *"...autoridades locais e nacionais, alunos, empresas, famílias dos alunos e a sociedade".*
- L:** *"...comunidade, parceiros vários".*
- N:** *"...os pais dos alunos e a comunidade local".*
- O:** *"...sociedade e parceiros".*
- Q:** *"...sociedade e parceiros".*

Questão nº 6

Qual ou quais as partes interessadas mais relevantes na UE? Porquê?

Pretende-se com esta pergunta aferir se existem PI na IES mais relevantes do que outras.

Tendo em conta as respostas nos diferentes grupos de entrevistados, observa-se que as respostas sendo indiferenciadas, convergem em apontar os estudantes e os colaboradores como as PI mais relevantes, seguindo-se a sociedade, o meio ambiente, os parceiros e as famílias dos estudantes:

- A:** *"Os alunos são a nossa principal PI, devemos ajuda-los porque faz parte da missão da universidade".*
- B:** *"O foco deve ser em primeiro lugar nos alunos, depois os docentes e os não docentes. A seguir a comunidade e os parceiros".*
- C:** *"o Aluno é o principal, de seguida os parceiros e as famílias dos estudantes e por último as empresas".*
- D:** *"O mais importante é o aluno depois o docente e só no final o não docente".*
- E:** *"Os mais relevantes são os alunos e os colaboradores docentes e não docentes. Depois os parceiros a sociedade e o meio ambiente".*
- F:** *"Em primeiro os alunos e os colaboradores necessitando-se de se investir mais ao nível dos não docentes. Depois a sociedade local e os parceiros".*
- L:** *"Alunos em primeiro lugar depois os docentes e os não docentes, por fim a comunidade e os parceiros da universidade".*
- M:** *"Docentes em primeiro lugar depois o aluno e no fim o funcionário não docente. Esta universidade não é uma organização orientada para o cliente, se fosse dava um salto enorme a RS pode aqui ajudar muito".*
- N:** *"O mais importante são os alunos depois os colaboradores de forma indiferenciada, são igualmente importantes com funções diferentes mas complementares".*
- O:** *"Docente, alunos e não docentes, depois a sociedade e os parceiros".*
- P:** *"Alunos e docentes e no fim os não docentes. Estes são um órgão quase que invisível, são órgão de suporte. Existe um corporativismo dos docentes".*

Vários entrevistados apontam para a existência de um tratamento privilegiado dos docentes da IES em relação aos colaboradores não docentes, referindo inclusive que a universidade não esta orientada para os estudantes mas sim para os docentes, referindo alguns que na sua óptica, há sinais de "corporativismo dos docentes":



D: "...só no final o não docente... Penso que nem sempre se tem dado a devida atenção aos não docentes".

F: "Em primeiro os alunos e os colaboradores necessitando-se de se investir mais ao nível dos não docentes...".

M: "Docentes em primeiro lugar depois o aluno e no fim o funcionário não docente...".

P: "...Alunos e docentes e no fim os não docentes. Estes são um órgão quase que invisível, são órgão de suporte. Existe um corporativismo dos docentes

G: "O foco da universidade de Évora é em primeiro lugar o docente depois vem o aluno e no final o não docente, isso assusta-me um pouco...".

H: "Docentes, alunos e no fim os não docentes. Penso que a universidade esta mais focada para os docentes do que para os não docentes, são o foco da universidade no fundo, são os mais cultos e sem os quais a universidade não funciona, os não docentes trabalham por vezes mais do que os docentes, mas são sempre subordinados, erradamente".

Questão nº 7

Quais as funções de uma IES?

Pretende-se com esta pergunta aferir junto dos entrevistados sobre as funções de uma IES.

Tendo em conta as respostas nos diferentes grupos de entrevistados, observa-se que a totalidade dos entrevistados apontam a docência como principal função de uma IES, havendo ainda referências à necessidade de se desenvolver competências comportamentais nos estudantes para que estes fiquem melhor preparados para o mercado de trabalho. Surgem depois as funções de investigação e de extensão do conhecimento com sucessivas referências por parte dos entrevistados:

A: "Docência, transferência do conhecimento mas também o apoio regional".

B: "Docência, investigação..."

C: "Tem as três bem identificadas: docência, extensão e investigação".

D: "Muito bem definidas, pensamento crítico, investigação, disseminação, docência".

E: "Interação com a comunidade, a formação de bons técnicos e de cidadãos activos, investigação aplicada...".

H: "Investigação, extensão, formação, as soft skills é uma função das universidades mas não é assumida, formar cidadãos críticos e participativos, educar os governos...".

L: "Docência, extensão, investigação...".

M: "Docência, investigação, interação com a comunidade devemos trabalhar para a comunidade".

N: "Docência, investigação científica, inovação...".

O: "Socialização do conhecimento, que é tudo o que tem a ver com a formação mas não se esgota aí..."

P: "Docência, investigação, apoio à sociedade".



Questão nº 8

*Conhece os valores e princípios corporativos da UÉ? Existe um código de ética?
É eficaz? Tem havido acções de promoção do código e sistema de valores?*

Pretende-se com esta pergunta aferir junto dos entrevistados, o seu conhecimento sobre os valores e princípios corporativos da IES e se na sua opinião, existe a necessidade de um reforço de comunicação e implementação do sistema de valores. Por outro lado, pretende-se verificar se existe um código de ética e se este é comunicado e eficaz.

Tendo em conta o primeiro grupo de entrevistados, nota-se pelas respostas que uma parte muito significativa dos elementos da governação ou desconhecem o sistema de valores ou entendem que constitui uma área de grande necessidade na UÉ, visto que os mesmos estão pouco disseminados e são considerados muito importantes não havendo um código de ética:

- A:** *“Conheço mais ao nível institucional. Não existe um código de ética. Não tem havido divulgação nesta área”.*
- B:** *“Nada feito neste âmbito dos valores corporativos da UÉ a e seria muito importante”.*
- C:** *“Existe um código de conduta, penso que sim que deveria haver um código de ética, que deveria dar visibilidade para fora e dentro. Conheço mal os valores. Necessidade de mais divulgação a este nível”.*
- D:** *“Sim conheço os valores, estão nos estatutos. Julgo que os valores estão implementados na UÉ. Penso que o código de ética seria necessário e também mais divulgação em relação aos valores”.*
- E:** *“Conhece os valores estão definido no nosso portal, assim como a missão e visão, temos um código de conduta, mas internamente é muito desconhecido...Fazia muito sentido em se aumentar a divulgação, tanto aos alunos como colaboradores...”.*
- F:** *“Sim conheço os valores, mas existe necessidade de maior divulgação”.*
- L:** *“todos os valores na universidade são verdades universais, aqui é mais a junção da teoria com a prática, um plano demasiado definido não é bom. Não sei se seria necessário o código de Ética”.*
- M:** *“Não há nada feito no âmbito do sistema de valores...O sistema de valores não esta comunicado, não há uma carta de princípios de valores nem código de ética nem de conduta... Necessidade de maior divulgação”.*
- N:** *“Conheço os nossos valores da nossa escola. Acho que deve haver mais divulgação”.*
- O:** *“Estão definidos e publicados em Diário da República. Mas há uma grande diferença entre eles estarem definidos ou assumidos nas suas práticas...Necessidade de maior implementação dos valores”.*
- P:** *“Não há uma identidade na universidade o que me faz muita confusão. A ética não pode ser imposta, é um acto predisposto...”.*

Em relação ao segundo, terceiro e quinto grupo de entrevistados, as respostas são convergentes em relação aos do grupo da governação, pouco conhecimento sobre os valores e código de ética e a necessidade de maior divulgação:



G: *“A Ética é essencial, a universidade ainda tem muito que fazer a este nível, não basta falar mas sim dar provas com acções concretas em termos de valores corporativos...Penso que há muito que fazer na área da cultura organizacional da universidade”.*

H: *“...Acho que a universidade deve ter uma identidade própria. Se os seus colaboradores não a conhecerem eventualmente até podem ir contra a própria identidade”.*

Q: *“Nada feito ao nível do sistema de valores. Não acho que um código desses sirva para alguma coisa, deveriam haver acções de formação do âmbito ético...”.*

Em relação ao grupo de entrevistados estudantes, o seu conhecimento sobre os valores e princípios corporativos da UÉ é inexistente, entendendo todos eles pela necessidade de uma maior divulgação:

I: *“Não conhece. Acha que deve haver mais divulgação”.*

J: *“Não conhece. Acha que deve haver mais divulgação”.*

K: *“Não conhece. Acha que deve haver mais divulgação”.*

Questão nº 9

O papel da governação da UÉ é relevante na promoção de práticas de RS? Como?

Pretende-se com esta pergunta, aferir junto dos entrevistados, se consideram relevante o tipo de governação da IES na promoção de práticas de RS.

Tendo em conta as respostas do primeiro grupo de entrevistados, uma grande maioria reconhece que a governação da IES, sendo um factor essencial para a promoção de práticas de RS, tem formulado programas de RS que minimizem situações de emergência, como é o caso dos estudantes com grandes dificuldades financeiras. Por outro lado, alguns entrevistados reconhecem que existe a necessidade de se proceder a uma melhoria em termos de iniciativas focadas nos funcionários não docentes assim como uma clarificação da estratégia que preveja a RS:

A: *“Sim julgo que temos feito coisas nesse sentido, temos apoiado muito os estudantes”.*

B: *“A liderança é essencial para as práticas de RS, é mesmo decisiva. Pessoas muito formais não vão longe, pessoas muito agarradas à dimensão jurídica não são eficazes. Tem-se que mobilizar os colaboradores e os estudantes, temos que lhes inculcar uma cultura na instituição. Ainda nos falta fazer muito”.*

C: *“A governação é muito relevante, as lideranças devem despertar nos diferentes agentes o conhecimento da sua estratégia neste âmbito...A RS pode ajudar neste processo”.*

D: *“A governação é essencial na adesão da RS, tendo em conta os vários públicos a quem se destina. Os estudantes são os mais importantes mas temos vindo a perder alunos. Tem sido difícil virar a universidade para os actuais problemas”.*

E: *“...a governação é a base para que as pessoas possam abraçar estes assuntos. A RS é muita vasta e a nossa universidade tem programas para a empregabilidade dos estudantes e também para as suas eventuais dificuldades financeiras. Devia também estar dirigida aos funcionários”.*



- F:** *“É determinante a liderança...Julgo que temos muito trabalho feito. Ajudamos muitíssimo os alunos através do SAS. Investiram elevadíssimas verbas nesta área com as cantinas e alojamentos”.*
- L:** *“A componente de liderança é muito importante no que diz respeito à implementação da cultura da excelência e da existência de práticas de RS, promovendo uma boa comunicação interna e externa...”.*
- M:** *“Sim é determinante a governação para o exercício da RS na IES...A universidade não esta focada no aluno e se tivesse, muitos dos problemas que temos seriam diminuídos”.*
- N:** *“Sim muito importante é o começo de tudo depois é necessário envolver as pessoas e os alunos porque o líder não faz a RS sozinho. A tutela também só nos dificulta...”.*
- O:** *“A liderança é fundamental. Tudo começa na governação. A RS deve ser estratégica e para mim esta universidade já desempenha um papel no âmbito da RS pela sua origem e interdependência com a comunidade. Pode claro fazer muito mais”.*
- P:** *“Muitíssimo importante a liderança. Ainda se tem que percorrer um caminho para posicionar a universidade focada nos estudantes e nas suas necessidades. A RS é um grande passo. Mas a universidade tem um papel fundamental no desenvolvimento regional. Pode ter muito maior”.*

Em relação ao segundo, terceiro e quinto grupos de entrevistados observa-se respostas convergentes ao do primeiro grupo em relação ao reconhecimento de que a governação da IES ser um elemento essencial para a promoção de práticas de RS. A responsável dos SAS aponta para importantes investimentos de apoio aos estudantes, mas refere que poderia haver maior atenção para com os colaboradores não docentes. Os outros dois entrevistados afirmam que a universidade ainda tem um caminho a percorrer neste âmbito da RS:

- G:** *“Sem dúvida que a governação é decisiva na adesão da RS. O SAS apesar da crise tem aumentado muito as ajudas aos estudantes e isso só se faz porque a governação assim o entendeu. Mesmo assim a área onde mais se tem que melhorar é com a motivação dos funcionários não docentes. Custa tão pouco motivá-los mas raramente a governação dar exemplos”.*
- H:** *“Absolutamente é determinante a importância da governação mas também tem que haver dinheiro e estratégia e não conheço muito trabalho feito nesta área na universidade”.*
- Q:** *“Sem dúvida, absolutamente, uma instituição que tenha uma liderança sem capacidade ética não tem possibilidade nenhuma, isto é valido para o país, para a universidade e é valido para tudo. A liderança tem muito a ver com a área da ética e da RS. A liderança deve ser consensual. A universidade terá que evoluir neste sentido”.*

Dois dos três estudantes entrevistados referem da possibilidade do défice de práticas de RS por parte da governação da universidade, afirmando que há muito para fazer no âmbito do foco da universidade nos alunos e em alguns funcionários, sugerindo que poderia fazer muita mais do que faz. Referem que se deveria melhorar muito a comunicação para fora da universidade de forma a projectar a sua imagem:

- I:** *“É muito relevante independente das questões financeiras mas tem que haver estratégia e acções concretas dirigidas às várias partes da universidade. Na minha opinião há muito que fazer tanto em relação à promoção da imagem da universidade, comunicação, adequado tratamento dos*



funcionários não docentes e na empregabilidade dos estudantes. Não acho que esta governação seja transparente nem sensível a estas coisas da RS”.

J: *“Penso que sim cada líder tem a sua ideologia, há líderes em que o aspecto social não é uma prioridade como penso que é o actual. Não há nada feito a este nível. Podíamos ter um papel fundamental para com a cidade. A RS nesta casa para mim não é um assunto”.*

K: *“Sim é importante mas não sei como”.*

Questão nº 10

Conhece a estratégia da IES? A RS faz parte da actual estratégia? De que forma?

Pretende-se com esta pergunta, aferir junto dos entrevistados, se conhecem a estratégia da IES e em caso afirmativo aferir se a RS faz parte.

Em relação ao primeiro grupo de entrevistados, a sua totalidade reconhece que não existe um plano estratégico na universidade formalmente aprovado pelo conselho geral. Apesar disso alguns entrevistados referem que existe uma estratégia da equipa do reitor, onde a RS é vista como fazendo parte, enquanto que outros entrevistados afirmam que a estratégia informal não pode ser considerada, pelo facto de esta não ser comunicada nem operacionalizada:

A: *“A universidade não tem um plano estratégico aprovado, porque o conselho geral não o quis aprovar. Mas temos um plano de actividades que contem aspectos sobre a sustentabilidade. A RS não é vista de forma estratégica mas de uma forma instrumental para captar mais públicos”.*

B: *“Não existe formalmente uma estratégia...não esta comunicada e por isso não é conhecida ...temos uma estratégia não aprovada. A RS está prevista na estratégia informal, a ética é prioritária para 2014”.*

C: *“Conheço a estratégia mas não a posso consultar por não estar aprovada nem comunicada internamente. A RS esta incluída nessa estratégia...”*

D: *“Existe uma estratégia apesar de não haver um plano estratégico. A RS esta implícita na concretização da estratégia...”*

E: *“Sim conheço a estratégia da universidade e estive envolvido na sua criação, ela não esta divulgada porque não foi provada pelo conselho geral...A RS esta integrada na estratégia informal”.*

F: *“Esta formalmente definida, não aprovada, não comunicada, estamos a montar um novo modelo com o conselho geral mais abrangente de longo prazo. A RS está integrada nessa estratégia mas necessita de maior visibilidade”.*

L: *“Não conheço, existe um plano de actividades mas é por ano, mas o plano estratégico não está aprovada pelo conselho geral...Não sabe se a RS esta inserida”.*

M: *“Há um plano estratégico mas não escrito e aprovado. A RS não esta incluída na estratégia de forma explícita”.*

N: *“Temos uma estratégia informal não aprovada, esta pendente. Acho que a RS faz parte...”*

O: *“Não temos uma estratégia formalizada, tenho alguma dificuldade em a perceber, uma estratégia só existe se ela for comungada pela comunidade. Para mim a estratégia da reitoria não é a estratégia da universidade. Por isso para mim não existe uma estratégia na universidade, não foi*



comunicada nem operacionalizada...A RS necessariamente tem que fazer parte, nem se coloca a questão”.

P: *“A estratégia não esta aprovada mas esta o enquadramento estratégico...A RS esta integrado na missão da universidade, por ser a locomotiva do Alentejo, esta integrada na estratégia pelo desenvolvimento regional”.*

Em relação ao segundo, terceiro e quinto grupo de entrevistados, igualmente referem a existência de uma estratégia informal a qual, segundo os mesmos, terá pouca eficácia. Referem também que no seu entender a RS não consta nessa estratégia informal.

G: *“...Ela devia estar mais divulgada a todos. É uma falha grave não se conhecer para dentro e para fora a estratégia. A RS devia estar contemplada...”.*

H: *“Não conheço e gostava de conhecer. A estratégia informal por não estar comunicada não serve de nada. É uma área de melhoria muito grande. Não me parece que a RS esteja prevista”.*

Q: *“A estratégia não existe de forma definitiva, formalizada...Uma estratégia não serve de nada, se não houver mecanismos para a sua execução onde o principal mecanismo é o orçamento...não há orçamento suficiente. A RS consta muito pouco, porque a palavra Ética nunca consta nos documentos estratégicos, não se pode falar em RS sem se falar em Ética. A Ética está ausente nas definições da instituição”.*

Em relação ao grupo dos estudantes observa-se que não conhecem a estratégia da IES, não sabendo por isso se a RS faz ou não parte da estratégia:

I: *“Não conheço a estratégia. Não sei se a RS esta presente”.*

J: *“Não conheço a estratégia. Esta instituição está a falhar. Apostou-se em docentes com grande currículo mas depois a nível de acção social, a instituição esta a falhar...A RS está dissociada da estratégia, porque não vejo onde esta a RS”.*

K: *“Não conheço”.*

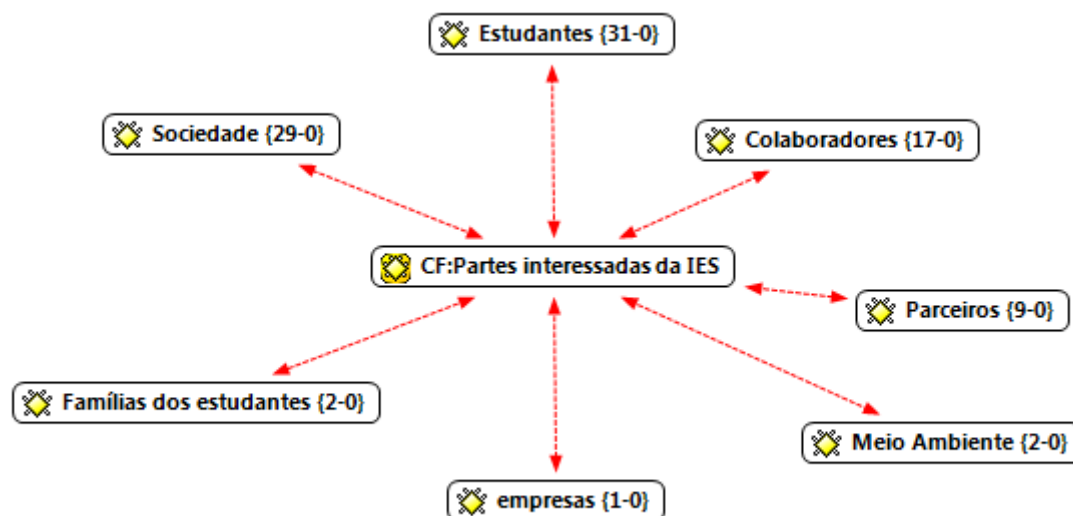


Figura 41. Mapa conceptual gerado pelo *software* Atlas Ti a partir da análise de respostas às entrevistas respeitantes à Dimensão– Governação da IES – Identificação das PI

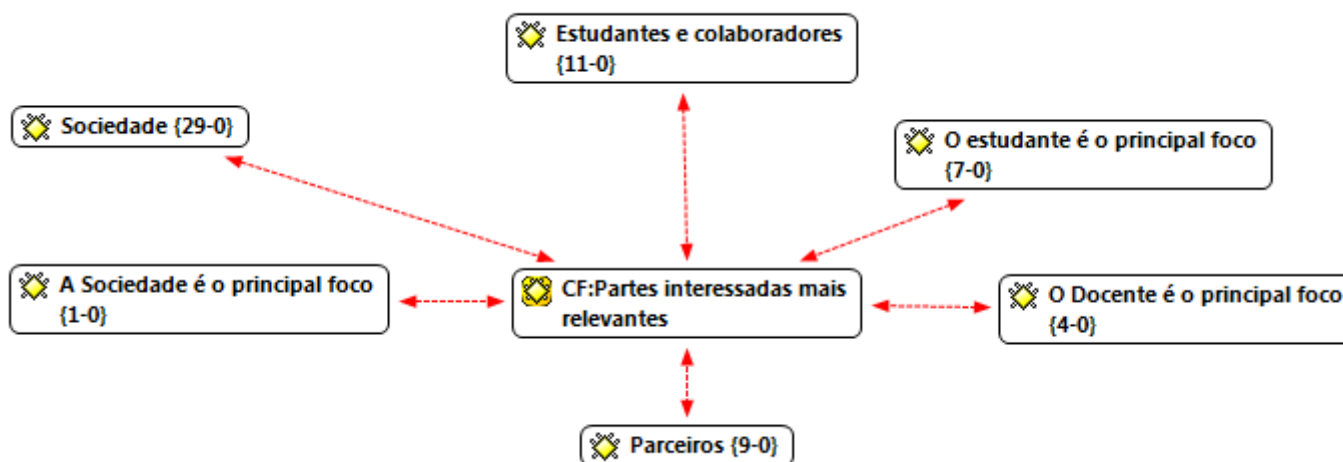


Figura 42. Mapa conceptual gerado pelo *software* Atlas Ti a partir da análise de respostas às entrevistas respeitantes à Dimensão – Governação da IES – Importância relativa das PI

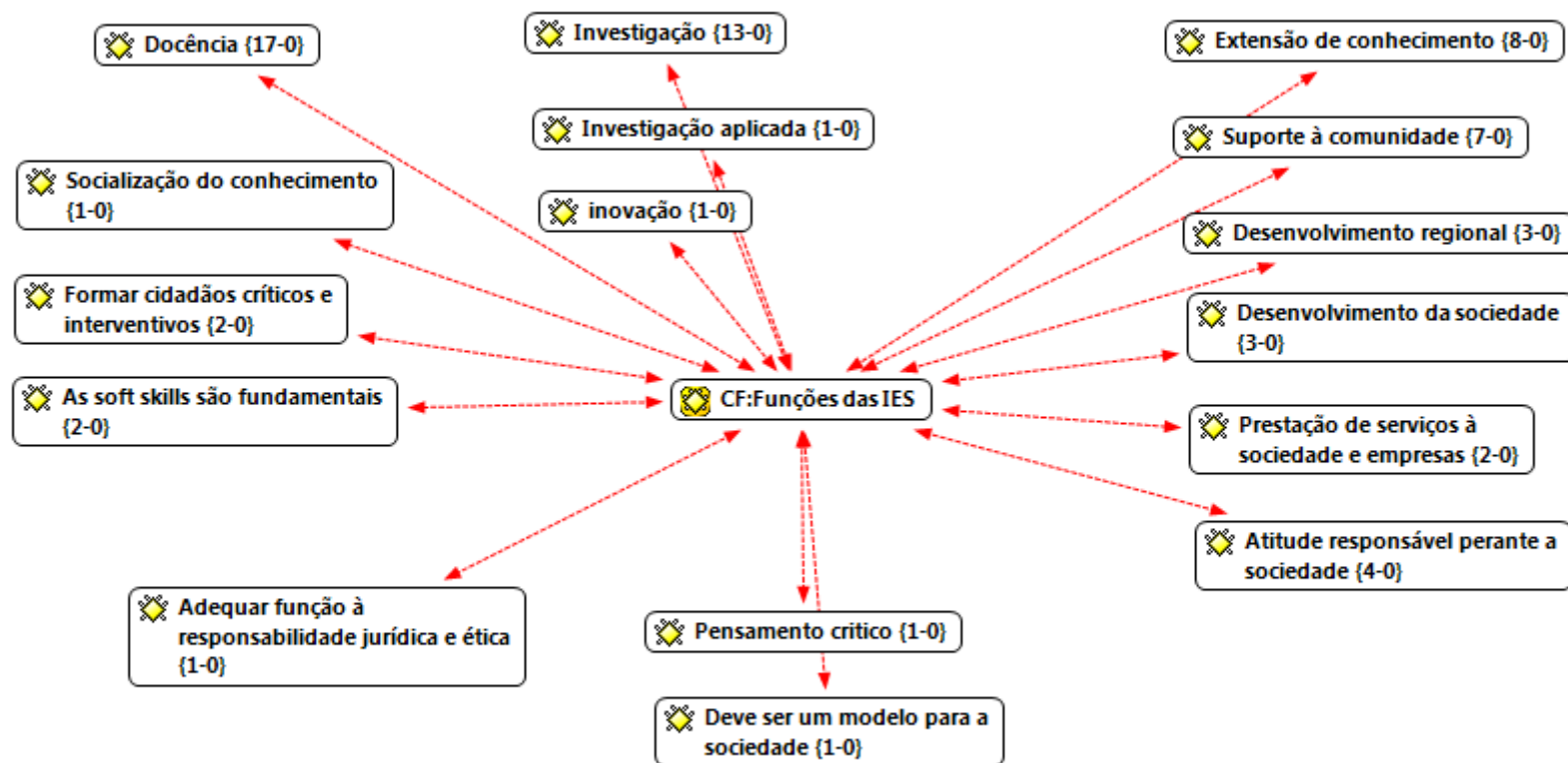


Figura 43. Mapa conceptual gerado pelo software Atlas Ti a partir da análise de respostas às entrevistas respeitantes à Dimensão– Governação da IES – Funções da IES

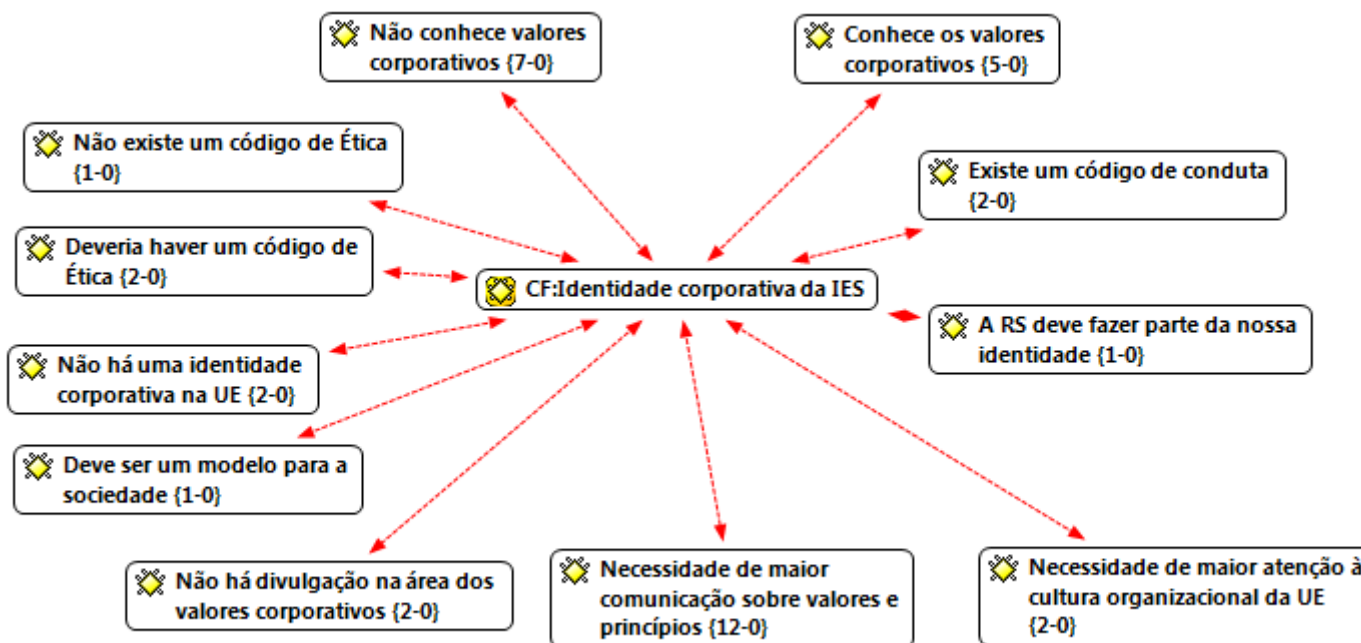


Figura 44. Mapa conceptual gerado pelo *software* Atlas Ti a partir da análise de respostas às entrevistas respeitantes à Dimensão – Governação da IES – Identificação valores e código de ética

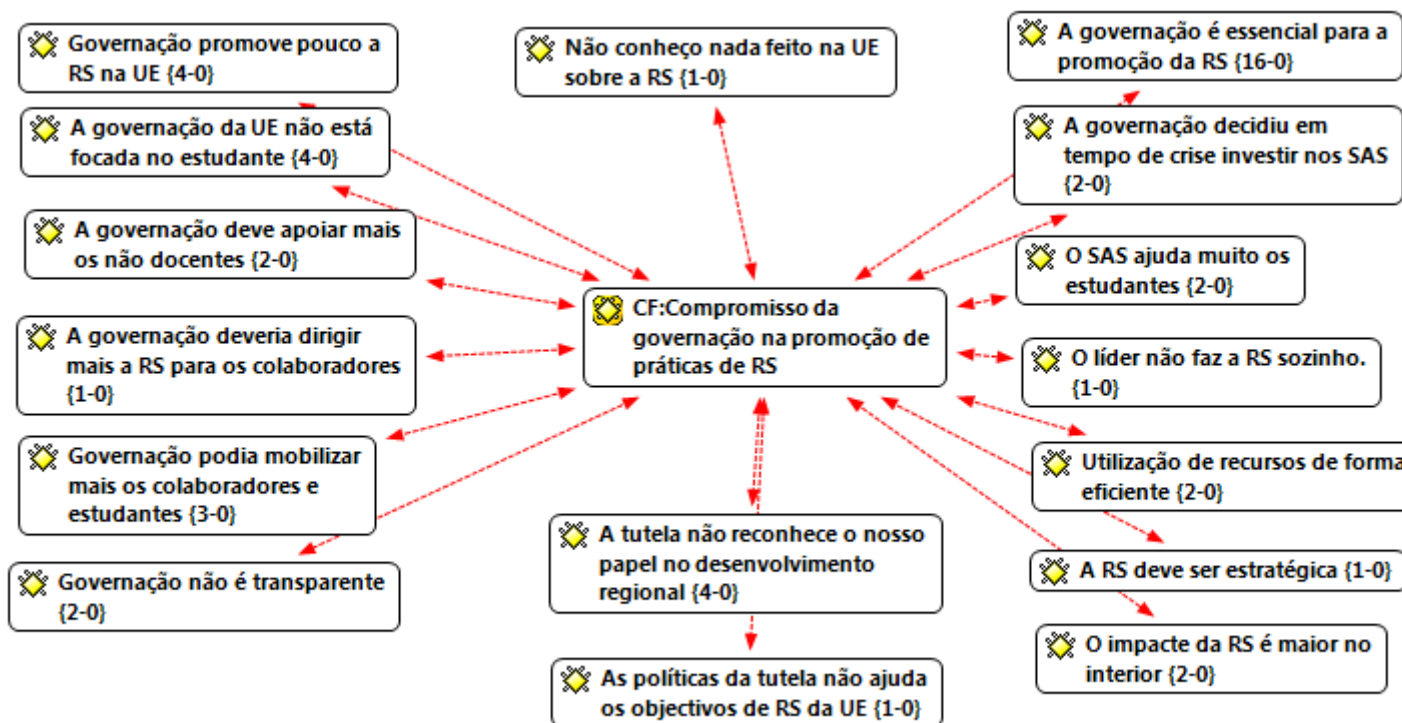


Figura 45. Mapa conceptual gerado pelo *software* Atlas Ti a partir da análise de respostas às entrevistas respeitantes à Dimensão – Governação da IES – Compromisso da governação na promoção da RS

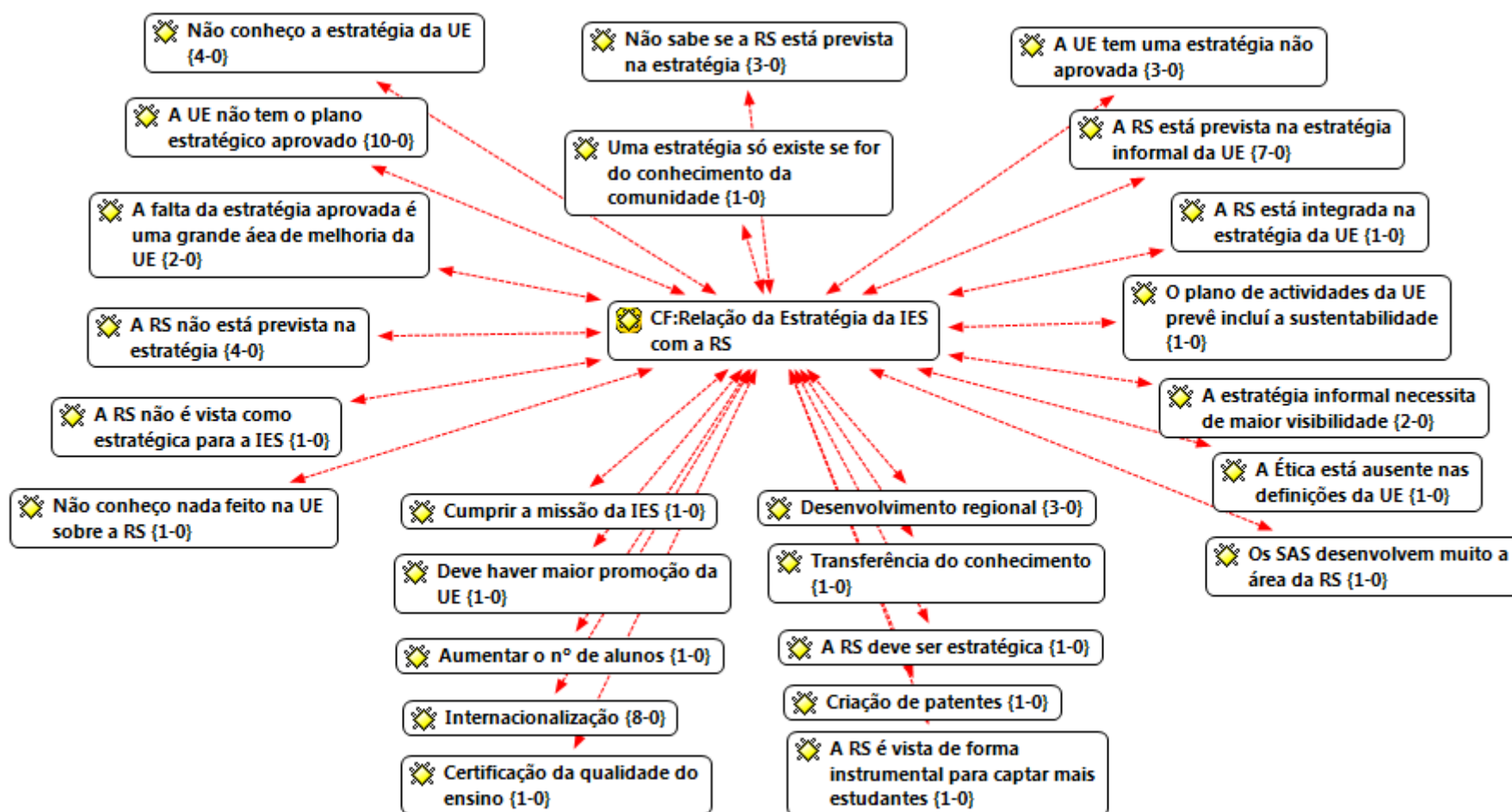


Figura 46. Mapa conceptual gerado pelo *software* Atlas Ti a partir da análise de respostas às entrevistas respeitantes à Dimensão – Governação da IES – Relação da estratégia da IES com a RS



Resumo da Análise das respostas
Dimensão – Governação da IES

Pelas respostas dos entrevistados em relação à identificação das PI da UÉ, conforme se pode verificar nas Figuras 41 a 46, a maioria dos entrevistados apontam em primeiro lugar os estudantes, a sociedade e os colaboradores, como PI da IES, surgindo num segundo nível, em termos de frequência de respostas, as famílias dos estudantes, os parceiros, as empresas e o meio ambiente.

Quando se questiona os vários grupos de entrevistados sobre a importância relativa das PI, as respostas sendo indiferenciadas, convergem em apontar os estudantes e os colaboradores como as PI mais relevantes, seguindo-se a sociedade, o meio ambiente, os parceiros e as famílias dos estudantes. Ainda no âmbito desta questão, vários entrevistados referem um alegado tratamento privilegiado dos docentes da IES em relação não docentes, apontando para a possibilidade da universidade não estar orientada para os estudantes mas sim para os docentes.

Em relação à questão sobre as funções de uma IES, a totalidade dos entrevistados apontam a docência como principal função de uma IES, surgindo depois as funções de investigação e de extensão do conhecimento.

Em termos da identidade da UÉ, nota-se pelas respostas que uma parte muito significativa dos elementos da governação e dos restantes grupos de entrevistados ou desconhecem o sistema de valores ou entendem que constitui uma área de grande melhoria na UÉ, visto que os mesmos estão pouco disseminados e comunicados não havendo um código de ética. Quando auscultados sobre o papel da governação na promoção de práticas de RS na UÉ, a maioria dos entrevistados aceita que a governação é um factor fundamental para essa tarefa, havendo o reconhecimento da existência de programas de RS que minimizem alguns aspectos dos estudantes nomeadamente eventuais situações de emergência. Por outro lado, alguns entrevistados reconhecem que existe a necessidade de se proceder a uma melhoria em termos de iniciativas focadas nos funcionários não docentes assim como uma clarificação da estratégia formalizada que preveja a RS. O grupo de entrevistados estudantes, referem da possibilidade de algum de práticas de RS por parte da governação da universidade, afirmando que há muito para fazer no âmbito do foco da universidade nos alunos e em alguns funcionários, sugerindo que se deveria melhorar muito a comunicação interna e externa de forma a projectar a imagem da universidade. Quanto à questão relacionada com a estratégia da UÉ, a maioria dos entrevistados reconhece que não existe um plano estratégico na universidade formalmente aprovado pelo conselho geral. Apesar disso alguns referem que existe uma estratégia da equipa do reitor, onde a RS faz parte, enquanto que outros afirmam



que a estratégia informal não pode ser considerada, pelo facto de esta não ser comunicada nem operacionalizada.

6.2.3.3.3. Dimensão – Desafios da Universidade de Évora

Tal como anotado no anterior caso, na sequência dos constrangimentos e tendências no ES em Portugal, as IES do interior de Portugal atravessam um conjunto de dificuldades acrescidas pelo facto de lhes faltar estudantes para o normal desenvolvimento das actividades lectivas. Tendo em conta o elevado contributo que estas IES geram no desenvolvimento da comunidade local, torna-se relevante que a sua governação encontre formas alternativas mas complementares, para a sustentabilidade económico financeira destas instituições.

Questão nº 11:

Quais as tendências no ensino superior? Os actuais problemas estratégicos e operacionais da UÉ relacionam-se com as tendências? De que forma?

Pretende-se com esta pergunta, aferir as actuais tendências no ensino superior e relacioná-las com os problemas estratégicos e operacionais que a IES apresenta de acordo com os entrevistados auscultados.

De uma forma geral os diversos grupos de entrevistados, apontam para a falta de alunos como a principal tendência do sector de ES, implicando a proposta para aumentar a captação de novos alunos através de vários formas, potenciando a formação ao longo da vida, a diversificação da origem dos estudantes, a oferta formativa conjunta entre a rede de ES e a aposta nas competências comportamentais nos estudantes, de forma a aumentar a sua integração profissional. Referem igualmente alguns entrevistados para a necessidade da internacionalização das IES e a dinamização da prestação de serviços a vários públicos, potenciando a função universitária no desenvolvimento regional:

A: *“Com a diminuição dos alunos pela via normal, temos que captar outros públicos, por exemplo através da formação ao longo da vida e com estudantes estrangeiros...Temos tido um aumento muito grande de estudantes angolanos, brasileiros e outros. Por outro lado devemos ser agentes do desenvolvimento tanto ao nível da região como ao nível das empresas, contribuindo para com o tecido empresarial com inovação...”.*

B: *“Internacionalização, formação ao longo da vida, prestação de serviços, temos que captar mais estudantes...O principal problema da universidade é não haver um plano estratégico da universidade. A instituição não sabe ainda quais as áreas de excelência...”.*

C: *“...reforma de Bolonha como um problema com consequências que na altura nem se suspeitava...ao nível das competências comportamentais, temos que dar resiliência aos alunos para se adaptarem*



ao mercado de trabalho e às novas realidades...Temos que reforçar a formação dos docentes e funcionários”.

D: “Os cortes orçamentais, originam consequências que muitos não estão a ver...reorganização da rede é uma questão muito em cima da mesma, reorganização da oferta...internacionalização das universidades exigem ritmos diferentes de universidade para outras. Problemas demográficos e da qualidade de ensino”.

E: “...aprendizagem ao longo da vida, a necessidade de captação de novos alunos visto que tem havido uma evidente diminuição de inscrições, com elevados abandonos no primeiro ano. Dota-los de ferramentas que promovam a sua empregabilidade... reter os alunos da região... a imagem tem que ser melhorada. O processo de Bolonha veio piorar a situação da qualidade... competências comportamentais”.

F: “O principal problema é a diminuição do nº de alunos, só 40 % dos estudantes que terminam o secundário é que ficam em Évora a estudar na universidade... captar mais estudantes através da formação ao longo da vida, a internacionalização e por outro lado temos que potenciar a prestação de serviços, temos tido um aumento muito grande de receitas comunitárias em vários projectos científicos”.

P: “A especialização é um aspecto evidente, cada universidade não deve ter formação de A a z e forçar o sistema a ter os melhores docentes em todas essas áreas. As soft skills são muito mais importantes...melhorar a identificação das necessidades dos clientes por parte da universidade...a investigação dirigida para o mercado...técnicas de ensino à distância devem ser implementadas... potenciar a extensão do conhecimento...é fundamental procurar uma marca desta universidade”.

Em relação às respostas dos estudantes, um deles aponta como tendência do ES a falta de alunos nas IES, referindo as políticas da tutela como um dos responsáveis. Os restantes estudantes não fazem nenhuma referência às tendências mas apontam para alguns problemas de qualidade do ensino, relacionados com alguns docentes e serviços e a falta de espaços para estudar na universidade:

I: “...O principal problema é com a falta de alunos, as instituições do interior estão a ficar penalizadas com as políticas da tutela. Os estudantes queixam-se de má comunicação com os docentes, existem bons docentes mas outros muito maus e por vezes estes maus depois da avaliação nada lhes acontece, existe assim um aumento de desmotivação. O portal dos antigos alunos vai dar um forte contributo para os actuais estudantes...”.

J: “Os SAS não funcionam como gostaríamos, a universidade não houve os estudantes acho que nem se apercebem que nós estamos descontentes. Outro problema é com a nossa ligação a cidade que poderia ser muito melhor”.

K: “As condições de alojamento não são as melhores, os contributos para o SAS do orçamento do estado são menores, é perceptível que a falta de dinheiro leva a este estado de coisas. O alojamento e as necessidades de bolsas são as duas áreas de maior necessidade”.



Questão nº 12

Para além do contributo do orçamento do estado identifica outras fontes de financiamento da UE? Quais?

Pretende-se com esta pergunta, identificar junto dos entrevistados, eventuais fontes de financiamento alternativas às verbas do orçamento do estado que constituem a principal receita da IES públicas.

Tendo em conta as respostas dos vários grupos de entrevistados, a maioria aponta para a dinamização da prestação de serviços tanto à comunidade como às empresas e foco na captação mais estudantes nos vários ciclos e ao longo da vida, a dinamização de parcerias estratégicas com ofertas formativas conjuntas e a possibilidade da existência de políticas de discriminação positiva para com as IES do interior por parte da tutela:

A: "Estratégia para conquistar novos alunos nacionais e estrangeiros, prestação de serviços vários dirigidos a empresas e comunidade".

B: "Podemos dinamizar vários pacotes de apoio à atracção de estudantes, bolsa de estudantes, internacionalização é muito importante por esta via aumentar aos estudantes, assistência tecnológica, prestação de serviços na área agro-alimentar".

C: "Aumentar a prestação de serviços, formação ao longo da vida, formação para antigos alunos".

E: "Somos ainda dependentes em termos do orçamento em cerca de 60%, estamos a trabalhar bem para arranjar mais receitas, a prestação de serviços com vários departamentos que já o fazem, angariação de mecenas, donativos empresas, duas cátedras que são promovidas por entidades, mas aumentar as propinas esta fora de questão".

F: "A nossa dependência é elevada e determinante, receita própria na ordem dos 45 %, estamos muito focados para aumentar as fontes próprias, no âmbito de fundos comunitário podemos vir a receber este ano 20 a 25 milhões. Prestação de serviços vários".

L: "Prestação de serviços e angariação de mais estudantes. Para isso é preciso aumentar a qualidade do ensino".

M: "Já se faz alguma coisa mas pode-se fazer muito mais...".

N: "Prestação de serviços e discriminação positiva por parte da tutela valorizando o nosso contributo para o desenvolvimento da região".

O: "Penso que se tem feito alguma coisa mas falta muito ainda, é um caminho que temos que percorrer, o caminho não é mau em si, as razões é que não são as melhores devido ao actual momento de crise. Prestação de serviços, ensino de excelência, ligação à rede de IES".

P: "Foco na satisfação dos alunos, angariação de alunos de vários ciclos, incluindo os antigos alunos, estabelecimento de parcerias com a região".

Apesar na quase unanimidade na aposta da prestação de serviços, dois entrevistados apresentam reservas sobre se uma IES pública tem como missão esta angariação de autonomia financeira:



D: *“Acho que sim mas tenho algumas reservas sobre esse assunto. Penso que não nos cabe essa tarefa”.*

H: *“Esse caminho é perigoso. A educação vem na constituição por isso não sei se a universidade pública tem a missão de andar a angariar receitas. Tem é que ter as contas transparentes e apresentar um ensino de referência”.*

Quanto aos estudantes entrevistados apontam a prestação de serviços e o foco na ajuda à comunidade local:

I: *“Prestação de serviços na cidade”.*

J: *“Muitos estudantes poderiam aumentar a ajuda as pessoas da cidade. Colocar alguns projectos a render, ideias sustentáveis dos estudantes”.*

K: *“não sei”.*

Questão nº 13

Na sua opinião as políticas da tutela estão ajustadas aos desafios das IES do interior? Como?

Pretende-se com esta pergunta, identificar junto dos entrevistados de eventuais outras fontes de financiamento da IES para além das verbas do orçamento o estado.

Tendo em conta as respostas dos vários grupos de entrevistados, a quase totalidade aponta para a clara falta de adequação das políticas governamentais não só em relação à necessidade de regulamentação do ES português como de políticas que minimizem os constrangimentos das IES do interior do continente, tendo em conta o seu elevado contributo para o desenvolvimento da comunidade local:

A: *“Não estão. A nossa universidade desempenha uma função determinante na região enquanto que muitas outras IES não o fazem e não é por isso que nós somos valorizados”.*

B: *“Julgo que devia haver uma estratégia por parte da tutela muito diferente, valorizando e incentivando o nosso papel na região, o nosso e o das outras IES do interior”.*

C: *“Todas as IES do interior contribuem muito para atenuar os problemas aqui existentes, para a diminuição da desertificação humana, na ajuda à população envelhecida e a tutela na prática não tem nenhum reconhecimento do nosso papel social”*

D: *“As quatro universidades do interior estão localizadas em zonas com os mesmos problemas demográficos e a mesma necessidade de captação de investimento público e privado. No litoral existem outros problemas, não de falta de alunos mas outros. Por isso a tutela deveria se ajustar aos problemas específicos de cada região, o que não tem feito”.*

E: *“Nós aqui temos necessidades diferentes do litoral, temos poucos alunos devido ao pouco investimento, à diminuta natalidade, à fuga de estudantes para o litoral. Temos que melhorar a nossa imagem e manter a linha da qualidade do nosso ensino para atrair mais estudantes. O estado podia fazer mais mas temos também que fazer o nosso papel”.*



- F:** *“Desempenhamos uma função muito importante em Évora e na região. Estamos muito condicionados com as políticas da tutela para o sector que tem tido como se sabe muitos problemas. Sem duvida que temos tido constrangimentos financeiros acrescidos que nos tem dificultado muito a nossa actividade...”*
- G:** *“As políticas da tutela têm sido muito negativas, os cortes dos orçamentos são sistemáticos o que leva a uma desmotivação por parte dos funcionários que é difícil de gerir. Por isso na minha opinião a tutela só nos tem dificultado, não valoriza o nosso papel nesta região, acho que na verdade nem quer saber”*
- H:** *“Acho que não, a tutela é incompetente para tratar desta situação. É uma gestão meramente contabilistas, não promove o livre pensamento. A universidade de Évora contribui para a região de uma forma essencial e por isso as políticas deveriam ter em conta essa realidade”*
- M:** *“O nosso contributo é enorme, a realidade da cidade é indissociável com a da universidade. Apesar deste contributo para o desenvolvimento regional, não vejo compensações nas políticas do governo...Temos que nos focar mais no que depende de nós. Posicionar a universidade para o aluno”*
- N:** *“Nada ajustadas, pelo contrário, são negligentes e não tem a menor capacidade de escutar o que os docentes têm para dizer, as pessoas que conhecem a realidade. A tutela não esta interessada na realidade. É só cortar nos orçamentos. Nem sabem o que a RS significa”*
- Q:** *“A tutela nunca teve em conta a nossa função social e cultural, nunca houve uma discriminação positiva com as universidades mais pequenas, basta ver que as regras de avaliação de todas as IES são as mesmas. Isto não faz sentido. Falta ética da responsabilidade não praticam o princípio da subsidiariedade”*

Em relação às respostas dos estudantes, verifica-se que acompanham a opinião dos restantes entrevistados, não concordando com a posição por parte da tutela:

- I:** *“A nossa zona é mais desfavorecida e contribuimos muito para a cidade e comunidade. Devia haver um contributo por parte da tutela talvez com discriminação positiva ou reconhecer o que fazemos pela região e compensarmo-nos”*
- J:** *“Claro que não. É só cortar nos orçamentos, não têm em conta nada mais do que uma gestão financeira da situação. Não confio nesta tutela”*
- K:** *“Não sei”*

Questão nº 14

Na sua opinião, os actuais problemas e desafios identificados podem ser minimizadas através de práticas de RS? Como?

Pretende-se com esta pergunta, aferir junto dos entrevistados se na sua opinião os actuais problemas e desafios identificados podem ser minimizadas através de praticas de RS.

As respostas dos entrevistados dos vários grupos, são convergentes em afirmar que as práticas de RS têm potencial para minimizar alguns dos desafios da universidade de Évora, sobretudo aqueles não relacionados com o imediatismo



orçamental, já que para vários, a RS produz efeitos a médio longo prazo, não a curto prazo. Assim, a maioria dos entrevistados afirma que as práticas de RS podem levar a aumentos da imagem da universidade, com a conseqüente melhoria da imagem e satisfação dos colaboradores e estudantes, podendo por esta via, atrair mais estudantes:

- A:** *“A RS pode atenuar alguns dos problemas, caso se consiga aumentar a satisfação dos actuais e futuros alunos, podendo contribuir para o aumento da nossa reputação e assim captarmos mais estudantes e desta forma atenuar a falta dos mesmos. Por outro lado, ao nível interno podemos melhorar as qualificações dos nossos RH, docentes e não docentes assim como mantermos preocupações ambientais”.*
- B:** *“Julgo que sim, a RS internamente pode ajudar com iniciativas de aumento da formação aos não docentes e da implementação de um sistema de avaliação de desempenho melhor que o SIADAP. Por outro lado captando mais estudantes pelo efeito boca a boca”.*
- C:** *“A RS pode melhorar muito a universidade em muitos aspectos, a proximidade entre docentes e alunos pode ainda melhorar mais e isso passa lá para fora o que pode implicar atrair mais estudantes...”.*
- D:** *“Não podem resolver problemas orçamentais imediatos, o efeito da RS é a médio longo prazo, podem promover mais receitas pela via ampla da RS, reforço da nossa imagem externa, do reconhecimento interno e da reputação”.*
- E:** *“Tendencialmente sim, o facto de termos acções de RS como o fundo UÉ, através da sua divulgação pode atrair mais alunos, o marketing da própria instituição vai poder aumentar a sua reputação melhorando a notoriedade, a confiança interna e externa podendo atrair mais estudantes em todos os ciclos”.*
- G:** *“As práticas de RS podem ajudar através da melhoria da nossa imagem para o exterior e esperemos que novos alunos sejam atraídos pela maior visibilidade e confiança com a universidade”.*
- H:** *“Acho que sim não tenho dúvidas nenhuma, mas a RS devia ser vista de forma estratégica, devendo constitui uma das sua preocupações. Foco nos estudantes e dimensão interna para melhorar a satisfação de ambas”.*
- K:** *“Verificamos que todos os anos, alguns cursos têm fechar por falta e estudantes, face a este tipo de problema a RS de que forma poderá ajudar? ...através de práticas internas que aumentem a satisfação dos estudantes...”.*
- M:** *“Em termos orçamentais não estou a ver como a RS pode ajudar ou seja a curto prazo. Em termos de promoção da imagem da universidade sim acredito que pode. Se a RS permitir um maior foco nos alunos, a universidade ganha competitividade”.*
- N:** *“Ajuda muito obviamente, demonstrarmos à sociedade civil e região que estamos muito perto dos nossos alunos e da comunidade implica melhorarmos a nossa imagem e isso pode levar a aumentar o número de alunos e a satisfação dos actuais”.*



Figura 47. Mapa conceptual gerado pelo *software* Atlas Ti, a partir da análise das respostas às entrevistas respeitantes à Dimensão– Desafios da UÉ - Relação das tendências do ES com os desafios da IES

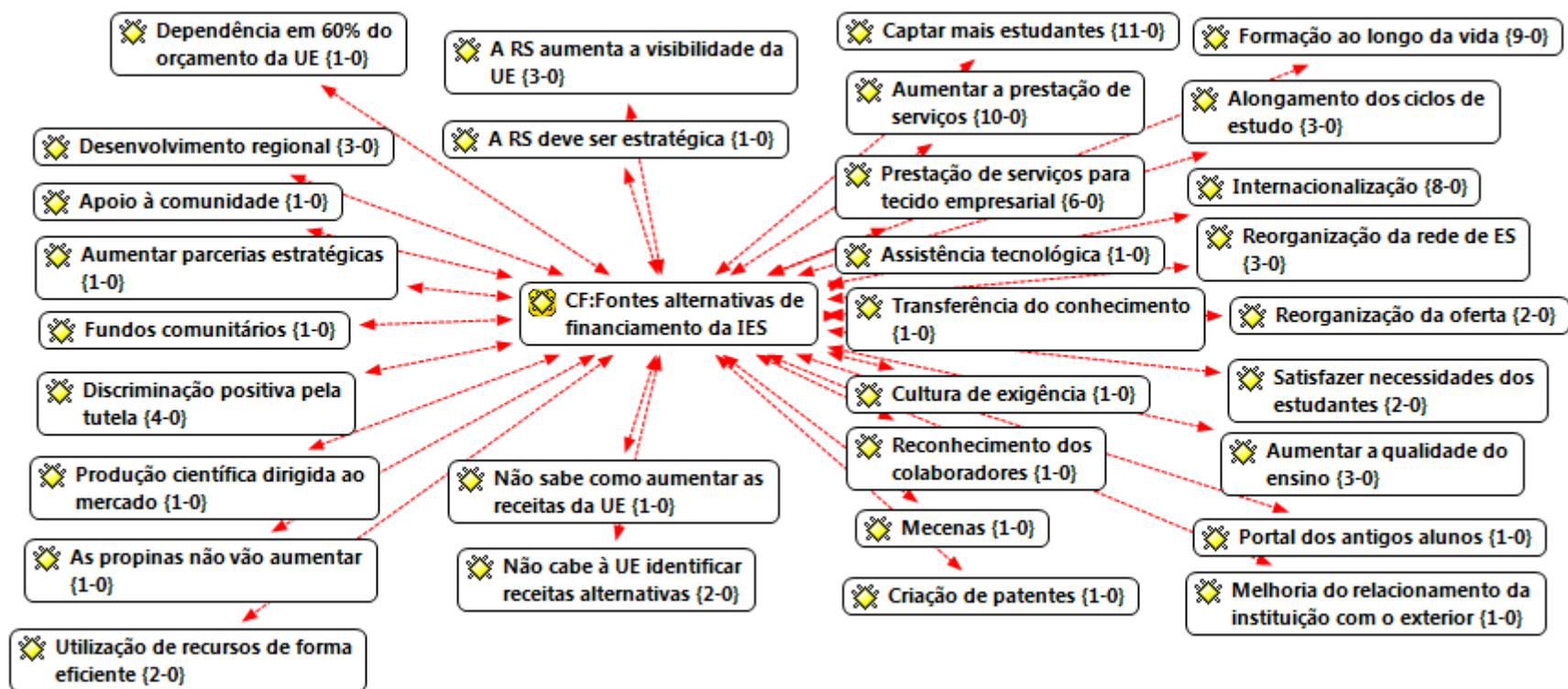


Figura 48. Mapa conceptual gerado pelo software Atlas Ti, a partir da análise das respostas às entrevistas respeitantes à Dimensão - Desafios da UE – Fontes alternativas de financiamento da IES

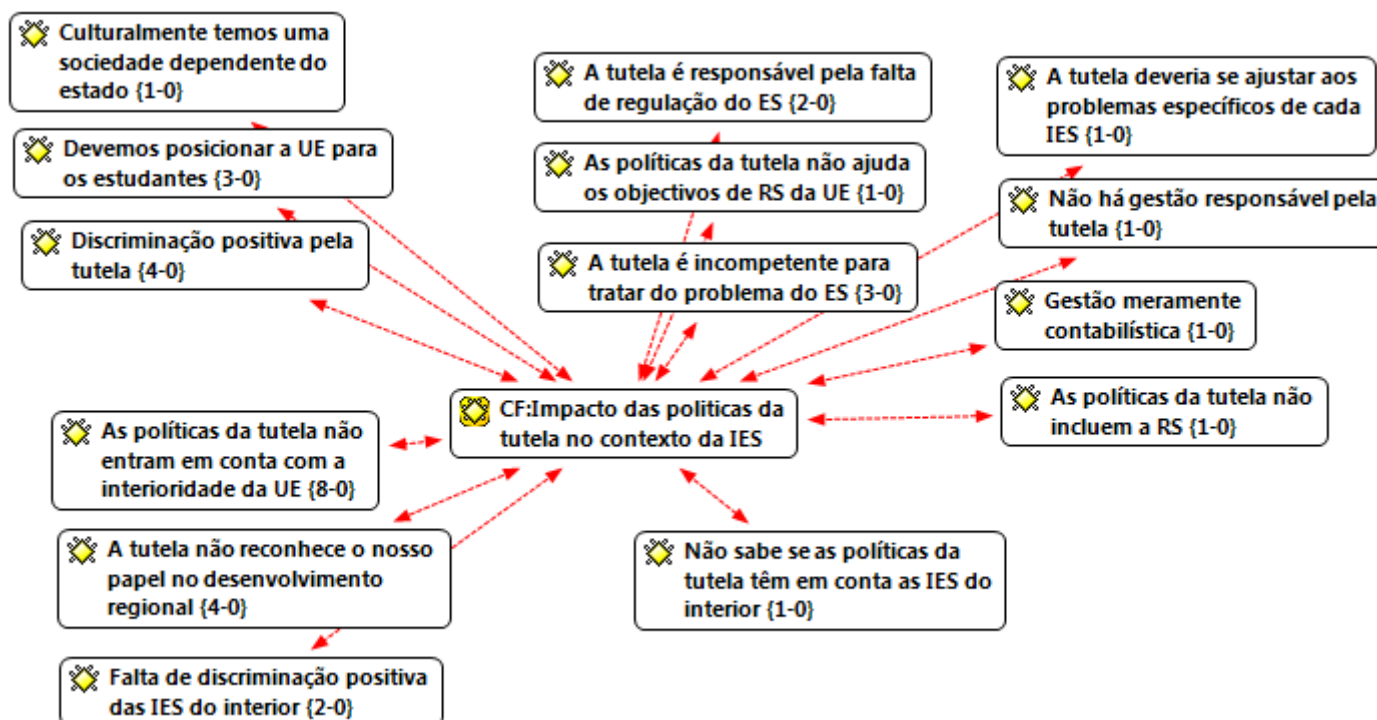


Figura 49. Mapa conceptual gerado pelo *software* Atlas Ti, a partir da análise das respostas às entrevistas respeitantes à Dimensão– Desafios da UE – Impacto das políticas da tutela no contexto das IES do interior.

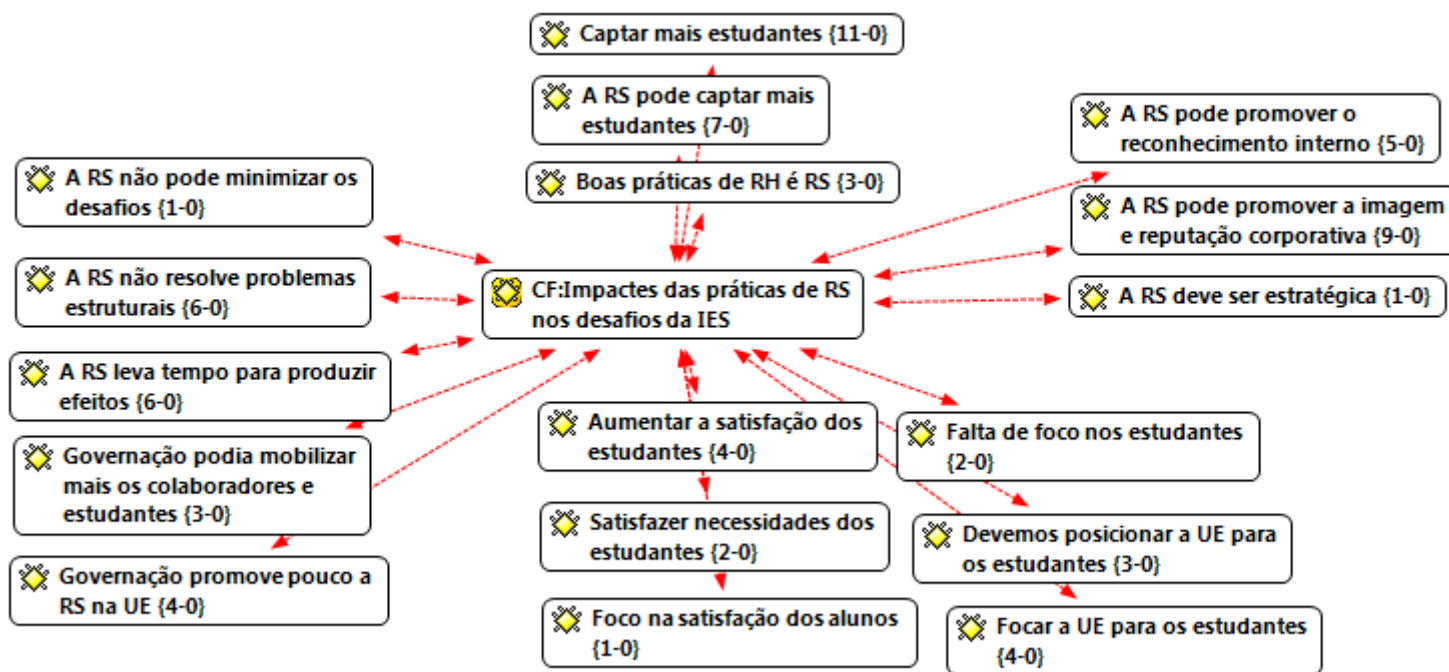


Figura 50. Mapa conceptual gerado pelo *software* Atlas Ti, a partir da análise das respostas às entrevistas respeitantes à Dimensão – Desafios da UE – Reconhecer nas práticas de RS formas de minimizar os desafios da IES



Resumo da análise das respostas
Dimensão – Desafios da IES

Os diversos grupos de entrevistados, de forma indiferenciada, conforme se pode verificar nas Figuras 47 a 50, apontam como principal problema da UÉ a falta de estudantes como principal tendência no ES implicando a operacionalização de estratégias de captação de estudantes nos vários ciclos de estudos, ao longo da vida e diversificando a sua origem. Os entrevistados apontam ainda a necessidade de internacionalização das IES com vista a criar sinergias com IES homologas estrangeiras, a reorganização da rede de ES em Portugal com a desejável oferta formativa conjunta, a dinamização da prestação de serviços e outras formas de aumentar a autonomia financeira das IES e o contributo para o desenvolvimento das comunidades locais. São apontados como problemas estratégicos e operacionais constrangimentos financeiros em resultado das políticas da tutela e em termos internos, a proposta para a melhoria de condições dos funcionários não docentes. Alguns estudantes apontam para eventuais problemas de qualidade de ensino e falta de condições física de estudo.

Relativamente à questão sobre a diversificação de fontes de financiamento das IES, a maioria aponta para a dinamização da prestação de serviços tanto à comunidade como às empresas e foco na captação mais estudantes nos vários ciclos e ao longo da vida, a dinamização de parcerias estratégicas com ofertas formativas conjuntas e a possibilidade da existência de políticas de discriminação positiva para com as IES do interior por parte da tutela.

Em relação à questão sobre a adequabilidade das políticas da tutela aos desafios das IES do interior continental, é quase unânime a opinião dos entrevistados ao apontarem a falta de adequação das políticas da tutela face aos desafios do ES do interior continental, as quais não terão em conta o efectivo desempenho destas IES no desenvolvimento regional.

Quando se questiona sobre a possibilidade das práticas de RS poderem minimizar alguns dos desafios e tendências apontadas anteriormente, as respostas dos entrevistados dos vários grupos, são convergentes em afirmar que as práticas de RS têm potencial para minimizar alguns dos desafios da universidade de Évora, sobretudo aqueles não relacionados com os problemas financeiros visto que na sua opinião a RS produz efeitos a médio longo prazo, não a curto prazo. Assim a maioria afirma que as práticas de RS podem levar a aumentos da imagem da universidade, com a conseqüente melhoria da visibilidade da universidade e de satisfação dos colaboradores e estudantes, podendo por esta via atrair mais estudantes.



6.2.3.3.4. Dimensão – Impactes das práticas de Responsabilidade Social na Instituição de Ensino Superior

Questão nº 15

A UE cria impactes económicos e sociais relevantes na região? Quais?

Pretende-se com esta pergunta, aferir junto dos entrevistados, se consideram que a UE cria impactes económicos e sociais relevantes na região.

Os vários grupos de entrevistados unanimemente apontam para o elevadíssimo contributo económico, social e cultural dinamizado pela universidade na região. Alguns entrevistados referem que a universidade ainda poderia criar maior impacte:

A: *“Sim muito grande, somos uma universidade com milhares de alunos e centenas de docentes. Cria um impacto económico muito grande. Também social pela entreatajuda que temos com a comunidade”.*

B: *“É muito elevado o nosso impacte, o papel na actividade económica, negócios à volta da universidade, investimento de algum tecido empresarial. Em termos sociais também é elevado”.*

C: *“Sim elevadíssimo tanto económico como social. Somos um dos maiores empregadores da zona”.*

E: *“Sim muito grande o nosso contributo, mas poderia ser maior”.*

F: *“Somos com o hospital os maiores empregadores”.*

I: *“Sim é muito grande mas os alunos poderiam fazer muito mais com ajuda da universidade. Os alunos têm um potencial enorme que não é explorado por falta de ajuda da universidade e também por alguma falta de iniciativa dos alunos”.*

J: *“É enorme o impacto. Vai ser cada vez maior penso eu, quando estivermos mais organizados para melhor servir a cidade e os seus habitantes”.*

L: *“Sim muito grande somos muito alunos que dormem, comem e vivem na cidade”.*

M: *“Em termos económicos e sociais é fundamental mas também em termos culturais. Temos uma adesão enorme. Já moldamos os hábitos culturais da região”.*

Questão nº 16

Quais são os principais focos das práticas de RS na UE?

Pretende-se com esta pergunta, aferir junto dos entrevistados, quais são os principais focos das práticas de RS na UE.

A quase totalidade dos entrevistados refere os estudantes como o principal foco das práticas de RS na IES sendo a sociedade o seguinte foco na universidade. De se notar que poucos entrevistados referem os colaboradores como foco das práticas de RS pela universidade o que reforça as respostas à sexta questão, onde houve várias referências sobre a necessidade de se incrementar a atenção nos colaboradores em geral e os não docentes em particular:



- A:** *“São os estudantes e a sociedade”.*
- B:** *“Estudantes”.*
- C:** *“Estudantes, região e funcionários”.*
- D:** *“Estudantes e a região”.*
- E:** *“Estudantes”.*
- F:** *“Estudantes e sociedade”.*
- G:** *“Estudantes”.*
- H:** *“Estudantes e comunidade”.*
- I:** *“Comunidade”.*
- J:** *“Cidade”.*
- K:** *“Não sabe”.*
- L:** *“Estudantes e comunidade”.*
- M:** *“Estudantes e região”.*

Questão nº 17

Que vantagens para esta IES na adopção de práticas de RS? Estas práticas aumentam a reputação e a confiança dos estudantes e colaboradores na UÉ?

Pretende-se com esta última questão, identificar junto dos entrevistados, quais as vantagens para a IES na adopção de práticas de RS e se estas criaram maior reputação, confiança e competitividade na Universidade.

As respostas do primeiro grupo de entrevistados apontam para uma melhor imagem externa da universidade em resultado de varias iniciativas, entre as quais, as práticas de RS na UÉ, referindo neste âmbito que na sua percepção, a confiança e a reputação da UÉ melhoraram, apesar de alguns entrevistados referirem que existe a necessidade de se melhorar a comunicação interna, de forma a se proceder a uma maior divulgação dos programas de RS. Vários entrevistados referem que, na sua percepção, os estudantes melhoraram consideravelmente a sua confiança e reputação em resultado das iniciativas de RS da universidade e por outro lado, as opiniões dividem-se sobre se houve ou não uma melhoria da competitividade da IES:

- A:** *“Na parte que nós podemos influenciar julgo que vamos no bom caminho...A confiança nos docentes é maior, existe hoje maior interacção entre reitoria e as escolas, maior colaboração, os planos de actividade discutidos com docentes e não docentes...podemos influenciar a opinião pública pela melhoria da nossa imagem...Nos últimos anos, a universidade melhorou muito a sua imagem externa, melhoramos a nossa reputação especialmente externa e também de confiança, passámos a ser vistos como parceiros, com muito maior ligação às diferentes partes. É um efeito que leva tempo para se construir e que se destrói muito rapidamente. Não sabe se esta mais competitiva”.*
- B:** *“A nossa RS esta na nossa missão, na nossa génese, nem sempre formalizada em programas especificos. Nos últimos quatro anos, tem-se melhorado muitissimo a nossa imagem externa e*



também a nossa reputação. Os alunos hoje sentem mais este envolvimento...Temos que continuar este caminho, aumentando a captação de fundos, melhorando o nº de alunos, aumentando a retenção dos alunos da zona e atraindo outros de fora...Penso que estamos mais competitivos”.

- C:** “A RS não esta formalizada mas ela sempre existiu na nossa universidade pelo elevado contributo que damos para a sociedade. O maior avanço nos últimos 2 anos tem sido a maior visibilidade e a ligação com a sociedade, parceiros e com os alunos, tanto a nível nacional como internacional, temos hoje muito mais respeito e consideração pela comunidade local e nacional...Os alunos tem uma maior confiança na nossa instituição mas eu gostava que tivessem ainda mais, necessitamos de ter mais nome, marca. Em termos de competitividade, estamos mais organizados internamente e melhor preparados para dar melhores resposta aos actuais desafios”.
- D:** “A RS não produz efeitos a curto prazo, mas a nossa imagem externa e também a confiança com os agentes externos está muito melhor...A nossa reputação melhorou sem qualquer tipo de dúvida mas o número de alunos... Não sei se esta mais competitiva porque a falta de alunos persiste...”.
- E:** “A nossa imagem melhorou bastante nos últimos anos e a universidade está melhor enquadrada na região e melhor respeitada. A universidade tem-se preocupado mais com os alunos e com a sociedade e menos com os não docentes, esta casa esta virada para os docentes...Os alunos têm uma percepção melhor da universidade com uma confiança e reputação adicional. A associação académica tem ainda muito que fazer. Julgo que estamos mais competitivos”.
- F:** “As práticas de RS desta universidade permitem ganhos transversais, tanto internos com externos. Ganhos de imagem externa e de reputação e confiança interna e externa...Penso que estes programas são da obrigação da universidade, não é uma solidariedadesinha...algumas práticas nossas de RS, não são comunicadas intencionalmente. Temos muito que fazer ainda nomeadamente ao nível dos não docentes e com a comunidade local”.
- L:** “Sem dúvida que a reputação melhorou muitíssimo nos últimos anos, a escola das artes tem contribuído para essa visibilidade. As práticas de RS têm ajudado neste processo de ligação à cidade e região...A RS não interessa se não houver qualidade...A universidade esta mais competitiva sem dúvida”.
- M:** “A universidade nos últimos anos tem melhorado muito a sua imagem externa e também interna. Ainda existe muito que fazer ao nível da cidade...A relação aluno professor é muito próxima, a cidade é pacata, muito segura. Existem programas de RS que impedem situações de fome ao nível do aluno. As salas de aulas e espaços para estudar não são os melhores. Há imensos programas de RS que ninguém sabe que existem, a comunicação tem que ser melhora. Reconheço aumentos de reputação sem dúvidas e maior reputação externa do que interna e também maior confiança...Esta mais competitiva sem nenhuma dúvida...”.
- N:** “...Na produção científica mudámos em termos de ranking nacional...o valor da transparência melhorou muito, melhorando a visibilidade da universidade, não temos segredos. Os alunos têm mais confiança com estas iniciativas, nós aqui temos muito mais proximidade do que em outras universidades, conhecemos os alunos e falamos com eles individualmente, os funcionários docentes e não docentes tem hoje mais confiança, o problema vem de fora, por parte das políticas da tutela que não são ajustadas à nossa realidade...Ficou mais competitiva nos últimos tempos sem dúvida”.
- O:** “Estou a par de algumas das acções de RS mas na minha opinião a RS universitária não se esgota nesses programas, a comunicação nem sempre é a melhor, temos um gabinete de comunicação mas não é muito eficaz...Quando um aluno quer continuar a estudar e está em risco por falta de condições económicas, tem que se dar uma solução, criar um ambiente de ninguém ficar para traz...Temos melhorado em termos de reputação e de imagem interna e externa. Acho que estamos mais competitivos, mas temos muito que fazer, temos que virar a universidade para as necessidades dos alunos e para a sociedade”.



P: *“Tenho conhecimento de algumas acções de RS mas não são divulgadas devidamente...A RS tem muito a ver com a ética...A universidade tem ficado mais competitiva pela via da melhoria da imagem, reputação e confiança de todos com as suas PI, a universidade deixa de ser minha para ser nossa. Esta mais competitiva mas poderia estar mais”.*

Em relação ao segundo, terceiro e quinto grupo de entrevistados, as respostas apontam em convergência com o grupo da governação:

G: *“...A RS vai permitir aumentos na reputação, interna como externamente, os alunos aumentaram a sua satisfação em termos das suas necessidades...Não sei se esta mais competitiva com todos os problemas que persistem e sobre os quais a RS pouco pode fazer”.*

H: *“A universidade existe para os alunos, estes devem ser o centro do processo, se não houver alunos não há universidade, os centros de investigação é que não necessitam de ter alunos para funcionarem. A RS pode ajudar na imagem corporativa...Não sei se com a RS a reputação aumentou, a imagem sem dúvida que melhorou mas a reputação e a confiança não sei. Não me parece que esteja mais competitiva. Há muito que fazer e a RS leva tempo a produzir efeitos”.*

Q: *“No curto prazo não vejo como a RS poderá criar muitas vantagens, mas a longo prazo sim, a reputação constrói-se a partir daí, sem resultados instantâneos, com solidez de imagem, de responsabilidade da governação, leva tempo mas já se começou...Sinto que tem aumentado o nível de confiança e o aumento de reputação, sinto isso não tanto através da audição dos estudantes mas mais através dos representantes do estudantes, mas temos outra coisa que fundamenta esta minha percepção, os estudantes participam na avaliação das unidades curriculares, dos docentes, cursos e serviços e tem havido uma melhoria da percepção da qualidade dos cursos, dos docentes e serviços, o único ponto em que não se verifica é ao nível dos espaços. Salas de aula e locais para estudo”.*

Alguns entrevistados afirmam que as práticas de RS da UÉ produzem efeitos insuficientes de forma a minimizar determinadas políticas estatais penalizadoras para a IES, nomeadamente pela redução de vencimentos aos colaboradores da UÉ, pela redução da contribuição no orçamento da instituição e pelas políticas de vagas que afirmam prejudicar as IES do interior como a UÉ:

A: *“houve uma degradação de condições de remunerações devido à crise que afecta muito a motivação dos colaboradores. Nós a este nível nada podemos fazer, o nosso próprio ordenado foi muito afectado. Hoje exige-se mais e paga-se menos. Há famílias com níveis de stress muito grande, a universidade pouco pode fazer porque não tem orçamento suficiente...é ao nível da tutela que se tem que se promover políticas para aumentar a natalidade”.*

G: *“Tem havido um desinvestimento da universidade na acção social, isto devido aos cortes orçamentais. As práticas de RS nada podem fazer face a esta situação, pelo menos de uma forma directa.*

N: *“...o problema vem de fora, por parte das políticas da tutela que não são ajustadas à nossa realidade: Esta universidade tem uma responsabilidade para com a região enquanto que as outras do litoral não têm...”.*

Em relação aos estudantes entrevistados, referem que as práticas de RS são pouco ou nada conhecidas por parte dos estudantes, levando a afirmar que de uma



forma geral, apesar da existência de alguns programas de RS, estes não foram os únicos responsáveis pela melhoria da imagem, confiança e reputação da universidade. Defendem que a comunicação da UÉ é manifestamente insuficiente e que existe a necessidade da governação alinhar a estratégia no foco nos estudantes e sociedade:

I: *“As acções de RS tem criado resultados ainda insuficientes, a comunicação destas iniciativas é claramente insuficiente, só alguns alunos é que as conhecem e também muitos docentes não conhecem esta área. Acredito que algumas acções possam aumentar a reputação e a confiança mas até aqui não de uma forma estruturada e por isso o impacto dessas práticas é menor. A reputação melhorou assim como a confiança mas não em resultado exclusivo da RS. A universidade está mais competitiva mas existe muito ainda que fazer. A universidade deveria aumentar a sua qualidade, a instituição deve definir as áreas em que queremos ser líderes, para isso é preciso haver estratégia e não tem havido”.*

J: *“A confiança em relação à instituição é mediana...a reitoria não ouve as necessidades dos estudantes...As acções de RS surgem por vezes por pressão nossa...a reputação e a confiança no meu entender não foi melhorada pelas acções de RS. Julgo que não esta mais competitiva com a RS que a meu ver é diminuta, pelo menos de uma forma perceptível por parte dos alunos”.*

K: *“Com uma maior ligação entre universidade e a sociedade a confiança e reputação devem melhorar, mas ainda não de uma forma muito expressa pelo menos por enquanto. Existem muitas áreas de necessidades dos alunos que não estão bem trabalhadas pela universidade...Não está mais competitiva”.*

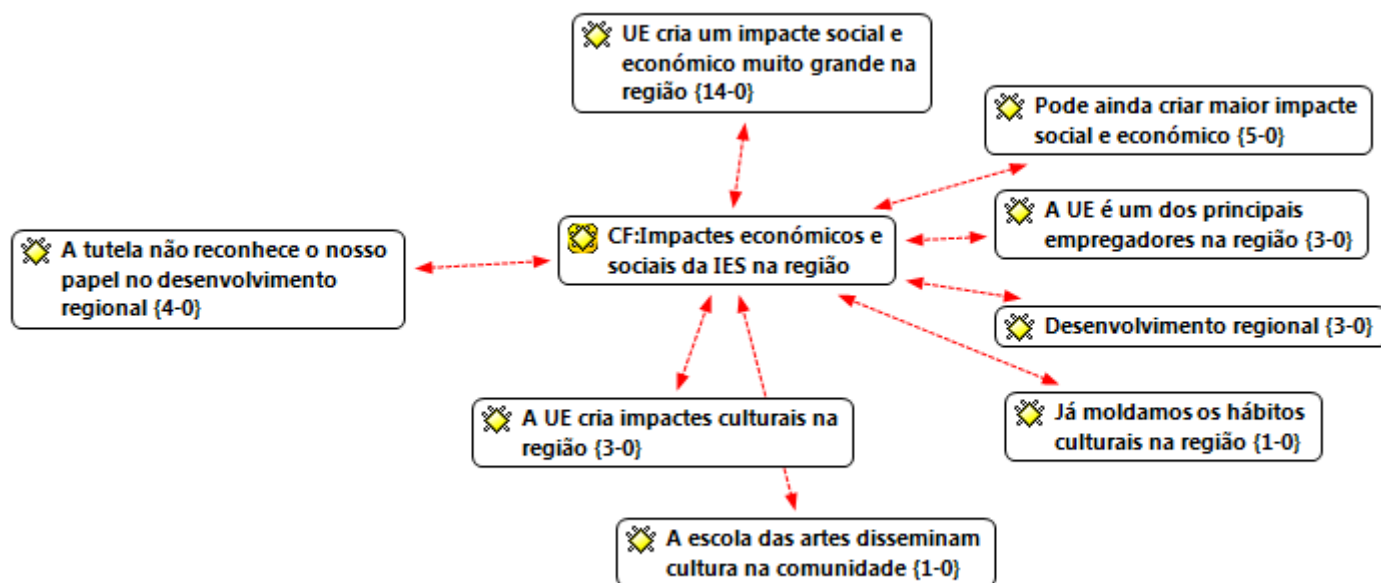


Figura 51. Mapa conceptual gerado pelo *software* Atlas Ti, a partir da análise das respostas às entrevistas respeitantes à Dimensão – Impactes das práticas de RS na IES - Impacte económico e social da UÉ para a região

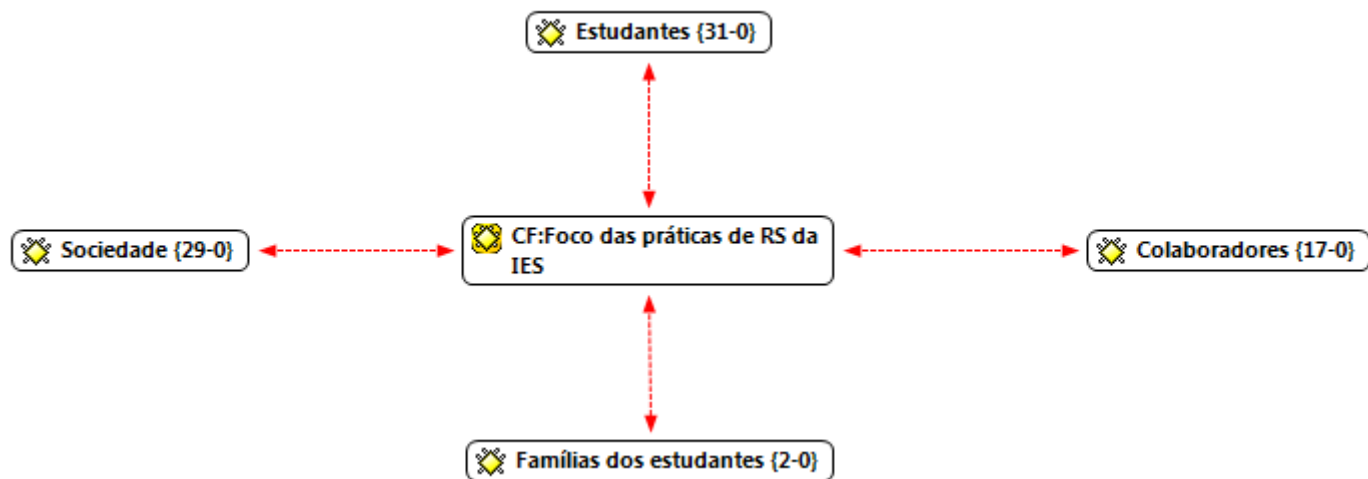


Figura 52. Mapa conceptual gerado pelo *software* Atlas Ti, a partir da análise das respostas às entrevistas respeitantes à dimensão–Impactes das práticas de RS na IES – Foco das práticas de RS na UÉ

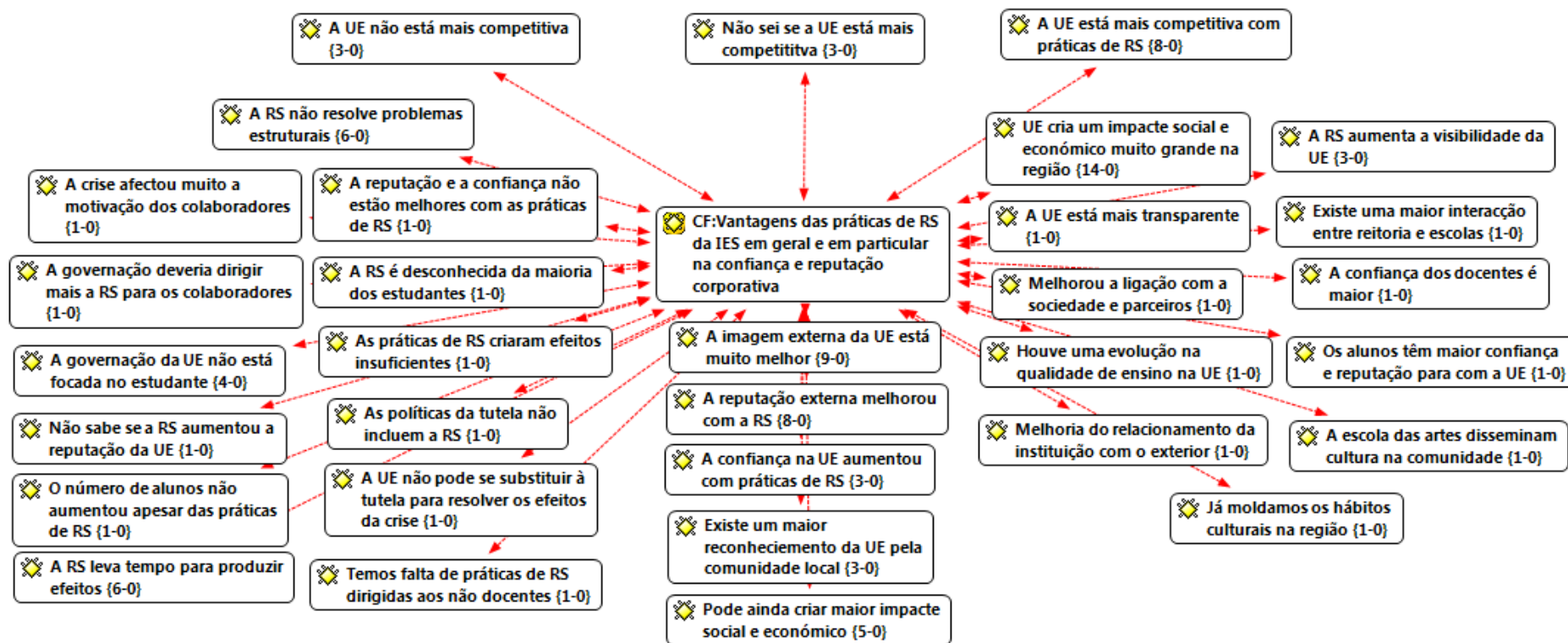


Figura 53. Mapa conceptual gerado pelo *software* Atlas Ti, a partir da análise das respostas às entrevistas respeitantes à Dimensão– Impactes das práticas de RS na IES – Vantagens das práticas de RS na UE na sua reputação e confiança organizacionais



Resumo da Análise das respostas
Dimensão – Impactes da RS na IES

Quando interrogados sobre o eventual contributo da UÉ na criação de impactes económicos e sociais na região, conforme se pode verificar nas Figuras 51 a 53, os vários grupos de entrevistados apontam para o elevadíssimo contributo económico, social e cultural dinamizado pela universidade na região. Alguns entrevistados referem que a universidade ainda poderia criar maior impacte, apesar da cumplicidade existente entre a IES e a comunidade desde da criação da universidade nos anos 70 do século passado.

Relativamente à questão sobre o foco das práticas de RS da universidade, os entrevistados de uma forma unânime reconhecem os estudantes como o principal foco das práticas de RS na IES sendo a sociedade o alvo seguinte das práticas de RS. De se notar que poucos entrevistados referem os colaboradores como foco das práticas de RS o que reforça as respostas à sexta questão, onde houve varias referências sobre a necessidade de se incrementar a atenção nos colaboradores em geral e os não docentes em particular.

Em relação à questão final sobre o impacte das práticas de RS para a UÉ e nomeadamente para a sua reputação e confiança, as respostas dos vários grupos de entrevistados apontam para o reconhecimento de uma melhor imagem externa da universidade em resultado de varias iniciativas, entre as quais, das práticas de RS na UÉ, referindo neste âmbito que nas suas percepções, a confiança e a reputação da UÉ melhoraram, apesar de alguns entrevistados referirem que ainda existem varias áreas de melhoria tais como a necessidade de se incrementar a comunicação interna, de forma a uma maior divulgação dos programas de RS. Por outro lado, vários entrevistados referem que, na sua percepção, os estudantes melhoraram consideravelmente a sua confiança e reputação em resultado das iniciativas de RS da universidade, havendo ainda muitas dúvidas sobre se houve ou não uma melhoria da competitividade da IES. Em oposição desta visão positiva do impacte das práticas de RS na UÉ, observa-se que alguns entrevistados, afirmam que as práticas de RS da UÉ produzem efeitos insuficientes para minimizar determinadas políticas estatais penalizadoras para a IES, nomeadamente pela redução de vencimentos aos colaboradores do IPP, pela redução da contribuição no orçamento da instituição e pelas políticas de vagas que, de acordo com alguns entrevistados, prejudicam as IES do interior como a UÉ. Em relação aos estudantes, observa-se que as práticas de RS são pouco ou nada conhecidas por parte dos estudantes, levando estes a afirmar que de uma forma geral, apesar da existência de alguns programas de RS, estes não foram os únicos responsáveis pela melhoria da imagem, confiança e reputação da universidade. Defendem que a comunicação da UÉ é manifestamente insuficiente e que existe a



necessidade da governação alinhar a estratégia na satisfação dos estudantes e colaboradores.

6.3. Análise comparativa dos estudos de caso

Após a apresentação dos resultados das dezassete questões aos entrevistados do IPP e da UÉ, importa proceder à sua análise, comparando as respostas para cada uma das quatro dimensões consideradas no estudo.

6.3.1. Dimensão – Conceito de Responsabilidade Social

No processo de desenho da presente investigação, as questões formuladas no âmbito da dimensão de investigação sobre o conceito da RS pareceram-nos da maior importância, pelo facto de se tornar muito difícil o direccionamento dos esforços organizacionais sobre um determinado tema quando não existe um alinhamento conceptual sobre o mesmo, nos diferentes agentes organizacionais.

Desta forma, apesar dos diferentes entrevistados associarem a RS com um conjunto de termos mais ou menos amplo, todos convergem para uma realidade: a RS é percebida de uma forma positiva, é promovida pela IES e pelos seus agentes, as respectivas práticas têm um conjunto de destinatários e um conjunto de objectivos.

Os entrevistados do IPP, definem o conceito de RS associando a acções de âmbito de adesão voluntária, afirmando que *“estão para além da lei”*. Por outro lado, o processo de certificação pelo SGRS no IPP é visto de uma forma positiva *“os processos chave ficaram mais transparente e controláveis”* mas vários entrevistados defendem que a RS no IPP é anterior, mais ampla e mais relevante do que o processo de certificação em si e que a RS na IES vai para além do SAS *“...a RS é mais ampla do que o SAS, não são sinónimos, mas tocam-se em muitos aspectos”*.

Na Tabela 17, apresenta-se a análise comparativa da dimensão – conceito de RS no IPP e na UÉ.



Tabela 17. Análise comparativa da dimensão – Conceito de RS, no IPP e na UÉ

Conceito de RS	Instituto Politécnico de Portalegre	Universidade de Évora
O que é?	<p>Acções da IES voluntárias</p> <p>Associadas à cultura organizacional</p> <p>Faz parte da identidade da IES</p> <p>Uma forma de estar na vida</p> <p>Postura de parceria com as PI</p> <p>Altitude de gestão, compromisso, comprometimento, preocupação, acção estratégica, política.</p>	<p>Acções da IES voluntárias</p> <p>Associadas à génese da universidade</p> <p>Conjunto de responsabilidades, do tipo profissional ou societal, adequando função à responsabilidade jurídica e ética.</p> <p>Acções da IES obrigatórias pela lei</p> <p>Compromisso, Atitudes organizacionais,</p> <p>Filosofia de vida, resposta à sociedade, satisfação das necessidades dos estudantes, dos colaboradores e da sociedade</p>
Dirigidas a quem?	Estudantes, sociedade, colaboradores e outros	Sociedade, estudantes, colaboradores e outros
Objectivo?	<p>Visão estratégica e integradora da RS</p> <p>Devolver à sociedade aquilo que ela deu à IES</p> <p>Mobilização das PI</p> <p>Criar bem-estar às PI</p> <p>Envolvimento com as PI</p> <p>Comprometimento da IES com as PI</p> <p>Responsabilidade pelas decisões da IES para com as PI</p> <p>Minimizar impactes negativos da IES</p> <p>Acções decorrentes das funções da IES</p> <p>Aumentar impactes positivos</p>	<p>Visão instrumentalista da RS</p> <p>Solidariedade</p> <p>Aumentar a visibilidade e o contacto com as PI</p> <p>Compromisso da IES para com a sociedade</p> <p>Desempenhar as funções da IES dentro da lei.</p> <p>Boas práticas de RH</p> <p>Comportamento ético e cidadania responsável</p> <p>Respeito pelo cliente</p> <p>Desenvolvimento regional</p> <p>Aumentar impactes positivos</p>
Natureza jurídica da IES condiciona a adesão à RS?	A maior parte dos entrevistados têm uma visão estratégica da RS e por isso ser indiferente tratar-se de uma IES pública ou privada, em relação à adesão da RS. Contudo existem alguns entrevistados que propõem maior RS nas IES públicas em relação às privadas.	Divisão no grupo da governação entre os que defendem ser indiferente tratar-se de uma IES pública ou privada, em relação à adesão à RS e os que referem que as IES públicas devem apresentar mais RS para com as PI. Os restantes grupos de entrevistados, defendem que é indiferente tratar-se de uma IES pública ou privada, em relação à adesão à RS.
Localização geográfica da IES condiciona a adesão à RS?	A maior parte das respostas vão no sentido de olhar para a RS como algo estratégico para o IPP e em consequência não depender da sua localização geográfica, apesar de haver respostas de vários grupos no sentido de valorizar mais a discriminação positiva das IES do interior no sentido de minimizar os problemas estruturais do interior continental.	A maior parte dos entrevistados referem ser indiferente a sua localização para a existência de práticas de RS, propondo a existência de práticas de RS em todas as IES excepto no grupo de entrevistados estudantes que defendem o contrário, ou seja, nas IES do interior deve haver maior investimento com a RS. Proposta de discriminação positiva das IES do interior no sentido de minimizar os problemas estruturais do interior continental.
Dimensões de RS no âmbito da IES	Económica, social e meio ambiental. Propostas da cultural e a educacional. Em termos da sua importância relativa, nota-se maior ênfase para a social e económica.	Económica, social e meio ambiental. Propostas da cultural e a da ética. Em termos da sua importância relativa, nota-se maior ênfase para a social, cultural, em detrimento da económica.

Fonte: Elaboração própria



No caso da UÉ, a quase totalidade dos entrevistados defendem o conceito de forma alinhada com o caso do IPP, havendo contudo um entrevistado que associa o conceito a práticas da IES que são obrigatórias por lei.

Em relação aos destinatários das práticas de RS em ambas as IES, os entrevistados fazem referência aos estudantes, sociedade, colaboradores e outros, tais como parceiros, empresas, pais dos estudantes, meio ambiente. De se notar que no IPP em primeiro lugar os entrevistados apontam os estudantes enquanto que na UÉ apontam a sociedade. A este nível, será interessante analisar as respostas da quinta e sexta questão, sobre a identificação das PI e sobre a importância relativa de cada uma.

Em relação aos objectivos das práticas de RS, os entrevistados do IPP fazem referência a uma ampla adequação, desde de *“devolver à sociedade aquilo que ela nos deu”*, mobilizar e envolver as PI, comprometimento e responsabilidade pelas decisões da IES junto das PI, minimizar impactes negativos e aumentar impactes positivos. Na UÉ os entrevistados sugerem a solidariedade, desempenhar as funções da IES dentro da lei, aumentar a visibilidade e o contacto com as PI, várias sugestões no âmbito da promoção de boas práticas de RH, comportamento ético e promoção da cidadania responsável e do desenvolvimento regional.

Em relação às questões dois e três, o objectivo era reconhecer nos entrevistados a existência de uma visão individualista da RS ou pelo contrário uma visão estratégica e por isso independente da natureza jurídica e da localização geográfica das IES.

No IPP a maior parte dos entrevistados têm uma visão estratégica da RS e por isso consideram indiferente tratar-se de uma IES pública ou privada, ou a localização geograficamente da IES no litoral ou no interior, em relação à adesão da RS. Contudo, constata-se que existem alguns entrevistados que propõem maior RS nas IES públicas em relação às privadas ou a sugestão dirigida à tutela para a existência de uma política de discriminação positiva das IES do interior, no sentido de minimizar os problemas estruturais do interior continental.

Na UE, observa-se que o grupo de entrevistados pertencentes à governação está dividido, havendo os que defendem ser indiferente tratar-se de uma IES pública ou privada, em relação à adesão à RS e os que referem que as IES públicas devem apresentar mais RS para com as PI. Os restantes grupos de entrevistados, defendem que é indiferente tratar-se de uma IES pública ou privada, em relação à adesão à RS.

Em relação à localização geograficamente da IES, a maior parte dos entrevistados referem ser indiferente a sua localização para a existência de práticas de RS, propondo a existência de práticas de RS em todas as IES excepto no grupo de entrevistados estudantes que defendem o contrário, ou seja, nas IES do interior deve haver maior investimento com a RS, havendo na UÉ igualmente a sugestão dirigida à tutela para a existência de uma política de discriminação positiva das IES do interior, no sentido de minimizar os problemas estruturais do interior continental.



Relativamente às dimensões da RS no âmbito das IES, os entrevistados das duas IES propõem a económica, social e meio ambiental, notando-se a proposta adicional das dimensões cultural e educacional no IPP e a cultural e ética na UÉ. Em termos de importância relativa, nota-se maior ênfase para a social e económica no IPP e da social, cultural, em detrimento da económica na UÉ.

6.3.2. Dimensão – Governação da Instituição de Ensino Superior

Como se verificou no Capítulo 2, a importância da governação é determinante na efectiva integração dos princípios de RSO em toda organização, sendo muito relevantes algumas características do líder, nomeadamente o seu carisma, capacidade de criar confiança nas equipas, a sua atitude, compromisso e competência para atingir em equipa a missão corporativa, envolvendo e comprometendo as PI com a sua estratégia (Carroll *et al.*, 2009; Rego *et al.*, 2010; ISO 26000:2011).

A formulação da estratégia da IES no âmbito da RS é da responsabilidade da sua governação, assim como todas as respectivas fases, nomeadamente a identificação das PI e PISIG, a identificação dos aspectos de RS e dos ASPSIG, a identificação dos objectivos de RS e dos consequentes programas de RS que levam à formulação da política de RS da IES, constituindo o instrumento operacional da estratégia socialmente responsável da IES.

O IPP, sendo uma IES certificada pelo SGRS e pelo SGQ possui um sistema de gestão integrado, no âmbito da qualidade e da RS, pelo que o seu instrumento operacional é a política conjunta de qualidade e de RS. A UÉ possui uma política geral para a instituição onde se verifica que, entre os vários pilares estratégicos, a RS é contemplada apesar de não formalizada numa política específica de RS. Desta forma, a estratégia “informal” da UÉ contempla um conjunto de práticas no âmbito da RS à semelhança dos programas de RS do IPP. Nas Tabelas 18 e 18a, apresenta-se a análise comparativa da dimensão – Governação da IES, no IPP e na UÉ.

Ao nível da governação de cada um das IES, importa aferir como se processa a identificação das PI, o reconhecimento das suas funções institucionais, a integração do sistema de valores corporativo, o compromisso da governação na promoção das práticas de RS e por fim reconhecer na estratégia de cada IES a integração da RS, através das várias questões colocadas na investigação.

A identificação das PI é um processo fundamental para se direccionar a determinados público-alvo, a estratégia socialmente responsável da sua governação (NP 4469.1:2008). A norma NP 4469.1:2008 prevê por um lado que na identificação das partes interessadas, internas e externas, se deva ter em conta “a escala, a natureza e a localização geográfica das actividades e produtos da organização” e por outro, que se deva ter em conta determinados critérios, como por exemplo “o vínculo, influência, proximidade, dependência e representação”.



Tabela 18. Análise comparativa da dimensão – Governação da IES, no IPP e na UÉ

Governação da IES	Instituto Politécnico de Portalegre	Universidade de Évora
Identificação das PI da IES	Os vários grupos de uma forma convergente apontam os estudantes e colaboradores como o principal foco do IPP surgindo a sociedade como a terceira PI. O foco na sociedade esta de acordo com a grande proximidade e disponibilidade do IPP para com a comunidade local. Outras PI são identificadas pelos vários grupos, tais como clientes no âmbito da prestação de serviços, famílias dos estudantes, meio ambiente e futuros estudantes.	A maioria dos entrevistados aponta em primeiro lugar os estudantes, a sociedade e os colaboradores, como PI da IES, surgindo num segundo nível, em termos de frequência de respostas, as famílias dos estudantes, os parceiros, as empresas e o meio ambiente. Igualmente se nota a grande proximidade e disponibilidade da UÉ para com a comunidade local.
Identificar a relevância relativa das PI na IES	Quando se questiona os vários grupos de entrevistados sobre a importância relativa das PI, as respostas são convergentes em apontar os estudantes e colaboradores mas a este nível surge por parte de vários entrevistados a referência de eventual situação de discriminação dos funcionários não docentes em relação aos docentes, havendo quem o justifique por se tratar de uma aspecto cultural antigo. É sugerido por vários entrevistados a necessidade de se ajustar o actual SGRS no sentido de se incrementar programas dirigidos aos funcionários, tendo em conta que os actuais programas são essencialmente dirigidos aos estudantes.	Quando se questiona os vários grupos de entrevistados sobre a importância relativa das PI, as respostas sendo indiferenciadas, convergem em apontar os estudantes e os colaboradores como as PI mais relevantes, seguindo-se a sociedade, o meio ambiente, os parceiros e as famílias dos estudantes. Ainda no âmbito desta questão, vários entrevistados referem um alegado tratamento privilegiado dos docentes da IES em relação aos não docentes e alunos, apontando para a possibilidade da universidade não estar orientada para os estudantes mas sim para os docentes.
Identificar funções da IES	A generalidade dos entrevistados apontam a docência como função da IES, havendo a referência para que este ensino seja mais prático e com uma maior ligação ao tecido empresarial do que nas universidades. Em relação à função de extensão do conhecimento, vários entrevistados referem que esta função é intrínseca ao IPP devido ao seu elevadíssimo contributo e relação de interdependência com a comunidade local. Os entrevistados que referem a função de investigação no IPP apontam para um tipo de investigação aplicada em contraste com a fundamental das universidades.	Em relação à questão sobre as funções de uma IES, a totalidade dos entrevistados apontam a docência como principal função de uma IES, surgindo depois as funções de investigação e de extensão do conhecimento.

Fonte: Elaboração própria



Tabela 18a. Análise comparativa da dimensão - Governação da IES, no IPP e na UÉ (cont.)

Governação da IES	Instituto Politécnico de Portalegre	Universidade de Évora
Identificar valores e código de ética	Em termos da identidade do IPP, pelas respostas da maioria dos entrevistados, o sistema de valores do IPP e o seu código de ética ainda não estavam suficientemente implementados, tendo em conta que dos 28 entrevistados somente 5 reconhecem a eficácia do código de ética. É reconhecido por vários colaboradores, a necessidade do IPP proceder a melhor comunicação do código de ética e até à sua actualização. Em relação aos estudantes, o seu conhecimento sobre o sistema de valores, princípios e código de ética é praticamente nula.	Em termos da identidade da UÉ, nota-se pelas respostas que uma parte muito significativa dos elementos da governação e dos restantes grupos de entrevistados ou desconhecem o sistema de valores ou entendem que constitui uma área de grande necessidade e melhoria na UÉ, visto que os mesmos estão pouco disseminados e comunicados sendo considerados muito importantes, não havendo um código de ética. Quanto aos estudantes, o seu conhecimento sobre o sistema de valores é nulo.
Compromisso da governação na promoção da RS nas IES	Quando auscultados sobre o papel da governação na promoção de práticas de RS no IPP, uma maioria de entrevistados refere a elevada determinação e cumplicidade da governação nomeadamente do seu presidente na implementação do SGRS, apontando aspectos muito positivos da actual presidência, tais como a grande disponibilidade e proximidade, transparência da governação, identificação com os princípios de RS e o envolvimento com as unidades orgânicas. Outros entrevistados não estão de acordo com esta opinião referindo que a governação poderia ser mais transparente e com melhor nível de comunicação corporativa, conciliando melhor os interesses dos funcionários não docentes.	Quando auscultados sobre o papel da governação na promoção de práticas de RS na UÉ, a maioria dos entrevistados aceita que a governação é um factor fundamental para essa tarefa, havendo o reconhecimento da existência de programas de RS que minimizem alguns aspectos dos estudantes nomeadamente eventuais situações de emergência. Por outro lado, alguns entrevistados reconhecem que existe a necessidade de se proceder a uma melhoria em termos de iniciativas focadas nos funcionários não docentes assim como uma clarificação da estratégia formalizada que preveja a RS. O grupo de entrevistados estudantes, referem da possibilidade de alguma falta de práticas de RS por parte da governação, afirmando que há muito para fazer no âmbito do foco da universidade nos alunos e em alguns funcionários, sugerindo que se deveria melhorar muito a comunicação interna e externa de forma a projectar a imagem da universidade.
Relacionar a estratégia da IES com a RS	Quanto aos aspectos relacionados com a estratégia do IPP, a maioria dos entrevistados conhecem a estratégia e sem hesitação referem que a RS esta integrada tanto na estratégia como na cultura do instituto. Alguns destes entrevistados afirmam que o SGRS ainda esta numa fase inicial pelo que não se atingiu ainda os resultados expectáveis. No caso dos estudantes, observa-se a falta de conhecimento da existência de uma estratégia.	Quanto à questão relacionada com a estratégia da UÉ, a maioria dos entrevistados reconhece que não existe um plano estratégico na universidade formalmente aprovado pelo conselho geral. Apesar disso alguns entrevistados referem que existe uma estratégia da equipa do reitor, onde a RS faz parte, enquanto que outros entrevistados afirmam que a estratégia informal não pode ser considerada, pelo facto de esta não ser comunicada nem operacionalizada. No caso dos estudantes, observa-se a falta de conhecimento da existência de uma estratégia.



No IPP, quando se questionou aos diferentes grupos de entrevistados sobre quais as PI da IES, os vários grupos de uma forma convergente, apontam os estudantes e os colaboradores como o principal foco do IPP surgindo a sociedade como a terceira PI, o que poderá indiciar a existência no IPP, de uma cultura organizacional centrada nos estudantes e funcionários, docentes e não docentes. Estas respostas diferem em termos da ordem de prioridade das PI, aquando da primeira questão, onde a sociedade estava à frente dos colaboradores.

O foco na PI sociedade está de acordo com o grande comprometimento, parceria e interdependência entre o IPP e a comunidade local. Outras PI são identificadas pelos vários grupos, tais como os clientes no âmbito da prestação de serviços, a famílias dos estudantes, o meio ambiente e ainda os futuros estudantes, havendo a este nível, referências sobre a importância da comunicação com as escolas secundárias da região.

Na UÉ à resposta da mesma questão, a maioria dos entrevistados apontam em primeiro lugar os estudantes, a sociedade e os colaboradores, como PI da IES, surgindo num segundo nível, em termos de frequência de respostas, as famílias dos estudantes, os parceiros, as empresas e o meio ambiente. Tal como no IPP nota-se na UÉ a grande proximidade e disponibilidade para com a comunidade local.

Quando se questiona os vários grupos de entrevistados do IPP sobre a importância relativa das PI, as respostas são convergentes em apontar os estudantes e os colaboradores, mas a este nível, surge por parte de vários entrevistados, a referência da alegada existência de situações de alguma discriminação dos funcionários não docentes em relação aos docentes, havendo inclusive a justificação de se tratar de um aspecto cultural antigo da IES *“O sistema está muito desequilibrado, o foco no aluno é muito grande depois nos parceiros das instituições locais e na sociedade em geral...o foco nos colaboradores é a grande área de melhoria”*. Em consequência, vários entrevistados sugerem a necessidade de se ajustar o actual SGRS no sentido de se incrementar programas dirigidos aos funcionários, tendo em conta que os actuais programas são essencialmente dirigidos aos estudantes.

No caso da UÉ, as respostas à mesma questão são muito análogas, notando-se que os diferentes grupos, de uma forma indiferenciada, convergem em apontar os estudantes e os colaboradores como as PI mais relevantes, seguindo-se a sociedade, o meio ambiente, os parceiros e as famílias dos estudantes. Observa-se curiosamente uma semelhança entre as duas IES em relação à chamada de atenção para o alegado tratamento privilegiado dos docentes da UÉ em relação aos não docentes, havendo quem aponte para a possibilidade da universidade não estar orientada para os estudantes mas sim para os docentes *“Penso que a universidade está mais focada para os docentes do que para os não docentes e alunos”*.

Quanto à questão sobre as funções das IES, observa-se nas duas IES, o reconhecimento das três funções institucionais das IES pela maioria dos entrevistados, apontando para a docência, extensão do conhecimento e investigação, na linha com a



revisão da literatura. Nota-se no caso do IPP, o comentário por alguns entrevistados, para que o ensino no politécnico deva ser mais prático do que nas universidades assim como o carácter aplicado da investigação em contraste com o fundamental das universidades, salientando ainda que existe uma maior ligação ao tecido empresarial nos politécnicos.

Em relação à questão sobre a identidade de cada uma das IES, no caso do IPP, observa-se pelas respostas da maioria dos entrevistados que existem sinais de um certo desconhecimento do código de ética, estando os valores corporativos melhor interiorizados. Dos 23 entrevistados somente 5 reconhecem a eficácia do código de ética, referindo vários entrevistados colaboradores, que existe a necessidade de se continuar o processo de implementação, tanto do sistema de valores como do código de ética.

Neste âmbito, propõem mesmo a existência de um melhor sistema de comunicação interna e externa, que promova de uma forma mais eficaz o código de ética *“O código de ética não é eficaz pelo facto da maior parte das pessoas o desconhecerem, o que se desconhece não se aplica”*, referindo alguns entrevistados que a equipa dos colegas pertencentes ao *“círculo do progresso”* (grupo de colaboradores que fizeram parte da implementação do sistema), foram melhor envolvidos no SGRS e daí possuem mais informação do que os restantes colaboradores.

Em relação aos estudantes, o seu conhecimento sobre o sistema de valores, princípios e código de ética é praticamente nulo, demonstrado aquando da entrevista o desconhecimento da sua existência. *“Não conheço o código de ética. Nunca houve iniciativa do IPP na sua divulgação. Também não conhece os valores e os princípios do IPP”*. Alguns entrevistados chamam à atenção para a possível necessidade de se proceder à actualização do código de ética.

No caso da UÉ, não existindo um código de ética, nota-se pelas respostas de uma parte muito significativa de entrevistados pertencentes à governação e dos restantes grupos de entrevistados que ou desconhecem o sistema de valores ou referem que constitui uma área de grande melhoria na UÉ, tendo em conta que os mesmos estão pouco disseminados e comunicados, apesar de alguns entrevistados considerarem de máxima importância a implementação do sistema de valores na universidade.

Comparando as duas IES, apesar do IPP apresentar áreas de melhoria no âmbito do seu código de ética, o sistema de valores é conhecido por muitos mais entrevistados do que no caso da UÉ, indiciando assim para a eventual necessidade de aposta nesta área na universidade.

Quando auscultados sobre a relevância da governação do IPP em termos do seu compromisso na promoção de práticas de RS, as respostas são de uma forma geral muito positivas. Uma maioria de entrevistados refere a elevada determinação e cumplicidade da governação nomeadamente do seu presidente na implementação do SGRS e em consequência dos programas de RS previstos.

Por outro lado vários entrevistados apontam aspectos muito positivos da actual presidência, tais como a grande disponibilidade e proximidade, transparência da



governança, identificação e promoção dos princípios da RS e o envolvimento com as unidades orgânicas. Outros entrevistados não estão de acordo com esta opinião, referindo que a governança poderia ser mais transparente e com melhor nível de comunicação corporativa, conciliando melhor os interesses dos funcionários não docentes.

No caso da UÉ, para a mesma questão, a maioria dos entrevistados reconhece a importância da governança para se atingir o objectivo da RS numa IES. Contudo, pelas respostas de vários entrevistados, não se observa o mesmo tipo de reconhecimento da governança, nomeadamente do seu reitor, um claro comprometimento na promoção dos princípios da RS como se verifica no caso do IPP, notando-se por parte de alguns, a sugestão para uma clarificação e comunicação de um plano estratégico que preveja a tão necessária RS.

Apesar disso, os entrevistados reconhecem a existência e a importância de determinadas práticas de RS, as quais de acordo com os mesmos, minimizam alguns constrangimentos dos estudantes nomeadamente de eventuais situações de emergência financeira no âmbito da actual crise. Por outro lado, alguns entrevistados reconhecem que existe a necessidade de se proceder a uma melhoria em termos de iniciativas focadas nos funcionários não docentes.

O grupo de entrevistados estudantes, referem que existe um défice em termos de práticas de RS por parte da governança da universidade, “Não acho que esta governança seja transparente nem sensível a estas coisas da RS”, afirmando que há muito para fazer neste âmbito e que a universidade deveria se focar mais nos alunos e nos funcionários não docentes, sugerindo que se deveria melhorar muito a comunicação interna e externa de forma a projectar a imagem da universidade para o exterior.

Em relação à questão relacionada com a estratégia do IPP, a totalidade dos entrevistados colaboradores pertencentes aos vários grupos, conhecem a estratégia e sem hesitação referem que a RS está integrada tanto na estratégia como na cultura do instituto, realçando que antes mesmo da implementação do SGRS já a RS fazia parte da sua identidade.

Alguns destes entrevistados afirmam que o SGRS ainda está numa fase inicial pelo que não se atingiu ainda os resultados expectáveis associando o actual SGRS a um estado pouco “maduro”. No caso dos estudantes, existe um total desconhecimento sobre a existência de uma estratégia no IPP.

Em relação ao caso da UÉ, a maioria dos entrevistados reconhece que não existe um plano estratégico na universidade, formalmente aprovado pelo conselho geral. Apesar disso alguns entrevistados referem que existe uma estratégia da equipa do reitor, onde a RS faz parte, enquanto que outros entrevistados afirmam que a estratégia informal não pode ser considerada, pelo facto de esta não ser comunicada nem operacionalizada.



As práticas de RS disponibilizadas pela UÉ são reconhecidas por alguns entrevistados como uma importante mais-valia, sobretudo dirigidas aos estudantes. Os entrevistados estudantes, tal como no caso do IPP, não conhecem a existência da estratégia.

6.3.3. Dimensão – Desafios da Instituição de Ensino Superior

Na sequência dos constrangimentos e tendências no ES em Portugal, anotados no quarto capítulo da revisão da literatura, as IES do interior de Portugal atravessam um conjunto de dificuldades acrescidas pelo facto de lhes faltar estudantes para o normal desenvolvimento das actividades lectivas. Tendo em conta o elevado contributo que estas IES geram no desenvolvimento da comunidade local, torna-se relevante a sua governação encontrar formas alternativas mas complementares, para a sustentabilidade económico financeira destas instituições.

A RS associada à diversificação das fontes de receita das IES é assim vista como uma alternativa que cria valor de forma transversal nas PI internas e externas.

Quando questionados sobre os actuais desafios das IES, os entrevistados do IPP apontam como principal aspecto em relação aos desafios das IES, a falta de estudantes, o que tem implicado estratégias de captação de estudantes nos vários ciclos de estudos e ao longo da vida.

Os entrevistados do IPP referem ainda outras tendências do ES, como a internacionalização das IES com vista a criar sinergias com IES homologas estrangeiras, a reorganização da rede de ES com a desejável oferta conjunta de formação, a dinamização da prestação de serviços e outras formas de aumentar a autonomia financeira das IES e ainda o contributo para o desenvolvimento das comunidades locais.

Para além destes aspectos, os entrevistados fazem referência à difícil situação da sustentabilidade financeira do IPP em resultado de uma deficiente regulação do ES em Portugal, a qual tem permitido a existência de uma oferta formativa duplicada entre politécnicos e universidades, criando alguns casos de concorrência entre si.

Em termos internos, sugerem a melhoria do envolvimento dos funcionários não docentes e fazem referência para as consequências da alteração da carreira dos docentes nos politécnicos. Outros constrangimentos são levantados mais ao nível das características endógenas da região, com um baixo nível de natalidade e em consequência o menor número de estudantes potenciais, grande falta de investimento privado e público na região e a existência de uma população envelhecida.

Por parte dos estudantes do IPP, nota-se um certo afastamento em relação a estas temáticas, demonstrando a falta de conhecimento sobre as tendências do ES. Referem alguns casos da alegada falta de qualidade de ensino.

No caso da UÉ, de igual forma os entrevistados apontam como principal desafio da universidade a falta de estudantes, implicando a operacionalização de estratégias de



captação de estudantes nos vários ciclos de estudos, ao longo da vida e diversificando a sua origem.

Os entrevistados apontam ainda a necessidade de internacionalização das IES com vista a criar sinergias com IES homologas estrangeiras, a reorganização da rede de ES em Portugal com a desejável oferta formativa conjunta, a dinamização da prestação de serviços e outras formas de aumentar a autonomia financeira das IES e o contributo para o desenvolvimento das comunidades locais.

São apontados como desafios ainda os constrangimentos financeiros em resultado das políticas da tutela e ao nível interno, surge a proposta para a melhoria das condições dos funcionários não docentes. Alguns estudantes apontam para eventuais problemas de qualidade de ensino nomeadamente a falta de salas para estudo.

Relativamente à questão sobre a diversificação de fontes de financiamento das IES, os diferentes grupos de entrevistados do IPP apontam para a possibilidade de se aumentar a prestação de serviços com as empresas e a comunidade, potenciar as parcerias com a rede de ES de forma a aumentar as ofertas formativas em consórcio, continuar o trabalho no âmbito do desenvolvimento regional, potenciar a RS de forma a melhorar a visibilidade do IPP e propor à tutela que implemente políticas de ensino prevendo a discriminação positiva para as IES do interior. Por parte dos estudantes não apresentaram nenhuma sugestão sobre esta temática.

Os entrevistados da UE na sua maioria apontam medidas muito semelhantes aos do IPP tais como a dinamização da prestação de serviços tanto à comunidade como às empresas e foco na captação mais estudantes nos vários ciclos e ao longo da vida, a dinamização de parcerias estratégicas com ofertas formativas conjuntas e a possibilidade da existência de políticas de discriminação positiva para com as IES do interior por parte da tutela.

Em relação à adequabilidade das políticas da tutela aos desafios das IES do interior continental, as respostas dos entrevistados do IPP são coerentes com outras questões anteriores, demonstrando uma quase unanimidade em afirmar que a tutela não tem em conta o contributo das IES do interior no desenvolvimento regional, sugerindo de novo que a tutela deveria promover políticas de discriminação positiva, minimizando os actuais constrangimentos estruturais. Os entrevistados estudantes não apresentaram qualquer tipo de opinião sobre a matéria.

No caso da UÉ, é quase unânime a opinião dos entrevistados ao apontarem, na sua óptica, a falta de adequação das políticas da tutela face aos desafios do ES do interior continental, as quais não terão em conta o efectivo desempenho destas IES no desenvolvimento regional.

Em relação à questão sobre a possibilidade das práticas de RS poderem minimizar alguns dos desafios e tendências apontadas, o grupo de entrevistados do IPP pertencentes à governação defende favoravelmente para aqueles desafios que sejam do âmbito da gestão interna do IPP. Em relação aos problemas apontados de âmbito



estrutural, como por exemplo, o diminuto investimento privado na região ou as condições desfavoráveis da natalidade, os mesmos entrevistados entendem que as práticas de RS não têm como dar respostas directas eficazes a este tipo de desafios.

Por outro lado existe a percepção generalizada que as práticas de RS são uma estratégia de médio longo prazo, não de curto prazo e por isso para produzir efeitos no âmbito da gestão interna do IPP é necessário tempo útil para surtir o desejável efeito.

Quanto aos estudantes, um dos entrevistados referiu que a RS aumentando a visibilidade do IPP poderá levar a captar mais estudantes. Em relação aos restantes 3 não se obteve nenhum contributo.

Observando-se as respostas dos vários grupos de entrevistados da UÉ, conclui-se que são absolutamente convergentes com as dos entrevistados do IPP. Afirmam que as práticas de RS podem levar a aumentos da imagem da universidade, com a consequente melhoria da sua visibilidade e da satisfação dos colaboradores e estudantes, podendo por esta via, atrair mais estudantes. Mas ao nível dos desafios financeiros, segundo alguns entrevistados, as práticas de RS não têm potencial para os minimizar. Nas Tabelas 19 e 19a, apresenta-se a análise comparativa da dimensão – Desafios da IES, no IPP e na UÉ.



Tabela 19. Análise comparativa da dimensão – Desafios da IES, no IPP e na UÉ

Desafios da IES	Instituto Politécnico de Portalegre	Universidade de Évora
Relacionar as tendências do ES com os desafios da IES	<p>Os diversos grupos de entrevistados, apontam como principal problema do IPP a falta de estudantes, implicando a captação de estudantes nos vários ciclos de estudos e ao longo da vida. Referem outras tendências do ES como a necessidade de internacionalização das IES com vista a criar sinergias com IES homologas estrangeiras, a reorganização da rede de ES com a desejável oferta conjunta de formação, a dinamização da prestação de serviços e outras formas de aumentar a autonomia financeira das IES e o contributo para o desenvolvimento das comunidades locais. Alguns entrevistados apontam o problema da sustentabilidade financeiro em resultado de uma deficiente regulação do ES em Portugal. Apontam igualmente a existência de oferta formativa duplicada entre politécnicos e universidades criando alguns casos de concorrência. Em termos da gestão interna da IES alguns entrevistados sugerem a necessidade de se melhorar o envolvimento dos funcionários não docentes e referem as consequências da alteração da carreira dos docentes nos politécnicos. Outros constrangimentos são levantados mais ao nível das características endógenas da região, com um baixo nível de natalidade e em consequência menor número de estudantes potenciais, grande falta de investimento privado e público na região e existência de uma população envelhecida. Por parte dos estudantes, não têm conhecimento das tendências do ES e apontando como problemas, alguns casos da alegada falta de qualidade de ensino.</p>	<p>Os diversos grupos de entrevistados, apontam como principal problema da UÉ a falta de estudantes como principal tendência no ES implicando a operacionalização de estratégias de captação de estudantes nos vários ciclos de estudos, ao longo da vida e diversificando a sua origem. Os entrevistados apontam ainda a necessidade de internacionalização das IES com vista a criar sinergias com IES homologas estrangeiras, a reorganização da rede de ES em Portugal com a desejável oferta formativa conjunta, a dinamização da prestação de serviços e outras formas de aumentar a autonomia financeira das IES e o contributo para o desenvolvimento das comunidades locais. São apontados como problemas estratégicos e operacionais constrangimentos financeiros em resultado das políticas da tutela e em termos internos, a proposta para a melhoria de condições dos funcionários não docentes. Alguns estudantes apontam para eventuais problemas de qualidade de ensino e falta de condições físicas de estudo</p>
Identificar fontes alternativas de financiamento da IES	<p>Relativamente à questão sobre a diversificação de fontes de financiamento das IES, os diferentes grupos de entrevistados apontam para a possibilidade de se aumentar a prestação de serviços com as empresas e comunidade, potenciar as parcerias com a rede de ES de forma a aumentar as ofertas formativas em consórcio, continuar o trabalho no âmbito do desenvolvimento regional, potenciar as RS de forma a melhorar a visibilidade do IPP e propor à tutela que execute políticas de ensino com discriminação positiva para as IES do interior. Por parte dos estudantes não apresentaram nenhuma sugestão sobre esta temática.</p>	<p>Relativamente à questão sobre a diversificação de fontes de financiamento das IES, a maioria aponta para a dinamização da prestação de serviços tanto à comunidade como às empresas e foco na captação mais estudantes nos vários ciclos e ao longo da vida, a dinamização de parcerias estratégicas com ofertas formativas conjuntas e a possibilidade da existência de políticas de discriminação positiva para com as IES do interior por parte da tutela.</p>



Tabela 19a. Análise comparativa da dimensão - Desafios da IES, no IPP e na UÉ (cont.)

Desafios da IES	Instituto Politécnico de Portalegre	Universidade de Évora
Relacionar as políticas da tutela com o contexto das IES do interior continental	Quando se interrogou sobre a adequabilidade das políticas da tutela aos desafios das IES do interior continental, as respostas são coerentes com outras questões anteriores, demonstrando uma quase unanimidade em afirmar que a tutela não tem em conta o contributo das IES do interior no desenvolvimento regional, podendo esta promover políticas de discriminação positiva, minimizando os actuais constrangimentos estruturais. Os entrevistados estudantes não apresentaram qualquer tipo de opinião sobre a matéria.	Em relação à questão sobre a adequabilidade das políticas da tutela aos desafios das IES do interior continental, é quase unânime a opinião dos entrevistados ao apontarem, na sua óptica, a falta de adequação das políticas da tutela face aos desafios do ES do interior continental, as quais não terão em conta o efectivo desempenho destas IES no desenvolvimento regional
Reconhecer nas práticas de RS formas de minimizar os desafios da IES	Quando se questiona sobre a possibilidade das práticas de RS poderem minimizar alguns dos desafios e tendências apontadas anteriormente, a maioria dos entrevistados defendem que sim mas em relação aos constrangimentos relacionados com a gestão interna do IPP não podendo a RS fazer face a problemas estruturais apontados. Por outro lado existe a percepção generalizada que as práticas de RS são uma estratégia de médio longo prazo, não de curto prazo. Quanto aos estudantes, um dos entrevistados referiu que a RS aumentando a visibilidade do IPP poderá levar a captar mais estudantes. Em relação aos restantes 3 não se obteve nenhum contributo.	Quando se questiona sobre a possibilidade das práticas de RS poderem minimizar alguns dos desafios e tendências apontadas anteriormente, as respostas dos entrevistados dos vários grupos, são convergentes em afirmar que as práticas de RS têm potencial para minimizar alguns dos desafios da universidade de Évora, sobretudo aqueles não relacionados com os problemas financeiros visto que na sua opinião a RS produz efeitos a médio longo prazo, não a curto prazo. Assim, a maioria dos entrevistados afirma que as práticas de RS podem levar a aumentos da imagem da universidade, com a consequente melhoria da visibilidade da universidade e de satisfação dos colaboradores e estudantes, podendo por esta via, atrair mais estudantes

Fonte: Elaboração própria



6.3.4. Dimensão – Impactes das práticas de Responsabilidade Social na Instituição de Ensino Superior

Quando interrogados sobre o eventual contributo do IPP na criação de impactes económicos e sociais na região, os grupos de entrevistados referem de uma forma unânime, o elevado contributo em termos económicos, sociais e culturais que a instituição exerce sobre a comunidade local e a estante região. Vários entrevistados fazem referência que existe uma relação única e de total interdependência entre o IPP e a comunidade local, relação essa que remonta à génese da criação da instituição e por isso muito anterior à certificação do instituto pelo SGRS. Apesar disso, alguns entrevistados reconhecem a possibilidade de ainda se criar maior impacte positivo para a região através de se criar maior envolvimento entre ambos.

Em relação ao caso da UÉ os vários grupos de entrevistados apontam para o elevadíssimo contributo económico, social e cultural dinamizado pela universidade na região. Alguns entrevistados referem que a universidade ainda poderia criar maior impacte, apesar da cumplicidade existente entre a IES e a comunidade desde da criação da universidade nos anos 70 do século passado. Nas Tabelas 20 e 20a, apresenta-se a análise comparativa da dimensão – Impactes das práticas de RS na IES, no IPP e na UÉ.

Quanto à questão sobre o foco das práticas de RS no IPP, os entrevistados de uma forma unânime, reconhecem o estudante como principal foco das práticas de RS seguindo-se a sociedade. Analisando a listagem dos programas de RS poder-se-á confirmar esta realidade já que a maioria dos programas estão orientados para o estudante e em menor número para a sociedade e funcionários. Alguns entrevistados apontam para a necessidade de se efectuar uma actualização ao SGRS no sentido de promover programas adicionais dirigidos aos colaboradores do IPP nomeadamente os não docentes. Esta perspectiva está em convergência com varias respostas à questão nº 11 sobre os desafios do IPP onde se verificou a referência de vários entrevistados sobre a alegada menor atenção da governação para com os funcionários não docentes.

Em relação ao caso da UÉ, os entrevistados de uma forma unânime reconhecem os estudantes como o principal foco das práticas de RS na IES sendo a sociedade o alvo seguinte das práticas de RS. De se notar que poucos entrevistados referem os colaboradores como foco das práticas de RS o que reforça as respostas à sexta questão, onde houve varias referências sobre a necessidade de se incrementar a atenção nos colaboradores em geral e os não docentes em particular.

Quanto à ultima questão relacionada com o eventual impacte das práticas de RS para o IPP e nomeadamente para a sua reputação e confiança, o primeiro grupo de entrevistados é unânime em afirmar que houve uma evidente melhoria da visibilidade externa e interna do IPP, reconhecendo igualmente a melhoria da sua reputação e confiança em resultado do SGRS.



Tabela 20. Análise comparativa da dimensão - Impactes das práticas de RS na IES, no IPP e na UÉ

Impactes das práticas de RS na IES	Instituto Politécnico de Portalegre	Universidade de Évora
Contributo económico e social da IES para a região	Quando interrogados sobre o eventual contributo do IPP na criação de impactes económicos e sociais na região, os grupos de entrevistados referem de uma forma unânime, o elevado contributo em termos económicos, sociais e culturais que a instituição produz para a comunidade local e restante região. Vários entrevistados apontam para a relação única e de total interdependência que esta estabelecida entre o IPP e a comunidade, relação essa que remonta a génese da criação da instituição e por isso muito anterior a certificação pelo SGRS. Apesar disso alguns entrevistados reconhecem a possibilidade de ainda se criar maior impacte positivo para a região	Quando interrogados sobre o eventual contributo da UÉ na criação de impactes económicos e sociais na região, os vários grupos de entrevistados apontam para o elevadíssimo contributo económico, social e cultural dinamizado pela universidade na região. Alguns entrevistados referem que a universidade ainda poderia criar maior impacte, apesar da cumplicidade existente entre a IES e a comunidade desde da criação da universidade nos anos 70 do século passado.
Foco das práticas de RS da IES	Relativamente a questão sobre o foco das práticas de RS do IPP, os entrevistados de uma forma unânime reconhecem o estudante como principal foco das práticas de RS seguindo-se de seguida a sociedade. Alguns entrevistados apontam para a necessidade de se efectuar uma actualização ao SGRS no sentido de promover programas adicionais dirigidos aos colaboradores do IPP nomeadamente os não docentes. Esta perspectiva esta em convergência com varias respostas à questão nº 11 sobre os desafios do IPP onde se verificou a referência de vários entrevistados sobre a alegada menor atenção da governação para com os funcionários não docentes.	Relativamente à questão sobre o foco das práticas de RS da universidade, os entrevistados de uma forma unânime reconhecem os estudantes como o principal foco das práticas de RS na IES sendo a sociedade o alvo seguinte das práticas de RS. De se notar que poucos entrevistados referem os colaboradores como foco das práticas de RS o que reforça as respostas à sexta questão, onde houve varias referências sobre a necessidade de se incrementar a atenção nos colaboradores em geral e os não docentes em particular.
Vantagens das práticas de RS da IES e o seu impacte na reputação e confiança organizacionais	À questão final sobre o impacte das práticas de RS para o IPP e nomeadamente para a sua reputação e confiança, o 1º grupo de entrevistados, é unânime em afirmar que houve uma evidente melhoria da visibilidade externa e interna do IPP, reconhecendo igualmente a melhoria da sua reputação e confiança, em resultado do SGRS. Referem ainda para a melhoria na união e envolvimento entre os colaboradores das várias unidades orgânicas, surgindo na sequência da certificação, processos internos mais transparentes e claros. Ainda este grupo denota que como importante ameaça surge as politicas da tutela.	Em relação à questão final sobre o impacte das práticas de RS para a UÉ e nomeadamente para a sua reputação e confiança, as respostas dos vários grupos de entrevistados apontam para o reconhecimento de uma melhor imagem externa da universidade em resultado de varias iniciativas, entre as quais, das práticas de RS na UÉ, referindo neste âmbito que nas suas percepções, a confiança e a reputação da UÉ melhoraram, apesar de alguns entrevistados referirem que ainda existem varias áreas de melhoria tais como a necessidade de se incrementar a comunicação interna, de forma a uma maior divulgação dos programas de RS.



Tabela 20a. Análise comparativa da dimensão - Impactes das práticas de RS na IES, no IPP e na UÉ (cont.)

Impactes das práticas de RS na IES	Instituto Politécnico de Portalegre	Universidade de Évora
(cont.) Vantagens das práticas de RS da IES e o seu impacte na reputação e confiança organizacionais	(cont.) Os restantes grupos, não respondem de uma forma uniformizada como no 1º grupo referem que o SGRS do IPP ainda esta numa fase inicial da sua implementação pelo que ainda não produz os efeitos esperados tanto ao nível dos estudantes como colaboradores. Dentro do conjunto de programas de RS existem dois sobre os quais recaem melhor opinião, o “mais alimenta” e o “fundo solidário”. Alguns entrevistados referem que as vantagens da RS são essencialmente externas, pelo aumento da visibilidade que o SGRS trouxe ao IPP, levando a um maior reconhecimento dos parceiros institucionais e académicos, acompanhado por um aumento de reputação e confiança externa. Apesar destas mais-valias, alguns entrevistados referem em convergência com o 1º grupo, de que as práticas de RS dificilmente compensam determinadas políticas estatais altamente penalizadoras para o IPP. Mais uma vez surge a referência por parte de alguns entrevistados na necessidade de se incrementar programas dirigidos aos funcionários. Em relação aos estudantes, a sua grande maioria desconhece o SGRS o que reforçado por alguns testemunhos, docentes, não docentes e governação, esta PI essencial não identifica mais valias em termos de reputação e confiança em resultado das práticas de RS no IPP. Esta visão torna-se ainda mais interessante quando se verifica que os programas de RS existentes no IPP estão essencialmente dirigidos aos estudantes e estes não só não o valorizam como o desconhecem. Em termos de aumentos de competitividade do IPP pela existência de práticas de RS, as opiniões dividem-se. Alguns referem que o IPP não melhorou a sua competitividade pela via do aumento de estudantes, mas outros afirmam o contrário pela sua percepção de que a visibilidade externa do IPP melhorou muito, assim como sua a reputação e confiança para com sociedade em geral.	(cont.) Por outro lado, vários entrevistados referem que, na sua percepção, os estudantes melhoraram consideravelmente a sua confiança e reputação em resultado das iniciativas de RS da universidade, havendo ainda muitas dúvidas sobre se houve ou não uma melhoria da competitividade da IES. Em oposição desta visão positiva do impacte das práticas de RS na UÉ, observa-se que alguns entrevistados, afirmam que as práticas de RS da UÉ produzem efeitos insuficientes para minimizar determinadas políticas estatais penalizadoras para a IES, nomeadamente pela redução de vencimentos aos colaboradores da UÉ, pela redução da contribuição no orçamento da instituição e pelas políticas de vagas que, de acordo com alguns entrevistados, prejudicam as IES do interior como a UÉ. Em relação aos estudantes, observa-se que as práticas de RS são pouco ou nada conhecidas por parte dos estudantes, levando estes a afirmar que de uma forma geral, apesar da existência de alguns programas de RS, estes não foram os únicos responsáveis pela melhoria da imagem, confiança e reputação da universidade. Defendem que a comunicação da UÉ é manifestamente insuficiente e que existe a necessidade da governação alinhar a estratégia no foco.

Fonte: Elaboração própria.



Referem ainda para a melhoria na união e envolvimento entre os colaboradores das várias unidades orgânicas, surgindo na sequência da certificação, processos internos mais transparentes e claros. Ainda este grupo de entrevistados reconhecem as políticas da tutela como incontornável ameaça para o IPP e onde a RS nada pode fazer.

Os restantes grupos, não respondem de uma forma uniformizada como no primeiro, referindo que o SGRS do IPP ainda esta numa fase inicial da sua implementação pelo que ainda não produz os efeitos esperados tanto ao nível dos estudantes como colaboradores. Dentro do conjunto de programas de RS existem dois sobre os quais recaem melhor opinião, o “mais alimenta” e o “fundo solidário”.

Alguns entrevistados referem que as vantagens da RS são essencialmente externas, pelo aumento da visibilidade que o SGRS trouxe ao IPP, levando a um maior reconhecimento dos parceiros institucionais e académicos, acompanhado por um aumento de reputação e confiança externa.

Mais uma vez surge a referência por parte de alguns entrevistados na necessidade de se incrementar programas dirigidos aos funcionários não docentes.

Em relação aos estudantes, a sua grande maioria desconhece o SGRS o que reforçado por alguns testemunhos, docentes, não docentes e governação, esta PI essencial não identifica mais-valias em termos de reputação e confiança em resultado das práticas de RS no IPP.

Esta visão torna-se ainda mais interessante quando se verifica que os programas de RS existentes no IPP estão essencialmente dirigidos aos estudantes e estes não só não o valorizam como o desconhecem.

Em termos de aumentos de competitividade do IPP pela existência de práticas de RS, as opiniões dividem-se. Alguns referem que o IPP não melhorou a sua competitividade pela via do aumento de estudantes, mas outros afirmam o contrário pela sua percepção de que a visibilidade externa do IPP melhorou muito, assim como sua a reputação e confiança para com sociedade em geral.

Em relação ao caso da UÉ, as respostas dos vários grupos de entrevistados apontam para o reconhecimento de uma melhor imagem externa da universidade em resultado de varias iniciativas, entre as quais, das práticas de RS na UÉ, referindo neste âmbito que nas suas percepções, a confiança e a reputação da UÉ melhoraram, apesar de alguns entrevistados referirem que ainda existem varias áreas de melhoria tais como a necessidade de se incrementar a comunicação interna, de forma a uma maior divulgação dos programas de RS.

Por outro lado, vários entrevistados referem que, na sua percepção, os estudantes melhoraram consideravelmente a sua confiança e reputação em resultado das iniciativas de RS da universidade, havendo ainda muitas dúvidas sobre se houve ou não uma melhoria da competitividade da IES.



Em oposição desta visão positiva do impacto das práticas de RS na UÉ, observa-se que alguns entrevistados, afirmam que as práticas de RS da UÉ produzem efeitos insuficientes para minimizar determinadas políticas estatais penalizadoras para a IES, nomeadamente pela redução de vencimentos aos colaboradores da UÉ, pela redução da contribuição no orçamento da instituição e pelas políticas de vagas que, de acordo com alguns entrevistados, prejudicam as IES do interior como a UÉ.

Em relação aos estudantes, observa-se que as práticas de RS são pouco ou nada conhecidas por parte dos estudantes, levando estes a afirmar que de uma forma geral, apesar da existência de alguns programas de RS, estes não foram os únicos responsáveis pela melhoria da imagem, confiança e reputação da universidade. Defendem que a comunicação da UÉ é manifestamente insuficiente e que existe a necessidade da governação alinhar a estratégia no foco no aluno e colaboradores.

6.4 Discussão dos Resultados

Pretendeu-se com a presente investigação, com base nos resultados obtidos, o foco nas respostas às questões inicialmente colocadas, estudando e reflectindo sobre o modelo de governação socialmente responsável, em duas IES localizadas no interior de Portugal continental e em particular, analisando e percebendo as razões que suportam a governação em utilizar as práticas de RS como factor estratégico e instrumental para gerar, ao nível dos funcionários, docentes e não docentes e dos estudantes, confiança e reputação organizacional.

Como se verificou no quinto capítulo, a opção em incidir o foco da investigação na governação das IES, passa pelo facto de a governação ser o responsável pelo desenho da estratégia da IES e da integração dos princípios de RS na mesma, assegurando o nível das condições necessárias para a sua eficaz implementação, avaliação e revisão das políticas decorrentes (ISO 26000:2008; NP 4469.1:2008; Sebes *et al.*, 2014).

As IES apresentam uma missão para com a sociedade que sendo milenar, enquadra-se plenamente nos princípios base da RS, nomeadamente uma forte ligação à comunidade local com vista a simplificar e encontrar soluções para os problemas das populações, criando e disseminando conhecimento (De La Cuesta *et al.*, 2010; Vallaey, 2014).

Mas as IES portuguesas confrontam-se actualmente com grandes desafios, em resultado de um sistema de ES ainda insuficientemente regulado pelo estado, com alguma falta de diferenciação e clarificação entre as missões das universidades e dos institutos politécnicos, alguma excessiva capacidade instalada, dificuldades na eliminação de situações de baixa qualidade na rede de ES e a existência de sérios



problemas de financiamento do sector (Fonseca & Encarnação, 2012; Diogo & Brückmann, 2015).

Este quadro do sistema de ES português contribui em muito para uma série de constrangimentos muito evidentes nas IES do interior continental, nomeadamente pela diminuição da procura de estudantes pelas IES do interior, especialmente no que diz respeito ao ensino politécnico (Fonseca & Encarnação, 2012), o que não estará dissociado da falta de investimentos estruturais públicos e da importante diminuição do investimento privado nestas regiões do interior, potenciando ainda mais os efeitos do envelhecimento da população, associado a uma importante diminuição da natalidade (INE, 2013).

Neste âmbito e em resultado das respostas às entrevistas nas duas IES, quando abordadas as questões relacionados com o conceito da RS, notou-se que os entrevistados no caso do IPP, de uma forma geral, estavam muito bem enquadrados sobre o tema da RS, provavelmente devido ao processo de implementação do SGRS ter sido desenvolvido de uma forma transversal, em todas as unidades orgânicas e serviços centrais, enquanto que os entrevistados da UÉ não evidenciaram o mesmo nível de conhecimento sobre a temática, notando-se uma relativa amplitude conceptual.

Na altura do processo de certificação do IPP, como referido anteriormente, foi constituído um grupo de trabalho denominado de “círculo do progresso” composto por funcionários docentes e não docentes representantes das unidades orgânicas e dos serviços centrais. Esta opção estratégia de implementar um sistema de gestão, utilizando equipas internas, apresenta muitas vantagens para a organização visto que mais facilmente se envolvem as equipas internas nas alterações profundas aos sistema de gestão da IES, melhorando a eficiência na interiorização dos princípios da RS ao nível da sua cultura organizacional.

Em alinhamento com a revisão da literatura, uma maioria dos entrevistados do IPP e da UÉ definem a RS, como um conjunto de práticas voluntárias da IES cujo âmbito é para além do que a lei obriga. Associam estas práticas a determinados objectivos estratégicos da instituição, de forma a *“devolver à sociedade o que se recebeu dela”* e assumindo as responsabilidades pelas suas decisões junto das PI.

Outros entrevistados olham para o conceito não tão de uma forma estratégica mas de um forma mais instrumental ou seja, *“de que forma é que a RS nos poderá ajudar neste momento de crise, onde se está a perder alunos?”*. Assim neste caso, as acções de RS são implementadas com o objectivo por exemplo de incrementar a visibilidade da instituição ou outra.

Curiosamente existe um entrevistado que define a RS como um conjunto de práticas da IES que são obrigatórias por lei. Esta perspectiva do conceito é muito interessante, verificando-se que a RS por vezes é associada a práticas que no fundo não são mais do que as obrigações decorrentes da actividade económica de



determinada organização, como por exemplo, o devido e atempado pagamento de impostos e das taxas com a segurança social, dos vencimentos dos colaboradores, do pagamento atempado a fornecedores, do princípio de não poluição, etc.

Como se verificou na revisão da literatura, a norma NP 4469: 2008, aponta para um conjunto de princípios da RS que “orientam a organização no processo de definição e revisão das suas estratégias, políticas, práticas e processos de implementação”. Os dois primeiros princípios o “cumprimento da lei, dos instrumentos de regulamentação colectiva e dos regulamentos aplicáveis e o respeito pelas convenções e declarações reconhecidas internacionalmente” estão relacionados com esta questão da obrigatoriedade do cumprimento da lei e as práticas de RS, ou seja, na verdade a organização que cumpra com estes dois princípios, por si, não garante a adesão à RS, quanto muito estará num bom caminho para o concretizar.

Verifica-se que no caso do IPP, as práticas de RS são anteriores ao processo de certificação, estando associadas à própria identidade e à cultura organizacional da instituição. Existem nesse sentido muitas citações dos entrevistados a afirmar que a *“RS no IPP é anterior ao processo de certificação”* e que *“o IPP poderia passar sem a certificação mas não sem a sua estratégia de RS”*.

No caso da UÉ os entrevistados não associam as práticas de RS à sua identidade corporativa nem à cultura organizacional, pelo que se poderá inferir para uma diferença importante entre os dois casos: o IPP apresenta uma visão estratégica e integradora da RS enquanto que a UÉ apresenta uma visão instrumentalista da RS.

Esta realidade é referenciada por Maria João Santos quando propõe três fases na integração da RS no sistema de gestão nas organizações, onde numa primeira fase a organização não integra a RS como elemento estratégico, sendo o objectivo aumentar a visibilidade externa e a promoção da confiança e reputação, à semelhança da UÉ e numa segunda fase, já existe a integração da RS na estratégia organizacional, havendo assim uma preocupação estruturada pelo desenvolvimento sustentado, à semelhança do IPP (Santos *et al.*, 2006).

Em relação às questões relacionadas com a maior ou menor adesão da RS consoante se trate de uma IES de diferentes naturezas jurídicas ou de diferentes localizações geográficas, nota-se que para a maioria dos entrevistados existe uma visão estratégica da RS e por isso a necessidade da existência de práticas de RS em ambos os casos.

Independentemente das duas dimensões consideradas, o mais relevante será o correcto levantamento dos aspectos de RS significativos em cada IES de forma a se ajustar objectivos e programas a cada contexto, de forma a maximizar impactes positivos e minimizar impactes negativos, por parte das IES em relação às PI.

Relativamente às dimensões da RS que se consideram no âmbito da IES, as respostas estão em alinhamento com a revisão da literatura, havendo referências às 3



dimensões base do conceito, económica, social e ambiental e a outras tais como a cultural, política, ética e societal.

Em relação a uma maior valorização de determinada dimensão em relação a outra, uma maioria dos entrevistados entende que as dimensões são todas relevantes, pelo que o que poderá motivar em se valorizar uma em relação a outra será a especificidade de cada IES, ou seja dos seus aspectos de RS significativos e das condições exógenas existentes no momento de análise. Por exemplo, no momento actual de crise económico financeira, a dimensão social tem sido vista como de prioridade surgindo programas de RS específicos para dar respostas efectivas aos ASPRS SIG neste âmbito.

Como se verificou na revisão da literatura, a importância da governação é determinante na efectiva integração dos princípios de RSO em toda organização, sendo muito relevantes algumas características do líder, nomeadamente o seu carisma, capacidade de criar confiança nas equipas, a sua atitude, compromisso e competência para atingir em equipa a missão corporativa, envolvendo e comprometendo as PI com a sua estratégia (Carroll & Buchholtz, 2009; Rego *et al.*, 2010; ISO 26000:2011).

Ao nível da identificação das PI e do reconhecimento das funções das instituições, a governação de cada IES está alinhada, observando-se uma conforme perspectiva em ambas áreas, com o ajustado reconhecimento da importância dos estudantes, funcionários e sociedade no âmbito das três funções assumidas para as IES.

Quando analisadas as duas IES no âmbito da sua identidade corporativa, verifica-se que, apesar do IPP apresentar áreas de melhoria no âmbito do seu código de ética, tendo em conta que uma maioria dos entrevistados afirmam possuir pouco conhecimento sobre o mesmo, em relação ao sistema de valores, este aparenta ser adequadamente conhecido pelos entrevistados o que pode significar eficácia nas políticas de comunicação interna da sua governação.

O código de ética, de acordo com a NP 4460:2008, deve ser implementado com a total envolvimento das PI das IES. Como se verificou no segundo capítulo é muito diferente afixar-se um código da sua efectiva implementação. Para isso, as PI internas e externas devem ser auscultadas e envolvidas, de forma a serem comprometidas com a sua missão e objectivos, maximizando-se o comportamento organizacional e a eficácia do código, aumentando a competitividade organizacional.

Já no caso da UÉ, pelas respostas dos entrevistados surge a indicação para a eventual necessidade de se reforçar de forma significativa a comunicação interna no âmbito dos valores e princípios corporativos.

Constata-se assim que o IPP evidencia um nível de implementação do sistema de valores superior à UÉ constituindo assim uma vantagem significativa em termos de envolvimento e alinhamento das PI internas o que poderá implicar um



comportamento organizacional que projecte uma imagem corporativa mais robusta e coerente com a estratégia corporativa.

Em termos do nível de compromisso das governações de cada IES na promoção de práticas de RS, de igual forma nota-se um superior desempenho da governação do IPP em relação à governação da UÉ, o que ainda é mais potenciado pela não existência de um plano estratégico aprovado na universidade ao contrário do IPP, o qual esta adequadamente aprovado, divulgado e interiorizado pelos colaboradores entrevistados. Estes reconhecem na sua maioria, que a RS é um dos pilares estratégicos. Em termos de excepção, observa-se os estudantes entrevistados de cada uma das IES que ambos desconhecem a respectiva estratégia.

Apesar deste resultado na UÉ, poder-se-á observar pela análise documental que já na posposta do Plano de Ação do Reitor para o quadriénio 2010-14, que se previa “...*reforçar a nosso compromisso e envolvimento com o desenvolvimento da comunidade em que se insere a universidade*”.

Por outro lado, no relatório de actividades de 2013, o reitor assume por um lado a não existência do plano estratégico aprovado mas reconhece ter cumprido com a visão e a estratégia que tinha proposto à academia: “*Embora não tenha sido possível a aprovação do Plano Estratégico, foi concretizada a visão e a estratégia que propus à Academia e que nos guiou rumo a uma Universidade de investigação, com um ensino nela alicerçado e pautado pela qualidade e exigência, que quer ser pilar e cúmplice do desenvolvimento económico, social e cultural da região e do país num quadro de universalidade e abertura ao mundo e que pretende ocupar um lugar de destaque nacional e internacional em áreas de excelência*” (UÉ, 2013b).

No caso do IPP, o seu presidente é percebido pelos entrevistados associado a aspectos muito positivos, tais como a grande disponibilidade e proximidade, transparência da governação, reconhecimento e promoção dos princípios da RS e o envolvimento com as unidades orgânicas. Outros entrevistados não estão de acordo com esta opinião, referindo que a governação poderia ser mais transparente e com melhor nível de comunicação corporativa, conciliando melhor os interesses dos funcionários não docentes.

O reitor da UÉ é percebido pelos entrevistados associado a um menor reconhecimento no seu comprometimento na promoção dos princípios da RS, como se verificou no caso do IPP, notando-se por parte de alguns entrevistados, sugestões várias no sentido de uma melhor clarificação e comunicação do plano estratégico que tenha em conta a RS. Os mesmos entrevistados reconhecem a importância determinante da governação da IES para se atingir os objectivos da RS.

Ao nível dos estudantes, observa-se a necessidade em ambas IES de um reforço ao nível da sua comunicação interna e da sensibilização, ao nível da estratégia corporativa havendo adicionalmente no caso da UÉ, a necessidade de um esforço



complementar em adequar a estratégia da universidade às expectativas dos estudantes, nomeadamente no âmbito da RS.

No âmbito dos desafios das IES, os entrevistados quando questionados sobre os actuais desafios das IES, apresentam de uma forma geral, um conhecimento sobre as tendências do ES, relacionando-as com os principais desafios com que o IPP e a UÉ se deparam. A excepção constitui os entrevistados estudantes, das duas IES, que evidenciaram desconhecer a realidade do sector do ES.

Assim no IPP e na UÉ, os entrevistados colaboradores, apontam como principal aspecto em relação aos desafios das IES, a falta de estudantes, o que tem implicado em ambas IES estratégias várias de captação de estudantes nos vários ciclos de estudos e ao longo da vida. Os entrevistados referem ainda outras tendências do ES, como a internacionalização das IES com vista a criar sinergias com IES homologas estrangeiras, a reorganização da rede de ES com a desejável oferta conjunta de formação.

Ambos entrevistados das duas IES, propõem a dinamização da prestação de serviços e das práticas de RS de forma a aumentar a autonomia financeira das IES e do contributo para o desenvolvimento das comunidades locais.

Em alinhamento com a revisão da literatura, no IPP, os entrevistados fazem referência à difícil situação da sustentabilidade financeira em resultado de uma deficiente regulação do ES em Portugal, a qual tem permitido a existência de uma oferta formativa duplicada entre politécnicos e universidades, criando alguns casos de concorrência entre si e da falta de adequabilidade das políticas da tutela aos desafios das IES.

Por outro lado, ao nível da gestão interna, sugerem a melhoria do envolvimento dos funcionários não docentes e fazem referência para as consequências da alteração da carreira dos docentes nos politécnicos.

Outros constrangimentos são levantados mais ao nível das características endógenas da região, com um baixo nível de natalidade e em consequência o menor número de estudantes potenciais, grande falta de investimento privado e público na região e a existência de uma população envelhecida.

No caso da UÉ, de igual forma os entrevistados apontam os constrangimentos financeiros em resultado das políticas da tutela e ao nível interno, surge a proposta para a melhoria das condições dos funcionários não docentes. Alguns estudantes apontam para eventuais problemas de qualidade de ensino nomeadamente a falta de salas para estudo.

Quando auscultados sobre a possibilidade das práticas de RS poderem minimizar alguns dos desafios e tendências apontadas, o grupo de entrevistados das duas IES afirma que de uma forma geral estas práticas podem solucionar questões de âmbito da gestão interna, pelo que será necessário tempo para que as medidas produzam efeito. Em relação aos desafios estruturais da região de cada IES, os



entrevistados entendem que a RS será pouco ou mesmo ineficaz a este tipo de desafios.

No âmbito dos impactes das práticas de RS nas IES, os entrevistados das duas IES referem de uma forma segura, o elevado contributo em termos económicos, sociais e culturais que as instituições exercem na comunidade local e nas restantes regiões. Referem os entrevistados da relação singular que o IPP e a UÉ têm com as respectivas comunidades locais, de grande interdependência e comprometimento.

As práticas de RS no IPP, segundo os entrevistados, estão dirigidas sobretudo aos estudantes, seguindo-se a sociedade e notando-se que os funcionários não são objecto de nenhuma iniciativa a este nível. Pela análise documental do IPP e da UÉ, confirma-se esta realidade nas duas IES.

As várias referências ao longo da entrevista, por parte de vários entrevistados das duas IES, solicitando maior foco da RS nos funcionários, nomeadamente nos não docentes, torna-se assim numa linha de averiguação mais real, tendo em conta as respostas à questão nº 11 no IPP e à sexta questão na UÉ. Ao se confirmar esta realidade, constitui uma muito relevante área de melhoria nas duas IES, nomeadamente no caso do IPP, visto que ao possuir um sistema de gestão integrado, seria de prever que este tipo de situação, no âmbito da gestão interna, fosse mais facilmente detectável pelos indicadores de RS e pelos procedimentos de revisão do sistema integrado de gestão.

Quanto aos impactes das práticas de RS para o IPP observam-se respostas com alguma amplitude de conteúdo. Uma parte de entrevistados assume uma “*evidente*” melhoria da visibilidade externa e interna do IPP, reconhecendo igualmente a melhoria da sua reputação e confiança, em resultado do SGRS. Referem ainda que houve uma “*melhoria na união e envolvimento entre os colaboradores das várias unidades orgânicas*”, surgindo na sequência da certificação, com processos internos mais transparentes e claros. Outros entrevistados assumem que as vantagens da RS são essencialmente externas, pelo aumento da visibilidade que o SGRS trouxe ao IPP, levando a um maior reconhecimento dos parceiros institucionais e académicos, acompanhado por um aumento de reputação e confiança externa. Em termos da gestão interna é referido que “*o SGRS do IPP ainda está numa fase inicial da sua implementação pelo que ainda não produz os efeitos esperados tanto ao nível dos estudantes como colaboradores*” havendo a referência positiva para dois programas de RS o “*mais alimenta*” e o “*fundo solidário*”.

Em relação aos estudantes do IPP, a sua grande maioria desconhece o SGRS o que reforçado por alguns testemunhos de funcionários entrevistados, esta PI essencial não identifica mais valias em termos de reputação e confiança em resultado das práticas de RS no IPP. Esta situação torna-se muito interessante tendo em conta que, a esmagadora maioria dos programas de RS existentes no IPP estão dirigidos aos estudantes e estes não só não o valorizam como o desconhecem.



Em termos de aumentos de competitividade do IPP pela existência de práticas de RS, as opiniões dividem-se. Alguns referem que o IPP não melhorou a sua competitividade pela via do aumento de estudantes, mas outros afirmam o contrário pela sua percepção de que a visibilidade externa do IPP melhorou muito, assim como sua a reputação e confiança para com sociedade em geral.

Em relação ao caso da UÉ, as respostas dos vários grupos de entrevistados apontam para o reconhecimento de uma melhor imagem externa da universidade em resultado de varias iniciativas, entre as quais, das práticas de RS na UÉ, referindo neste âmbito que nas suas percepções, a confiança e a reputação da UÉ melhoraram, apesar de alguns entrevistados referirem que ainda existem varias áreas de melhoria tais como a necessidade de se incrementar a comunicação interna, de forma a uma maior divulgação das práticas de RS.

Por outro lado, vários entrevistados referem que, na sua percepção, os estudantes melhoraram consideravelmente a sua confiança e reputação em resultado das iniciativas de RS da universidade, havendo ainda muitas dúvidas sobre se houve ou não uma melhoria da competitividade da IES.

Em oposição desta visão positiva do impacte das práticas de RS na UÉ, observa-se que alguns entrevistados, afirmam que as práticas de RS da UÉ produzem efeitos insuficientes para minimizar determinadas políticas estatais penalizadoras para a IES, nomeadamente pela redução de vencimentos aos colaboradores da UÉ, pela redução da contribuição no orçamento da universidade e pelas políticas de vagas que, de acordo com alguns entrevistados, prejudicam as IES do interior como a UÉ.

Em relação aos estudantes, observa-se que as práticas de RS são pouco ou nada conhecidas por parte dos estudantes, levando estes a afirmar que de uma forma geral, apesar da existência de algumas práticas de RS, estas não foram os únicos responsáveis pela melhoria da imagem, confiança e reputação da universidade. Defendem que a comunicação da UÉ é manifestamente insuficiente e que existe a necessidade da governação alinhar a estratégia no foco no aluno.





7. Conclusões

As IES portuguesas confrontam-se actualmente com grandes desafios, em resultado de um sistema de ES ainda insuficientemente regulado pelo estado, com alguma falta de diferenciação e clarificação entre as missões das universidades e dos institutos politécnicos, alguma excessiva capacidade instalada, dificuldades na eliminação de situações de baixa qualidade na rede de ES e a existência de sérios problemas de financiamento do sector (Fonseca & Encarnação, 2012; Diogo & Brückmann, 2015).

Este quadro do sistema de ES português contribui em muito, para uma série de constrangimentos muito evidentes nas IES do interior continental, nomeadamente, pela diminuição da procura de estudantes pelas IES do interior, especialmente no que diz respeito ao ensino politécnico (Fonseca & Encarnação, 2012).

Esta realidade não estará dissociada da falta de investimentos estruturais públicos e da importante diminuição do investimento privado nestas regiões do interior, potenciando ainda mais os efeitos do envelhecimento da população, associado a uma importante diminuição da natalidade (INE, 2013).

Neste âmbito, as práticas de RS nas IES são vistas como uma possível via para contrabalançar estes constrangimentos das IES do interior de Portugal. A governação das IES ao assumir os princípios da RS (ISO 26000:2008), deve promover e integrar a RSU em toda a IES, incentivando a transparência organizacional, promovendo práticas de comunicação, diálogo e envolvimento com as PI, foco nas suas necessidades e expectativas, procurando aumentos de eficiências organizacionais e adequada prestação de contas (Vallaey, 2014).

Esta governação socialmente responsável vai dinamizar a criação de conhecimento e de inovação conducentes à inversão de algumas das tendências do actual ES em Portugal, promovendo políticas de RS nas IES que permitam uma gestão



do relacionamento mais eficaz e eficiente com as PI significativas, nomeadamente, com estudantes, docentes e não docentes.

A identificação e promoção destas práticas de RSU conducentes a aumentos de confiança e reputação corporativas, por parte de estudantes e colaboradores são assim uma linha muito importante de investigação.

A presente investigação, permitiu estudar duas IES, aferindo os impactes das práticas de RSU nos estudantes e colaboradores, com vista à proposta de um modelo de governação socialmente responsável que permita melhorias na sua gestão interna, através do adequado desenho de políticas de RS que permitam aumentar a sua confiança e reputação em relação à instituição.

Tendo em conta o contexto do fenómeno social que se pretendeu estudar neste trabalho e tendo em conta os seus objectivos e dimensões, a investigação enquadrou-se num estudo exploratório abrangido numa pesquisa qualitativa, adoptando-se como estratégia particular de investigação, o Estudo de Caso.

Foram assim seleccionadas duas IES, a Universidade de Évora (UÉ) e o Instituto Politécnico de Portalegre (IPP). Os estudos de caso seleccionados, com o objectivo de representarem casos de confirmação, casos onde se verifica repetições presumidas do mesmo fenómeno (Yin, 2004), tiveram como critério de selecção o facto de ambas as IES se localizarem no interior continental, nomeadamente no Alentejo, locais reconhecidamente desfavorecidos em termos de desenvolvimento económico, taxas de natalidade, investimento público e privado e diminuta procura por estudantes (Fonseca & Encarnação, 2012).

Tendo em conta as respostas dos entrevistados e das demais fontes de informação da investigação, na sequência da identificação dos objectivos específicos, confirma-se de que a metodologia de investigação adoptada no estudo permitiu o atingir dos objectivos propostos, pelo que se apresenta de seguida as conclusões apuradas.

Em relação ao conceito da RS os entrevistados do IPP estavam muito bem enquadrados sobre o tema da RS, provavelmente devido ao processo de implementação do SGRS, enquanto que os entrevistados da UÉ não evidenciaram o mesmo nível de conhecimento sobre a temática, notando-se uma relativa amplitude conceptual.

Em alinhamento com a revisão da literatura, uma maioria dos entrevistados do IPP e da UÉ definem a RS, como um conjunto de práticas voluntárias da IES cujo âmbito é para além do que a lei obriga. Associam estas práticas a determinados objectivos estratégicos da instituição, de forma a *“devolver à sociedade o que se recebeu dela”* e assumindo as responsabilidades pelas suas decisões junto das PI.

Outros entrevistados olham para o conceito não tão de uma forma estratégica mas de um forma mais instrumental ou seja, *“de que forma é que a RS nos poderá ajudar neste momento de crise, onde se está a perder alunos?”*. Assim neste caso, as



acções de RS são implementadas com o objectivo de maximizar um benefício para a instituição como por exemplo o incremento da visibilidade externa ou outra.

Surge uma definição para a RS associando o conceito ao conjunto de práticas da IES que são obrigatórias por lei, pelo que se pode inferir que:

O facto de uma organização cumprir a lei e dessa forma cumprir as suas obrigações legais e regulamentares para com as suas PI, *per si*, não constitui garante da adesão à RS.

Como se verificou na revisão da literatura, a norma NP 4469: 2008, aponta para um conjunto de princípios da RS que “orientam a organização no processo de definição e revisão das suas estratégias, políticas, práticas e processos de implementação”. Os dois primeiros princípios o “cumprimento da lei, dos instrumentos de regulamentação colectiva e dos regulamentos aplicáveis e o respeito pelas convenções e declarações reconhecidas internacionalmente” estão relacionados com esta questão da obrigatoriedade do cumprimento da lei e as práticas de RS, ou seja, na verdade a organização que cumpra com estes dois princípios, por si, não garante a adesão à RS, quanto muito estará num bom caminho para o concretizar.

As práticas de RS no caso do IPP são anteriores ao processo de certificação, estando associadas à própria identidade e à cultura organizacional da instituição. No caso da UÉ os entrevistados não associam as práticas de RS à sua identidade corporativa nem à cultura organizacional, pelo que se poderá inferir para uma diferença importante entre os dois casos: o IPP apresenta uma visão estratégica e integradora da RS enquanto que a UÉ apresenta uma visão instrumentalista da RS.

Os entrevistados na sua maioria, apontam para a necessidade da identificação dos aspectos de RS significativos em cada IES, de forma a se ajustar objectivos e programas a cada contexto, independentemente da natureza jurídica ou da localização geográfica de cada IES, propondo desse sentido que a formulação das práticas de RS devam se adequar à especificidade de cada IES.

Em termos de dimensões relativa ao conceito de RS, são apontadas pelos entrevistados das duas IES as três dimensões base do conceito, económica, social e ambiental, havendo adicionalmente a proposta das dimensões cultural, política, ética e societal, observando-se o reconhecimento de que as dimensões são todas relevantes, pelo que o que poderá motivar em se valorizar uma em relação a outra será a especificidade de cada IES, ou seja dos seus ASPRS SIG e das condições exógenas existentes no momento de análise.

Neste âmbito, foi referenciado por alguns entrevistados que no momento actual de crise económico financeira, a dimensão social é vista como uma prioridade



em relação a outras dimensões, havendo nesse sentido programas de RS específicos nas IES para dar respostas efectivas aos ASPRS SIG neste âmbito.

No âmbito da identificação das PI e do reconhecimento das funções das IES pela governação das IES, a governação de cada IES está alinhada, observando-se o reconhecimento da importância dos estudantes, funcionários e sociedade no âmbito das três funções assumidas para as IES, docência, investigação e extensão do conhecimento.

Da análise da identidade corporativa nas duas IES, permite a inferência para que, apesar do IPP apresentar áreas de melhoria no âmbito do seu código de ética, tendo em conta que uma maioria dos entrevistados afirmam possuir pouco conhecimento sobre o mesmo, em relação ao sistema de valores, este aparenta ser adequadamente conhecido pelos entrevistados o que pode significar eficácia nas políticas de comunicação interna da sua governação.

Já no caso da UÉ, pelas respostas dos entrevistados, surge a indicação para a eventual necessidade de se reforçar de forma significativa a comunicação interna no âmbito dos valores e princípios corporativos.

Constata-se assim que o IPP evidencia um nível de implementação do sistema de valores superior à UÉ constituindo assim uma vantagem significativa em termos de envolvimento e alinhamento das PI internas o que poderá implicar um comportamento organizacional que projecte uma imagem corporativa mais robusta e coerente com a estratégia corporativa.

A RSU pode ser vista de quatro formas:

- 1- Não se acredita no seu efeito, sendo vista como um custo desnecessário e redundante da organização, que unicamente ira retirar margem operacional.
- 2- Acredita-se no seu efeito na óptica de mais facilmente se alcançar os objectivos corporativos, como por exemplo aumentar a visibilidade das IES, melhorando a sua imagem junto de potenciais novos estudantes e assim levando a um aumento de captação de estudantes.
- 3- Acredita-se de uma forma estratégica, ou seja, integrando os princípios da RS na estratégia da IES vai implicar melhorias transversais ao nível da gestão interna e externa da organização. Desta forma os resultados que se alcançam, normalmente de médio longo prazo, são o resultado da mudança da cultura organizacional e do comportamento organizacional indo ao encontro da satisfação das necessidades e expectativas das PI.
- 4- O conceito está interiorizado na cultura da organização. As organizações socialmente responsáveis, integram os princípios de RSO na sua estratégia, desempenhando as suas funções, actividades e decisões, maximizando impactes



positivos e minimizando impactes negativos nas PI significativas, assumindo e praticando princípios de boa governação e liderança, de forma a contribuírem para o desenvolvimento sustentável. As ORGANIZAÇÕES SOCIALMENTE RESPONSÁVEIS são actores privilegiados no desenvolvimento de processos de relacionamento e envolvimento com a comunidade envolvente, promovendo a criação de territórios socialmente responsáveis e da cidadania responsável.

Em relação à promoção de práticas de RSU em resultado do compromisso das governações de cada IES, nota-se um superior desempenho da governação do IPP em relação à governação da UÉ, o que ainda é mais potenciado pela não existência de um plano estratégico aprovado na universidade ao contrário do IPP, o qual está adequadamente aprovado, divulgado e interiorizado pelos colaboradores entrevistados. Estes reconhecem na sua maioria, que a RS é um dos pilares estratégicos. Em termos de excepção, observa-se que ao nível dos estudantes entrevistados de cada uma das IES, que ambos desconhecem a respectiva estratégia corporativa.

Apesar da não existência de um plano estratégico aprovado na universidade, poder-se-á observar pela análise documental que já na posposta do Plano de Ação do Reitor para o quadriénio 2010-14, que se previa “...reforçar a nosso compromisso e envolvimento com o desenvolvimento da comunidade em que se insere a universidade” (UÉ, 2013c). Por outro lado, igualmente pelo relatório de actividades de 2013 da UÉ, verifica-se o compromisso do reitor no assumir da área da sustentabilidade, reconhecendo ter “cumprido com a visão e a estratégia que tinha proposto à academia (UÉ, 2013b).

A percepção dos entrevistados em relação ao gestor de topo de cada IES é diferente, observando-se no caso do IPP que o seu presidente é percebido associado a aspectos muito positivos, tais como a grande disponibilidade e proximidade, transparência da governação, reconhecimento e promoção dos princípios da RS e o envolvimento com as unidades orgânicas, enquanto que o reitor da UÉ é percebido associado a um menor reconhecimento no seu comprometimento na promoção dos princípios da RS, surgindo sugestões várias no sentido de uma melhor clarificação e comunicação do plano estratégico que tenha em conta a RS.

Ao nível dos estudantes, observa-se a necessidade em ambas IES de um reforço ao nível da sua comunicação interna e da sensibilização, ao nível da estratégia corporativa havendo adicionalmente no caso da UÉ, a necessidade de um esforço complementar em adequar a estratégia da universidade às expectativas dos estudantes, nomeadamente no âmbito da RS.



No âmbito dos desafios das IES, os entrevistados das duas IES apontam como principal aspecto a falta de estudantes, o que tem implicado em ambas IES estratégias várias de captação de estudantes nos vários ciclos de estudos e ao longo da vida. Os entrevistados referem ainda outras tendências do ES, como a internacionalização das IES com vista a criar sinergias com IES homologas estrangeiras, a reorganização da rede de ES com a desejável oferta conjunta de formação, a dinamização da prestação de serviços e das práticas de RS de forma a aumentar a autonomia financeira das IES e do contributo para o desenvolvimento das comunidades locais.

Referem a existência de uma difícil situação de sustentabilidade financeira das IES em resultado de uma deficiente regulação do ES em Portugal, a qual tem permitido a oferta formativa duplicada entre politécnicos e universidades, criando alguns casos de concorrência entre si e da falta de adequabilidade das políticas da tutela aos desafios das IES.

Por outro lado, ao nível da gestão interna, sugerem a melhoria do envolvimento dos funcionários não docentes e fazem referência para as consequências da alteração da carreira dos docentes nos politécnicos. Alguns estudantes da UÉ apontam para eventuais problemas de qualidade de ensino nomeadamente a falta de salas para estudo.

No caso do IPP, o actual SGRS ainda está numa fase, onde os resultados não coincidem com as expectativas de alguns entrevistados. Isto porque um processo de certificação, sobretudo numa instituição com milhares de alunos, centenas de colaboradores e dezenas de parceiros e outras PI é extremamente complexo, tendo em atenção ainda que, por se tratar de uma instituição pública, alguns instrumentos de incentivo da performance dos colaboradores estão à partida vedados.

Outros constrangimentos são levantados mais ao nível das características endógenas da região, com um baixo nível de natalidade e em consequência o menor número de estudantes potenciais, grande falta de investimento privado e público na região e a existência de uma população envelhecida.

As práticas de RS são vistas com potencial para minimizar questões no âmbito da gestão interna, apesar do tempo necessário para que as medidas produzam efeito. Em relação aos desafios estruturais da região de cada IES, os entrevistados entendem que a RS será pouco ou mesmo ineficaz a este tipo de desafios.

No âmbito dos impactes das práticas de RS nas IES, os entrevistados das duas IES referem de uma forma clara, o elevado contributo em termos económicos, sociais e culturais que as instituições exercem na comunidade local e nas restantes regiões. Valorizam de forma significativa a relação singular que o IPP e a UÉ têm com as respectivas comunidades locais, de grande interdependência e comprometimento.

Os programas de RS no IPP, tendo em conta as respostas dos entrevistados e a análise documental, estão dirigidas sobretudo aos estudantes, seguindo-se a



sociedade e notando-se que os funcionários não são objecto de nenhuma iniciativa a este nível.

Surgem várias referências solicitando maior foco da RS nos funcionários, nomeadamente nos não docentes. Ao se confirmar esta realidade, constitui uma importante área de melhoria nas duas IES, nomeadamente no caso do IPP, visto que ao possuir um sistema de gestão integrado, seria de prever que este tipo de situação, no âmbito da gestão interna, fosse mais facilmente detectável pelos indicadores de RS e pelos procedimentos de revisão do SGRS.

Para alguns entrevistados não estudantes, o resultado dos impactes das práticas de RS no IPP, vão no sentido de uma “*evidente*” melhoria da visibilidade externa e interna das duas IES, havendo igualmente o reconhecimento para a melhoria da sua reputação e confiança. Por outro lado no IPP, em resultado da implementação do SGRS, há a referência para uma melhoria da união e envolvimento ao nível interno, apontando para a existência de processos internos mais transparentes e claros.

Para outros entrevistados, as vantagens das práticas de RS são essencialmente externas, pelo aumento da visibilidade, levando a um maior do reconhecimento pelos parceiros institucionais e académicos, acompanhado por um aumento de reputação e confiança externa. Afirmam alguns entrevistados de que no caso do IPP, o SGRS está muito virado para o estudante havendo a necessidade de o actualizar e reposiciona-lo de forma a dinamizar programas de RS dirigidos aos aspectos de RS dos colaboradores, nomeadamente não docentes.

Ainda no caso do IPP, é referido que o “*SGRS ainda está numa fase inicial da sua implementação pelo que ainda não produz os efeitos esperados tanto ao nível dos estudantes como colaboradores*”.

Na UÉ não se observa um SGRS que estrategicamente e de forma integrada promova programas de RS dirigidos às várias PI. Apesar disso, de igual forma a maioria dos entrevistados colaboradores reconhecem resultados muito idênticos com o IPP, com as práticas de RS, a visibilidade e a notoriedade da UÉ melhorou de forma significativa, havendo vários entrevistados que associam aumentos de confiança e de reputação em consequência das referidas práticas de RS e de outros actos de gestão. Alguns entrevistados colaboradores, de igual forma, referem que as práticas de RS estão quase todas viradas para os estudantes havendo a necessidade de se incrementar iniciativas de RS dirigidas para os colaboradores não docentes.

Apesar destes impactes positivos, os resultados apontam para a necessidade de varias áreas de melhoria no âmbito do reforço da comunicação interna, de forma a uma maior divulgação das práticas de RS.

Em termos de aumentos de competitividade das IES em resultado da existência de práticas de RS, as opiniões dividem-se. Alguns referem que as IES não melhoraram a sua competitividade pela via do aumento de estudantes, mas outros afirmam o contrário pela sua percepção de que a visibilidade externa das duas IES melhorou de



forma evidente, assim como sua a reputação e confiança para com sociedade em geral.

Em oposição desta visão positiva do impacte das práticas de RS nas IES estudadas, observa-se que alguns entrevistados afirmam que as práticas de RS produzem efeitos insuficientes para minimizar determinadas políticas estatais penalizadoras para a IES, nomeadamente pela redução de vencimentos aos seus colaboradores, pela redução da contribuição no orçamento da universidade e pelas políticas de vagas que, de acordo com alguns entrevistados, prejudicam as IES do interior.

Tendo em conta as respostas dos estudantes e funcionários entrevistados, os estudantes das duas IES, na sua maioria, desconhece a área da RS. Ao se confirmar esta realidade, este resultado apresenta um significado de máxima importância, já que esta PI essencial das duas IES, não reconhece mais valias significativas em termos de reputação e confiança em resultado das práticas de RS nas respectivas IES. Esta inferência torna-se muito interessante tendo em conta que, a esmagadora maioria dos programas de RS existentes no IPP e na UÉ estão dirigidos aos estudantes e estes não só não o valorizam como o desconhecem.

Como referido na revisão da literatura, a RS apresenta várias limitações em termos da sua eficácia. Não possui instrumentos na sua política para dar respostas a constrangimentos estruturais. Por outro lado, em resultado das consequências da crise económica financeira, os cortes muito significativos dos orçamentos das IES e dos ordenados dos funcionários públicos, retiram alguma margem de capacidade de acção da RS.

Finalmente, não actuam de forma isolada no âmbito organizacional e produzem efeitos de médio longo prazo, nem sempre compatíveis com a urgência de alguns constrangimentos, cuja resolução é de âmbito de curto prazo.

Assim como o efeito das políticas de RS, a criação de confiança organizacional não é um processo rápido mas é essencial para a sustentabilidade e responsabilização dos seus actores.

Tendo em conta as proposições da investigação os resultados permitem chegar às seguintes conclusões:

Proposição 1. Os colaboradores e os estudantes da IES conhecem o conceito da RS.

Efectivamente, pelas respostas dos entrevistados do IPP e da UÉ, apesar de ambos conhecerem a temática da RS, com as suas dimensões, existe uma diferenciação do seu enquadramento pois os entrevistados do IPP possuem uma visão estratégica do conceito enquanto que os entrevistados da UÉ possuem uma visão mais instrumental. Em relação aos entrevistados estudantes das duas IES o seu



conhecimento e interesse é significativamente diminuto, demonstrando um importante afastamento e desinteresse pelas actividades da governação das IES.

Proposição 2. *A governação incorpora objectivos e práticas de RS na estratégia da IES.*

Pela análise das entrevistas e da análise documental, no caso do IPP obtêm-se a inferência no sentido de a governação incorporar a RS na sua estratégia, estando esta bem divulgada na comunidade académica.

Os entrevistados do IPP, na sua maioria, reconhecem no seu líder, confiança comprometimento, iniciativa em integrar os princípios da RS no instituto, sabendo eles que foi ele próprio que iniciou o processo de certificação havendo inclusive referencias que ele continua a ser um dos seus principais impulsionadores.

Quanto ao caso da UÉ a situação é diferente, pelo facto de não existir um plano estratégico aprovado e em consequência não ter sido devidamente divulgado. Por outro lado, existem várias inferências no sentido da RS poder constar de uma forma limitada da estratégia informal adoptada pela governação.

Proposição 3. *As práticas de RSU podem minimizar os actuais desafios das IES.*

Os entrevistados das duas IES referem o elevado contributo em termos económicos, sociais e culturais que as duas IES exercem na comunidade local e nas restantes regiões, criando uma relação com as respectivas comunidades locais de grande interdependência e comprometimento.

As práticas de RSU, apesar de surtir efeito a médio e longo prazo, são vistas com potencial para minimizar questões no âmbito da gestão interna, aproximando as equipas internas e podendo aumentar a visibilidade externa o que indirectamente poderá atrair mais estudantes, mas em relação aos desafios estruturais relacionados com a região de cada IES, os entrevistados entendem que a RSU será pouco ou mesmo ineficaz a este tipo de desafios.

Proposição 4. *As práticas de RS na IES impulsionam a confiança e a reputação organizacional nos seus colaboradores e estudantes.*

Para alguns entrevistados não estudantes o resultado dos impactes das práticas de RS nas duas IES, vão no sentido de uma melhoria da visibilidade externa e interna das IES, reconhecendo igualmente a melhoria da sua reputação e confiança.

Por outro lado no IPP, em resultado da implementação do SGRS, há a referência para uma melhoria da união e envolvimento ao nível interno, apontando para a existência de processos internos mais transparentes e claros o que ajudam a melhorar o clima de confiança interno.



Para outros entrevistados, as vantagens das práticas de RS são essencialmente externas, pelo aumento da visibilidade, levando a um maior do reconhecimento pelos parceiros institucionais e académicos, acompanhado por um aumento de reputação e confiança externa.

Em relação ao caso da UÉ, os resultados apontam para a necessidade de varias áreas de melhoria no âmbito do reforço da comunicação interna, de forma a uma maior divulgação das práticas de RS.

Em oposição desta visão positiva do impacte das práticas de RS nas IES estudadas, observa-se que alguns entrevistados afirmam que as práticas de RS produzem efeitos insuficientes para minimizar determinadas políticas estatais penalizadoras para a IES, nomeadamente pela redução de vencimentos aos seus colaboradores, pela redução da contribuição no orçamento da universidade e pelas políticas de vagas que, de acordo com alguns entrevistados, prejudicam as IES do interior.

Em relação aos estudantes entrevistados das duas IES, na sua maioria, desconhece as práticas de RS, assim como a identidade e estratégia corporativas. Esta conclusão é reforçada por alguns outros entrevistados, que apontam para um significativo desinteresse dos estudantes por algumas actividades das duas IES. Assim sendo, os estudantes que são uma das PI mais importantes das IES não reconhecem mais valias significativas em termos de reputação e confiança em resultado das práticas de RS nas IES.

Tal como previsto no quadro metodológico da investigação, com o objectivo de se comparar a estratégia socialmente responsável das duas IES estudadas, procedeu-se a uma entrevista com a responsável pelo gabinete de RSU da Universidade da Estremadura.

Assim a Universidade da Estremadura possui um gabinete de RSU, criada em 2011, sendo por isso uma área recente. O gabinete de RSI tem definido uma visão, princípios e valores de RS, não havendo na universidade de um código de ética. Não têm havido acções de formação nem de sensibilização sobre a temática sendo a RS pouco conhecida no universo académico.

Analisando a definição de RS pela responsável nesta área da universidade espanhola, conclui-se que está em total convergência com as IES analisadas:

“La RS es la realización en toda organización, a título voluntario, de acciones en las que se busque una mejora a diversos niveles, en el ámbito económico, en el social y en el medioambiental. A la vez, se ha de buscar la satisfacción de todos los grupos de interés con los que la organización se relaciona, con el fin de que éstos alcancen sus metas y objetivos y éstos confluyan con los de la organización, buscando la satisfacción mutua”.



Por outro lado, apresenta uma visão estratégica da RS entendendo que as práticas de RSU não devem depender da sua natureza pública ou privada ou da localização da IES.

Considera que a governação da IES espanhola promove as práticas de RSU, contudo gostaria que fossem reforçadas. A governação possui um plano estratégico aprovado do seu conhecimento e onde a RS faz parte integrante pelo que apresenta em conjunto de práticas de RSU dirigidas a estudantes e sociedade não estruturados nem integrados num sistema de gestão.

7.1. Implicações Teóricas e Práticas

Os resultados da investigação contribuem para aumentar o conhecimento na área da RS nomeadamente no âmbito das IES. Caracterizou-se a governação socialmente responsável nas mesmas, tendo-se proposto um Modelo de Liderança Éticamente Responsável (LER) (Figura 6), reconhecendo-se no líder um elemento chave para a integração dos princípios da RS em toda a instituição, assim como a visão, a estratégia, o comportamento éticamente responsável e as práticas operacionais conducentes ao elevar do contributo organizacional para o DS.

Verificou-se também que a adesão à RS deve ser algo de estratégico e não somente instrumental, tendo em conta os impactes nas PI internas e externas, pelo que se propôs dois modelos na área da gestão de pessoas, o Ciclo de Gestão de pessoas pela LER (Figura 13), o Modelo do Sistema de Gestão de Pessoas (Figura 14) e o modelo conceptual da investigação que ao integrar as componentes endógenas e exógenas da RS, propõe conceptualmente a relação de interdependência da confiança e reputação organizacionais (Figura 17).

O raio de acção da RS não é indissociável das restantes variáveis da organização, ou seja, tendo em conta as componentes endógena e exógena do modelo conceptual da investigação, a política de RS vai se apresentar com menor eficácia tendo em conta o actual momento de crise no sector das IES. A política de RS produz efeitos de médio e longo prazo, o que por vezes não é compatível com a urgência de alguns constrangimentos nas várias dimensões da RS.

Em consequência, as expectativas criadas por parte dos entrevistados neste âmbito não vão ter correspondência a curto prazo nos programas e nas práticas de RS que se observaram nas duas IES. A RS enquanto sistema de gestão, necessita de um período prolongado de forma a produzir os efeitos desejáveis.

Com o objectivo de se criar no âmbito do presente trabalho, um modelo que apresente o conjunto de programas de RS prioritários é apresentada na Figura 54 a pirâmide dos programas prioritários de RS, constituído por programas *Primary*, *Core*, *Work, Family and Personal Life* e *Society and Environment*.



Os programas denominados de *Primary* são considerados essenciais para qualquer instituição e por isso conterem iniciativas dirigidas em simultâneo a clientes e colaboradores, ligadas à sua segurança, saúde e higiene, alimentação e alojamento.

Os programas considerados de *Core* são aqueles que são propostos no âmbito específico do *core business* da organização, neste caso ligados ao desenvolvimento de competências, disponibilização de informação e formação, incluindo a área das *hard* e *soft skills*.

Os programas identificados por *Work, Family and Personal Life* são propostos em vista a potenciar estes 3 pilares da vida dos colaboradores e alunos da instituição e finalmente os programas intitulados de *Society and Environment* que vão ao encontro desta dimensão da RS.

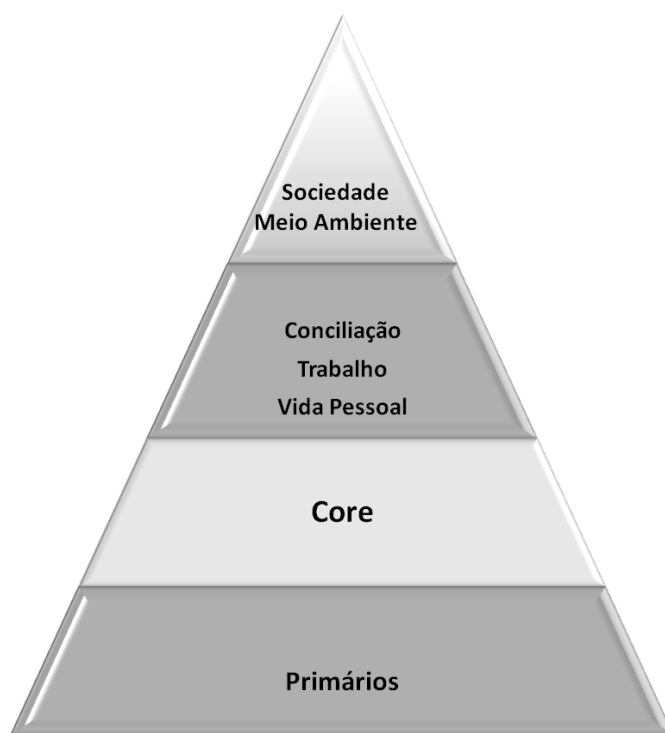


Figura 54. Grupos prioritários de programas de Responsabilidade Social
Fonte: Elaboração própria

7.2. Limitações da Investigação e linha de orientação para Investigações Futuras

Nesta investigação seguiu-se uma abordagem qualitativa, que incidiu sobre duas IES tendo-se realizado um estudo detalhado sobre os aspectos metodológicos considerados relevantes. Podia-se se ter alargado o estudo a outras IES igualmente localizadas no interior de Portugal continental. Neste caso, seriam necessários outros meios e mais tempo, tendo em conta o carácter geográfico da sua dispersão territorial,



prevendo-se ainda que a significativa carga burocrática típica da realização de um estudo qualificativo, não constituiria um bom aliado.

Considera-se uma outra limitação da investigação o facto de somente se ter recorrido à metodologia qualitativa, apesar de se entender que para os objectivos exploratórios da investigação, o estudo de caso exaustivo, com cerca de um total de quarenta horas de entrevistas, análise documental e visitas aos locais alvo, constituiu um significativo desafio. Contudo, esta investigação aliada a uma investigação quantitativa, iria permitir uma maior riqueza de recolha e análise de informação, seguramente com resultados fortalecidos em termos de validade e consistência. É por isso uma linha de orientação para futuras investigações.

O foco dado na investigação aos elementos da governação de cada IES de forma a dar respostas as questões relevantes, poder-se-ia ampliar para as restantes PI, privilegiando a auscultação dos estudantes, colaboradores e analisando sobre as percepções que as PI externas possuem sobre cada IES, nomeadamente sobre o âmbito dos impactes das praticas de RS.

Como referido anteriormente o presente estudo não é generalizável face ao âmbito “estudo de caso” (Yin, 2005) considerando as restrições inerentes à presente investigação qualitativa. Seria interessante o alargamento do estudo sobre o impacte das práticas da RSU e ao modelo de governação socialmente responsável às IES localizadas em Faro, Beja, Castelo Branco, Covilhã, Braga e Bragança, comparando o contributo para o desenvolvimento regional de cada IES retirando as possíveis inferências sobre os resultados ao nível da confiança e reputação organizacionais.

Julgamos que os objectivos âncora da investigação foram atingidos, tendo-se analisado os impactes das práticas da RSU nos colaboradores e estudantes e analisado o modelo de governação socialmente responsável que permita o efectivo comprometimento com os princípios da RS.

Como linhas para futuras investigações, pretende-se validar os modelos LER, Sistema de Gestão de Pessoas e um futuro modelo de Gestão Éticamente Responsável que resultará do modelo conceptual da investigação.

As IES podem e devem ter um papel decisivo no encontrar de soluções para muitos dos actuais problemas civilizacionais. A sua governação socialmente responsável, ao integrar e operacionalizar os princípios da RSO, vai dinamizar a criação de conhecimento e de inovação conducentes à cidadania responsável e dos territórios socialmente responsáveis.





- Aires, L. (2011). *Paradigma Qualitativo e Práticas de investigação educacional*. (U. Aberta, Ed.) (pp. 1-70). Lisboa.
- Albert, S., & Whetten, D.A. (1985). Organisational identity. In: *Research in Organizational Behavior cummings, L. L. and STAW B. M. (Eds.), 7:263-295*. Greenwich, CT: JAI Press, 1985.
- Almagro, J.J., Galmendia, J.A., Torre, I. (2010). *Responsabilidad social una reflexión global sobre la RSE*, Ed. FT Prentice Hall.
- Almotairi, M. (2008). CRM success factors taxonomy. *European and Mediterranean Conference on Information Systems*. pp 25-26.
- Alt, R.T., & Puschmann, H. (2004). "Successful Practices in Customer Relationship Management. 37th Hawaii International Conference on System Sciences".
- Amaral, A., Fulton, O., Larsen, I.M. (2003). "A managerial revolution?" In: *The Hight education managerial revolution?*, A. Amaral, V. L. Meek, I. M. Larsen (Eds), (pp 275-296). Dordrecht: Kluwers Adademic Publishers.
- Amaral, C. (2008). La Responsabilidad Social Corporativa en el ámbito del Marketing Relacional (stakeholders). Universidad de Vigo, Madrid, 15 e 16 Julho.
- Amaro, R.R. (2009). "Ética e Mercado". Apresentação oral na 4ª Semana da Responsabilidade Social, 4 a 7 de Maio, Fundação Calouste Gulbenkian.
- Anderson, T., & Kanuka, H. (2003). *E-Research, Methods, Strategies and Issues*. USA: Person Education.
- Andriof, J., & Waddock, S. (2002). *Unfolding Stakeholder Thinking. Theory, Responsibility and Engagement*, Greenleaf.
- Antonakis, J., Avolio, B.J., Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leadership Quarterly*, **14**(3):261-295.
- Antunes, A.M.P. (2013). A liderança nas organizações positivas : Estudos de caso em Portugal. Tese doutoramento em Gestão, Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, Universidade da Beira Interior, pp 380.
- Aristóteles (1934). *Ética a Nicómaco*, tradução por H. Rackham, London, Harvard University Press.



- Armenteros, J.H., & García, J.A.P. (2010). "Crisis económica y financiación universitaria: Transparencia y buen gobierno en las universidades públicas españolas", 24 y 25 de Mayo 2010, II Jornadas de Responsabilidad Social de la Universidad, Universidad Jaume organizadas promovido por el grupo SoGReS
- Ashford, S. J., & DeRue, D. S. (2012). Developing as a leader. *Organizational Dynamics*, **41**(2):146–154.
- Ashley, P.A. (2002). "Responsabilidade social empresarial: um modelo genérico para análise e orientação estratégica". In: *Ética e responsabilidade social nos negócios*. ASHLEY, P. A. (Coord.). 2.ed. São Paulo
- Atkinson, S., & Butcher, D. (2003). Trust in managerial relationship. *Journal of Managerial Psychology*, **18** (4):283-304.
- Atvesson, M. (1990). Organizations: From substance to image?. *Organization Studies*. **11**:373-394.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, **60**, 421–449.
- Barañano, A.M. (2008). *Métodos e Técnicas de investigação em Gestão*. Lisboa. Sílabo.
- Bardin, L. (2009). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Barich, H., & Kotler, P. (1991). A framework for marketing image management. *Sloan Management Review*, **32**(2):94-105.
- Barnett, M., Jermier, J., & Lafferty, B. (2006). Corporate Reputation: The Definitional Landscape. *Corporate Reputation Review*, **9**(1); 26-38.
- Barney, J.B., & Griffin, R.W. (1992). *The Management of Organizations: Structure, strategy and behaviour*. Houghton Miffling Publishing.
- Barranco, C.M. (2010). "Ámbitos de actuación en RSU: Medio Ambiente. Experiencia de la Universidad Politécnica de Valencia" 24 y 25 de Mayo 2010, II Jornadas de Responsabilidad Social de la Universidad, Universidad Jaume, grupo SoGReS.
- Baylis, J., & Smith, S. (2005). *The globalization of world politics – An introduction to international relations*. 3rd Ed. New York. Oxford University Press Inc.
- Beauchamp, T.L., & Bowie N.E. (2004). *Ethical theory and business*, 7th ed. (Pearson, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ). (<https://sisis.rz.htw-berlin.de/inhalt/0119484.pdf>)
- Bell, J. (1989). *Doing your research project: a guide for the first-time researchers in education and social science*. Milton Keynes, England: Open University Press, pp 145.
- Berelson, B. (1952). Content Analysis in Communication Research, *Audio Visual Communication Review*, **2**(1):64-67.
- Bisquerra, R. (1989). *Métodos de Investigacion Educativa: Guia Practica*. Barcelona: Ediciones CEAC.
- Bleischwitz, R. (2004). Governance of sustainable development: co-evolution of corporate and political strategies. *International Journal of Sustainable Development*, **7**(1):27–43.
- Bogdan, R., & Biklen, S. (2010). *Investigação Qualitativa em Educação: Uma Introdução à Teoria e aos Métodos*. Porto: Porto Editora.
- Bologna Declaration (1999). The European Higher education Area. Bologna.
- Bourne, L., & Walker, D. (2008). Project relationship management and the Stakeholder Circle™, *International Journal of Managing Projects in Business*, **1**(1):125-130.



- Bourne, L. (2010). Stakeholder relationship management: Using the Stakeholder Circle methodology for more effective stakeholder engagement of senior management. 7th Project Management National Benchmarking Forum PMI Chapter, Rio de Janeiro, Brazil. 24th to 26th Nov.
- Bowen H.R. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. Harper and Row: New York. (<https://muse.jhu.edu/books/9781609382063>)
- Bromley, D.B. (2001). Relationships between personal and corporate reputation, *European Journal of Marketing*, **35**(3/4):316-334.
- Brown, A. (1998). *Organisational Culture*. (2nd ed). Pitman Publishing **176**:9-33.
- Brown, T.J., Dacin, P.A., Pratt, M.G., & Whetton, D.A. (2006). Identity, intended image, construed image and reputation: An interdisciplinary framework and suggested terminology. *Journal of the Academy of Marketing Science*, **34**(2):99-106.
- Buchanan, D., & Huczynski, A. (1996). *Organisational Behaviour: An Introductory Text*. (3rd Ed). Prentice Hall.
- Buckley, B., & Caple, J. (2007). *The Theory & Practice of Training*, Kogan Page Publishers, pp 326.
- Burke, L., & Logsdon, J.M. (1996). How corporate social responsibility pays off. *Long Range Planning*, **29**(4):495-502.
- Buttle, F. (2004). *Customer relationship management. Concepts and tools*. Elsevier Butterworth-Heinemann. pp 359.
- Caldas, M.P., & Wood, T. (1997). Identidade organizacional. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo. V. 37. N. 1 pp 6-17.
- Cameron, K.S., & Quinn, R.E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture Based on the competing values framework 3rd Ed*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Canhoto, M.A.S. (2012). Empreendedorismo Social: Avaliação da Percepção dos Stakeholders acerca do Sistema de Gestão de Responsabilidade Social do Instituto Politécnico de Portalegre. Tese de mestrado, Instituto Politécnico de Portalegre.
- Carroll, A.B. (1999). Corporate social responsibility – evolution of a definitional construction. *Business and Society*. **38**(3): 268–295.
- Carroll, A.B., Buchholtz, A.K. (2009). *Business and society: ethics and stakeholder management*. Cengage Learning Inc.
- Carroll, A.B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate social performance *Academy of Management Review*, **4**(4): 497-505.
- Carroll, A.B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*. **34**(4): 39-48.
- Caza, A., Barker, A., & Cameron, K. (2004). Ethics and Ethos: the buffering and amplifying effects of ethical behavior and virtuousness, *Journal of Business Ethics* **52**(2): 169–178.
- COM (2001). Livro Verde. Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas, Comissão das Comunidades Europeias, Bruxelas.
- Chen, I.J., & Popvich, K. (2003). Understanding customer relationship management. People, process and technology. *Business Process Management*, **9**(5):672-699.



- Cid, M.B. (2010). "La Responsabilidad Social de la Universidad desde la perspectiva institucional" 24 e 25 de Maio 2010, II Jornadas de Responsabilidad Social de la Universidad, Universidad Jaume organizadas e promovidas pelo grupo SoGReS.
- Clement, R.W. (2005). The lessons from stakeholder theory for U.S. business leaders. *Business Horizons*. **48**(3): 255-264.
- Colás, P. (1998). "El análisis cualitativo de datos". In: *Métodos de investigación en Psicopedagogía*, L. Buendia, P. Colás, F. Hernández. Madrid: Mc-Graw-Hill, pp 225-249.
- Collins, D., & Wartick S. L. (1995). Business and society/business ethics courses: twenty years at the crossroads, *Business & Society*. **34**(1): 51-89.
- COM (2011). A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility. Comissão Europeia Bruxelas.
- Cortina, A., & Martinez, E. (2005). *Ética*. São Paulo. Ed. Loyola.
- Cortina, C.A. (1994). *Ética de la empresa. Claves para una nueva cultura empresarial*. Ed. Trotta. Madrid.
- Costa, A.C. (2000). A matter of trust: Effects on the performance and effectiveness of teams in organizations, Kurt Lewin Instituut Dissertation.
- Coutinho, C.P., & Chaves, J.H. (2002). O estudo de caso na investigação em Tecnologia Educativa em Portugal. *Revista Portuguesa de Educação*, CIED - Universidade do Minho **15**(1):221-243.
- Coutinho, C.P. (2011). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas - Teoria e Prática*. (L. Almedina, Ed.) (2a ed., pp 343). Coimbra.
- Cowton, C.J., & Cummins, J. (2003). Teaching business ethics in UK higher education: progress and prospects, *Teaching Business Ethics*. **7**(1): 37-54.
- Crane, A., & Livesey, L. (2003). "Are you talking to me? Stakeholder communication and the risks and rewards of dialogue". In: *Unfolding Stakeholder Thinking: Relationships - Communication, Reporting and Performance*: Andriof, J., Waddock, S., Husted, B. and Rahman, S.S. (Eds.). Sheffield: Greenleaf.
- Crane, A., & Matten, D. (2004). *Business ethics: a European perspective. Managing Corporate Citizenship and Sustainability in the Age of Globalization*. Oxford University Press, Oxford.
- Creswell, J. (1994). *Research Design: Qualitative and Quantitative Approaches*, Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Creswell, J.W., Hanson, W.E., Plano, V. L.C., & Morales, A. (2007). Qualitative Research Designs: Selection and Implementation. *The Counseling Psychologist*, **35**(2):236-264.
- Cruz, J.V.P. (1998). *Formação Profissional em Portugal – Do Levantamento de necessidades de formação*. Lisboa: Edições Silabo. Das Empresas.
- Cunha, F., Heckman, J., Lochner, L., & Masterov, D. (2006). "Chapter 12. Interpreting the evidence on life cycle skill formation". In: *Handbook of the Economics of Education*, Volume 1. Edited by Eric A. Hanushek and Finis Welch, Elsevier B.V.
- Cunha, M. & Rego, A. (2003). *Comportamento Organizacional e Gestão. Instrumentos de medida*. Lisboa: Escolar Editora.
- Dahlsrud, A. (2008). How Corporate Social Responsibility is Defined: an Analysis of 37 Definitions, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. **15**(1):1-13.



- Davies, G., & Miles, L. (1998). Reputation Management: Theory versus Practice. *Corporate Reputation Review*, **2**(1):16-28.
- Davies, G., Chun, R., Da Silva, R.V., & Roper, S. (2003). *Corporate Reputation and Competitiveness*. Routledge, London and New York. The Cromwell Press.
- Davis, S.M. (1984). *Managing Corporate Culture*. Ballinger, Cambridge, MA.
- De George, R.T. (2013). *Business ethics*. Prentice Hall/Pearson Education International.
- De La Cuesta, M., Porras, A., Saavedra, Sánchez, I.D. (2010). El compromiso social de la UNED, 233-272. En De la Cuesta, M., De la Cruz, C. y Rodríguez 51 Fernández, J. M. (Coords.) *Responsabilidad Social Universitaria*. La Coruña, Netbiblo.
- Denzin, N., & Lincoln, Y. (2000). "Ethnography and Ethnography Representation". In: *Handbook of Qualitative Research* Sage (Ed.), (pp 455–486). London.
- Denzin, N.K., & Lincoln, Y.S. (1994). "Introduction: Entering the field of qualitative research." In: *Handbook of Qualitative Research* N.K., Denzin and Y.S., Lincoln (Eds.) Research (pp 1-17). Thousand Oaks: Sage Publications.
- DGEEC (2014). Indicadores Gerais do Ensino Superior. Inscritos, por subsistema e tipo de ensino, em Portugal. Direcção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência. (2000/01a2013/14). http://w3.dgeec.mec.pt/dse/eef/indicadores/Indicador_5_4.asp
- Diogo, S., & Brückmann, S. (2015). Managing the unmanageable: perceptions on institutional change of a Portuguese university foundation. *Working Papers in Higher Education Studies*, **1**(1): 23-46.
- Dolan, S.L., & Lingham T. (2008). *Fundamentals of International Organizational Behaviour*. Chandos Publishing
- Donaldson, T., & Preston, L.E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, implications. *Academy of Management Review*, **20**(1): 65-91.
- Donaldson, T. (1996). Values in Tension: Ethics Away from Home, *Harvard Business Review* (Sep-Oct), pp 48-62.
- Dyché, J. (2002). *The CRM Handbook. A Business guide to customer relationship management*. Addison-wesley.
- Eiriz, V., & Wilson, D. (2006). Research in relationship marketing: antecedents, traditions and integration. *European Journal of Marketing*, **40**(¾):275-291.
- Elkington, J. (1997). Partnerships from cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business. *Environmental Quality Management*. **8**(1):37-51.
- Emiliani, M.L. (2003). Linking leaders' beliefs to their behaviors and competencies. *Management Decision*, **41**(9): 893–910.
- Estêvão, C. (2001). Formação, gestão, trabalho e cidadania contributos para uma sociologia crítica da formação, *Educação & Sociedade*. ano XXII, no.77 Campinas.
- FCT (2015). Regulamento para atribuição do fundo de reestruturação. Avaliação e Financiamento de Unidades de Investigação. Fundação para a ciência e tecnologia.
- Fidel, R. (1992). "The case study method: a case study". In: *Qualitative research in information management* Glazier, Jack D. & Powell, Ronald R. . Englewood, CO: Libraries Unlimited, pp 37-50.
- Fisher, C.D. (2010). Happiness at Work. *International Journal of Management Reviews*. **12**: 384-412.
- Flick, U. (2005). *Métodos qualitativos na investigação científica (2. ed.)*. Lisboa: Ed. Monitor.



- Fombrun, C.J. (1996). Reputation: realizing value from the corporate image. *The Academy of Management Executive*, **10**(1): 99-101.
- Fombrun, C.J., Gardberg, N.A., & Sever, J.M. (2000). The reputation quotient: A multi-stakeholder measure of corporate reputation. *The Journal of Brand Management*, **7**(4): 241-255.
- Fonseca, M.P., & Encarnação, S. (2012) *O sistema de ensino superior em Portugal, em mapas e em números*. A3ES Readings nº4.
- Fragoso, R., Martins, M.B., Lucas, M.R.D.P.V. (2009). Generate Disaggregated Soil Allocation data Using a Minimum Cross Entropy Model. *WSEAS Transactions on Environment and Development*, **9**(4):756-766.
- Frederick, W., Post, J., & Davis, K.E. (1992). *Business and Society: Corporate strategy, public policy, ethics, 7th Ed.* McGraw-Hill: London.
- Fredrickson, B.L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden and built theory of positive emotions. *American Psychologist*. **56**(3): 218-226.
- Free, C., & Radcliffe, V. (2009). Accountability in Crisis: The Sponsorship Scandal and the Office of the Comptroller. *Journal of Business Ethics* **84**(2):189–208.
- Freeman, R.E., Harrison, J.S., Wicks, A.C., Colle, S.D., & Purnell, L. (2010). *Stakeholder theory: The state of the art*. Cambridge, U.K. Cambridge University Press.
- Freeman, R.E., & Gilbert, D. (1988). *Corporate strategy & the search for ethics*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Freeman, R.E., & Reed, D.L. (1983). Stockholders and Stakeholder: A new perspective on Corporate Governance, *California Management Review*, **25**(3):88-106.
- Freeman, R.E. (2001). "A Stakeholder Theory of the Modern Corporation". In: *Ethical Theory and Business*, Beauchamp, Tom L., Bowie, Norman E. (Eds.). Sixth edition: pp 56-65.
- Friedman, M. (1970). The social responsibility of business is to increase its profits. *The New York Times Magazine*, 13 September, pp 32–33.
- Freire, C.M.F.C. (2007). *Confiança: Determinantes e Implicações em Equipas de I&D*. Dissertação de Doutoramento em Ciências Empresariais, Universidade do Minho.
- Fukuyama, F. (1997). Trust: The social virtues and the creation of prosperity. *International Journal on World Peace*, **14**(1): 84-87.
- Garriga, E., & Melé, D. (2004). Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. *Journal of Business Ethics*, **53**(1): 51-71.
- Gavin, J.H., & Mason, R. (2004). The virtuous organization: the value of happiness in the workplace, *Organizational Dynamics*, **33**(4): 379–392.
- George, B., Sims, P. McLean, A.N., & Mayer, D. (2007). Discovering your authentic leadership. *Harvard Business Review*, 1-9.
- Giddens, A. (1991). *Modernity and self-identity: self and society in the late modern age*. Stanford University Press.
- Gillet, J., Cartwright, E., & Van Vugt, M. (2011). Selfish or servant leadership? Evolutionary predictions on leadership personalities in coordination games. *Personality and Individual Differences*, **51**(3):231–236.
- Gomes, A.D. (2000). *Cultura organizacional. Comunicação e identidade*. Coimbra: Quarteto Editora.



- Gomez, G., Flores, J., & Jimènez, E. (1996). *Metodologia de la Investigacion Cualitativa*. Malaga: Ediciones Aljibe. pp 378.
- González, M.C. (2010). Experiencia de Reporting Sobre Reponsabilidad Social En La Uned. Primer informe de autodiagnóstico. Ejercicio 2008, 24 y 25 de Mayo 2010, II Jornadas de Responsabilidad Social de la Universidad, Universidad Jaume organizadas promovido por el grupo SoGReS.
- Gonzalez, M.C., Rio, A.P., Robledo, I.S., & Paunero, D.S. (2010). "Capitulo 12. El compromiso social de la UNED. In: *Responsabilidad Social*, Coords. Gonzalez, M.C., Ayuso, C.C, Fernández, J.M. R., Universitaria. La Coruña, Netbiblo. pp 233-272.
- Gotsi, M., & Wilson, A.M. (2001). Corporate reputation: seeking a definition. *Corporate Communications*, **6**(1):24-30.
- Grácio, S. (1998). *Ensinos técnicos e política em Portugal (1910/1990)*, Lisboa: Instituto Piaget.
- Grunig, J.E., & Hunt, T.T. (1984). *Managing Public Relations*. Holt, Rinehart & Winston; 1st edition
- Harrison, J.S., Bosse, D.A., & Phillips, R.A. (2010). Managing for stakeholders, stakeholder utility functions and competitive advantage. *Strategic Management Journal*, **31**(1):58-74.
- Hatch, M.J., & Schultz, M. (1997). Relations between organizational culture, identity and image. *European Journal of Marketing*, **31**(5):356-365.
- Hatch, M.J. (1993). The Dynamics of organizational culture. *The Academy of Management Review*. **18**(4):657-693.
- Helin, S., & Sandstrom, J. (2008). Codes, Ethics and Cross-Cultural Differences: Stories from the Implementation of a Corporate Code of Ethics in a MNC Subsidiary. *Journal of Business Ethics*, **82**(2):281-291.
- Herrmann, P. (2005). Evolution of strategic management: The need for new dominant design, *International Journal of Management Reviews*. **7**(2):111-130.
- Hersey, P., Blanchard, K.H., & Johnson, D.E. (2012). *Management of Organizational Behavior*. Utilising Human Resources, 10 th Edition. Prentice Hall
- Hess, J. (1995). Construction and Assessment of a Scale to Measure Consumer Trust, *AMA Educators' Conference, Enhancing Knowledge Development in Marketing*, eds B.B. Stern et G.M. Zinkhan,. **6**:20-25.
- Holme, R., & Watts, P. (2000). Corporate Social Responsibility: Making Good Business Sense. World Business Council for Sustainable Development: Geneva.
- Hopkins M. (2003). *The Planetary Bargain – CSR Matters*. Earthscan: London.
- INE (2013). Anuário Estatístico de Portugal referente ao ano de 2011. Instituto Nacional de Estatística.
- IPP (2010). Manual do Sistema Integrado de Gestão do Instituto Politécnico de Portalegre.
- Ismail, M. (2009). Corporate social responsibility and its role in community development: an international perspective, *The Journal of International Social Research*, **2**(9):199-209.
- Izquierdo, A.F. (2010). "Inversión Socialmente Responsable: Como Motor De La RSU", 24 y 25 de Mayo 2010, II Jornadas de Responsabilidad Social de la Universidad, Universidad Jaume organizadas promovido por el grupo SoGReS.
- Jiménez, E.M.G. (1995). Ética empresarial y códigos de conducta. *ESIC MARKET*, nº 88, Abr-Jun.



- Johnson, S. (1999). *Does Investor Protection Matter? Evidence from Germany's Neuer Markt*. Cambridge, Mass: MIT Manuscript.
- Jones, T.M., & Wicks, A.C. (1999). Convergent Stakeholder Theory, *Academy of Management Review* **24**(2): 206–221.
- Jones, T.M., Felps, W., & Bigley, G. (2007). Ethical theory and stakeholder-related decisions: The role of stakeholder culture. *Academy of Management Reviews*, **32**(1): 137-155.
- Jorge, F. (2014) “O papel das empresas e das instituições na construção de territórios socialmente responsáveis”. Apresentação oral na 6ª convenção RSO pt, 10 de Abril, Universidade de Évora.
- Jorge, L., Hernández, M.E.L., Antonio, (2010) “El Gap entre expectativas de Stakeholders y estrategias: el caso de las universidades públicas españolas”, 24 y 25 de Mayo 2010, II Jornadas de Responsabilidad Social de la Universidad, Universidad Jaume organizadas promovido por el grupo SoGrES.
- Júnior, M.A., Alberto, P.F., & Pena, A.N., (2005). *Tradução Retórica de Aristóteles*. Centro de Filosofia da Universidade de Lisboa, INCM.
- Keinert, C. (2008). *Corporate Social Responsibility as an International Strategy*, Physica-Werlag A Springer Company, Heidelberg.
- Khoury, G., Rostami, J., & Turnbull, J.P. (1999). Corporate Social Responsibility: Turning Words into Action. Conference Board of Canada: Ottawa.
- Kondalkar, V.G. (2007). *Organizational Behavior*. New Age International Pvt Ltd Publishers.
- Kotler, P., & Lee, N. (2005). *Corporate Responsibility: Doing the most good for your company and your cause*. Wiley, Hoboken, New Jersey.
- Kotler, P. (2011). *Marketing Management, Millenium Edition*. Tenth Edition, Prentice-Hall, Inc.
- Kotter, J.P. (2001). What Leaders Really Do. *Harvard Business Review*. Dec, 1-11.
- Kracklaner, A.H., Mills, D.Q., & Seifert, D. (2004). *Collaborative customer relationship management. Taking CRM to the next level*. Springer-verlag. Berlin Heidelberg.
- Kreitner, R., Kinicki, A., & Cole, N. (2007). *Fundamentals of Organizational Behaviour. Key Concepts, Skills, and Best Practices*. Toronto. McGraw-Hill Ryerson Limited.
- La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., Shleifer, A., & Vishny, R. (2000). Investor protection and corporate governance. *Journal of Financial economics*. **58**(2000):3-27.
- Lafferty, W.M., & Meadowcroft, J. (2000). *Implementing Sustainable Development: Strategies and Initiatives in High Consumption Societies*. Oxford University Press, Oxford and New York.
- Le Roux, J.R.J. (2003). Corporate Reputation in the Information Technology Industry: A South African Case Study. Thesis, Faculty of Economic and Management Sciences, University of Pretoria.
- Leão, M. (2007). *O Ensino Superior Politécnico em Portugal, Um Paradigma de Formação Alternativo*. Porto: Edições Afrontamento.
- Lessard-Hébert, M., Boutin, G., Goyette, G. (2013). *Investigação Qualitativa. Fundamentos e práticas* (5ª Edição) Instituto Piaget.
- Lewin K., Lippit, R., & White, R. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *The Journal of Social Psychology*, **2**(10):271–299.
- Linnenluecke, M.K., & Griffiths, A. (2010). Corporate sustainability and organizational culture. *Journal of World Business*, **45**(4): 357-366.



- Logsdon, J.M., & Wood, D.J. (2002). Reputation as an Emerging Construct in the Business and Society Field: An Introduction. *Business & Society*, **41**(4); 365-370.
- Lopes, A. (2012). *Fundamentos da Gestão de Pessoas. Para uma síntese epistemológica da iniciativa, da competição e da cooperação*. Edições Sílabo.
- Luhmann, N. (1982). *Trust and Power*. 23(3): 266-270. Springer.
- Maak, T., & Pless, N.M. (2006). Responsible Leadership in a Stakeholder Society - A Relational Perspective. *Journal of Business Ethics*, **66**(1):99-115.
- MacIntosh, M., Leipziger, D., Jones, K. Coleman, G. (1998) *Corporate Citizenship, Successful Strategies for Responsible Companies*. London: Financial Times/Pitman Publishing.
- MADR/MEC (2014). Uma estratégia para a internacionalização do Ensino Superior Português. Fundamentação e recomendações. Relatório do Grupo De Trabalho Ministério da Administração e Desenvolvimento Regional. Ministério da Educação e Ciência.
- Magalhães, A., & Amaral, A. (2000). Portuguese higher education and the imaginary friend: the stakeholder's role in institutional governance, *European Journal of Education*, **35**(4): 439-448.
- Maignan, I., Ferrell, O.C., & Hult, G.T.M. (1999). Corporate citizenship: cultural antecedents and business benefits. *Journal of the Academy of Marketing Science* **27**(4): 455–469.
- Maldonado, C., & Armentia, P.J. (2011). Aproximación al concepto de Responsabilidad Social del Universitario. *Comunicacion y Hombre*. 7:236-247.
- Maon, F., Lindgreen, A., & Swaen, V. (2010). Organizational stages and cultural phases: a critical review and a consolidative model of corporate social responsibility development, *International Journal of Management Reviews*, **12**(19):20-38.
- Margolis, J.D., & Walsh, J.P. (2003). Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business. *Administrative Science Quarterly*. **48**(2):268–305.
- Marrewijk, M.V. (2003). Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: between Agency and Communion, *Journal of Business Ethics* **44**(2): 95–105.
- Marshall, M.N. (1996). Sampling for qualitative research. *Family practice-Oxford University Press*, **13**(6):522–5.
- Martín, X. (2014). O petróleo do século 21, *Económico*, consultado online 30/05/2104 http://economico.sapo.pt/noticias/o-petroleo-do-seculo-xxi_194531.html
- Martins, E.C., & Terblanche, F. (2003). Building organizational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management*, **6**(1): 64-74.
- Mayer, R. C., & Norman, P.M. (2005). Exploring attributes of trustworthiness: A classroom exercise. *Journal of Management Education*, **28**(2):224-249.
- Mayer, R.C., Davis, J.H., & Schoorman, F.D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust, *The Academy of Management Review*, **20**(3):709-734.
- McLain, D.L., & Hackman, K., (1999). Trust, Risk, and Decision-Making in Organizational Change. *Public Administration Quarterly*, **23**(2):1521-1577.
- McWilliams, A., & Siegel, D. (2001). Corporate responsibility: a theory of the firm perspective, *The Academy of Management Review*, **26**(1):117–127.
- Mebratu, D. (1998). Sustainability and sustainable development: historical and conceptual review, *Environmental Impact Assessment Review*, **18**(6): 493–520.



- Melé, D., & Guillén, M. (2006). "The Intellectual Evolution of Strategic Management and its Relationship with Ethics and Social responsibility". *WP nº658 IIES Business School*, University of Navarra.
- Mellahi, K., & Wood, G. (2003). The Role and Potential of Stakeholders in 'Hollow Participation': Conventional Stakeholder Theory and Institutional Alternatives, *Business and Society Review*, **108**(2):183–202.
- Minayo, M.C.S., & Sanches, O. (1993). Quantitativo-Qualitativo: Oposição ou Complementaridade? *Cadernos de Saúde Pública*, Rio de Janeiro, **9** (3): 239-262.
- Mitchell, R., Agle, B.R., & Wood, D.J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification & salience: Defining the principles of who and what really counts. *Academy of Management Review*, **22**(4):853-886.
- Mitchell, T.R. (1987). *People in organizations: An introduction to organizational behavior*, 3. Ed., Nova York, Macgraw-Hill.
- Moneva, J.M. & Martín, E. (2010). "Memorias de Sostenibilidad en las Universidades: Experiencia de implantación en la Universidad de Zaragoza", 24 y 25 de Mayo 2010, II Jornadas de Responsabilidad Social de la Universidad, Universidad Jaume, organizadas promovido por el grupo SoGReS.
- Moreira, J.M. (2014). *Governança e Governação. União Europeia, Liderança e Democracia*, Nova Cidadania, 53, pp 43-49.
- Morsing, M. & Schultz M. (2006) Corporate social responsibility communication: stakeholder information, response and involvement strategies. *Business Ethics. A European review*. **15** (4):323–338.
- Mostovicz, E.I., Kakabadse, N.K., & Kakabadse, A.P. (2009). CRS: The Role of Leadership in Driving Ethical Outcomes. *Corporate Governance*, **9**(4):448-460.
- Nash, L.L. (1993). *Good intentions aside: A manager's guide to resolving ethical problems*. Harvard Business School, Boston, MA.
- Neave, G., & Amaral, A. (2012). Higher education in Portugal 1974-2009. A Nation, a Generation. Centro de Investigação de Políticas do Ensino Superior. Springer.
- Nelson, C., Treichler, P.A., & Grossberg, L. (1992). "Cultural Studies". In: *Cultural Studies*, L. Grossberg, C. Nelson e A. Treichler (Eds). New York: Routledge, pp 1-16.
- Neves, J.C. (2008). *Introdução à Ética Empresarial*. Principia.
- Newell, P., & Paterson. M. (1998). Climate for Business: Global Warming, the State and Capital. *Review of International Political Economy*, **5**(4): 729–735.
- OCDE (2014). Education at a Glance 2014: OECD indicators, OECD Publishing.
- Onions, C.T. (1979). *The Oxford Dictionary of English Etymology*. Oxford: Oxford University Press.
- Onwuegbuzie, A.J. (2003). Effects sizes in qualitative research: a polegomenon: Quality & Quantity, *International Journal of Methodology*, **37**: 393-409.
- Pachón, M.J.D. (2009). Responsabilidade Social Universitaria. *Humanismo y Trabajo Social*, **8**:37-67. Fuente Redalyc.
- Parra, M.G., Nalda, A.L., & Perles, G.S.M. (2011). Repensando la confianza como factor crítico en la gestión organizativa. *Cuadernos de gestión Especial responsabilidad social*. **11**:33-47.



- Parry, S.B. (2006) *Evaluating the impact of training – a collection of tools and techniques*. Alexandria, ASTD.
- Pedrosa, J. (2014). *The impact of greater autonomy on institutional governance structures and processes. The Portuguese case*. ATHENA.
- Peterson, C., & Park, N. (2006). Character strengths in organizations, *Journal of Organizational Behavior*, **27**(8): 1149-1154.
- Pless, N.M. (2007). Understanding Responsible Leadership: Role Identity and Motivational Drivers. *Journal of Business Ethics*, **74**(4): 437–456.
- Ponte, J.P. (2006). Estudos de caso em educação matemática. *Bolema*, **25**: 105-132.
- Porter, M., & Kramer, M. (2002). The competitive advantage of corporate philanthropy, *Harvard Business Review*. Dec pp 36-52.
- Post, J.E., Preston, L.E., Sanchs, S. (2002). *Redefining the corporation: Stakeholder management and organizational wealth*. Stanford, CA: Stanford Business Books.
- Pruzan, P., & Miller, W.C. (2005). “Spirituality as the basis of responsible leaders and responsible companies”. In: *Responsible Leadership*, ed by Thomas Maak and Nicole M. Pless, Routledge Publishers, London.
- Rego, A., & Cunha, M.P. (2011). *A Liderança - a virtude está no meio*. Lisboa: Actual Editora.
- Rego, A., Cunha, M.P., Costa, N. G., Gonçalves, H., & Cabral-Cardoso, C. (2006). *Gestão ética e socialmente responsável: Teoria e prática*. Lisboa: Editora RH.
- Rego, A., Moreira, J.M., & Sanico, C. (2003). *Gestão ética e responsabilidade social das empresas – um estudo da situação portuguesa*. Parede (Lisboa): Editora Principia.
- Rego, A., Cunha, M.P., & Clegg, S. (2010). Liderança global virtuosa, *Revista de Psicologia, Fortaleza*, **1**(1): 9-32. ISSN 2179-1740
- Rego, A., Ribeiro, N., & Cunha, M.P. (2009). Perceptions of organizational virtuousness and happiness as predictors of organizational citizenship behaviors, *Journal of Business Ethics*, **93**(2):214-235.
- Renn, O. & Levine, D. (1991). “Chapter 9. Credibility and trust in risk communication”. In: *Communicating Risks to the Public*. R.E. Kasperson and P.J.M. Stallen (eds.), pp 175-218
- Ribeiro, N., Rego, A., & Cunha, M.P. (2013). *A virtude nas organizações – fonte de progresso e sustentabilidade*, 1ª edição, Sinais de Fogo.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2013). *Management* (12th ed.). Pearson.
- Robbins, S.P., & Judge, T.A. (2013). *Organizational Behavior*. Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall. 15th Ed.
- Roberto, J.A., & Serrano, A. (2007). As organizações económico-sociais e os seus stakeholders. *Economia Global e Gestão*, **12**(2):73-93.
- Robson, C. (2002). “Chapter 12. “The Analysis of Qualitative Data”. In: *Real World Research*. Oxford: Basil Blackwell. pp 370-407.
- Rodrigues, A.F.C., & Veloso, A.L.O.M. (2013). Confiança organizacional, risco e criatividade. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*. **15**(49): 545-561.
- Ronald, J.B., Graeme, M.C., & Cooper, L. (2011). *Corporate Reputation Managing Opportunities and Threats. Psychological and Behavioural Aspects of Risk*. Gower.
- Sá, C. Dias, D., & Tavares, O. (2013). Tendências recentes no ensino superior português. A3ES Readings nº7.



- Santos, B.S. (1989). Da ideia da universidade à universidade de ideias. *Revista Critica de Ciências Sociais*. Nº 27/28.
- Santos, M.J.N. (2005). *Desenvolvimento sustentável e responsabilidade social*. Oeiras, Celta Editora.
- Santos, M.J.N., Santos, A.M., Pereira, E.N., & Silva, J.L.A. (2006). *Responsabilidade Social. Casos em Portugal*. Editora RH, Lda.
- Saxton, M.K. (1998). Where do corporate reputations come from? *Corporate Reputation Review*, **1**:393-399.
- Schein, E. H. (2004). *Organisational culture and leadership (3rd Ed.)*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schultz, W. (2006). Behavioral Theories and the Neurophysiology of Reward. *Annual Reviews*. **57**:87-115.
- Schwartz, M.S., & Carroll, A B. (2003). Corporate social responsibility: a three domain approach. *Business Ethics Quarterly*, **13**(4): 503-530.
- Schwartz, M.S. (2002). A Code of Ethics for Corporate Code of Ethics. *Journal of Business Ethics*, **41**(1/2):27-43.
- Seabra, F.M.S.H. (2012). Responsabilidade Social enquanto referencial de comportamento empresarial sustentável numa abordagem “multi-stakeholder” - Casos e perspetivas portuguesas e benchmarking ao enquadramento institucional espanhol. Tese de Doutoramento, Universidade de Évora.
- Sebes, P.S.P., Ventura-Lucas, R., & Jorge, F. (2013). “Influência da implementação do sistema de gestão da responsabilidade social na gestão sustentável universitária. Redes de ensino superior: contributos e novos desafios para a economia e para a sociedade”. 16.º Workshop da APDR. Universidade de Évora. pp 33-41.
- Sebes, P.S.P. Ventura-Lucas, R., & Jorge, F. (2013). “Cidadania empresarial socialmente responsável - o caso dos *Team Buildings* comunitários”. III Congresso Internacional de verão. Europa Cidadã: pessoas, empresas e instituições. Universidade de Évora. pp 292-305
- Sebes, P.S.P., Ventura-Lucas R., & Jorge, F. (2009). “O impacto da gestão da formação na responsabilidade social empresarial”. In: *Turismo e gestão: Inovação e empreendedorismo o contexto da economia empresarial*. Fundação para o Desenvolvimento da Universidade do Algarve. Ed. pp 308.
- Sebes, P.S.P., Ventura-Lucas, R., Hernandez, I.S., & Jorge, F. (2014). “Impacto de práticas de responsabilidade social universitária na gestão sustentável de uma instituição de ensino superior”. Apresentação oral. 3º Congresso Ibero-Americano de Responsabilidade Social. Instituto Superior de Economia e Gestão. Universidade Técnica de Lisboa.
- Sebes, P.S.P., Ventura-Lucas, R., & Jorge, F. (2010). “A importância do envolvimento dos *stakeholders* na integração dos princípios da responsabilidade social: o papel dos *call centers*.” Apresentação oral. 1º Congresso Ibero - Americano de Responsabilidade Social. Instituto superior de economia e gestão. Universidade Técnica de Lisboa
- Shamma, H., & Hassan, S. (2009). Customer and Non-customer Perspectives for Examining Corporate Reputation. *Journal of Product and Brand Management*, **18**(5):326-337.



- Shamma, H.M. (2012). Toward a Comprehensive Understanding of Corporate Reputation: Concept, Measurement and Implications. *International Journal of Business and Management*, **7**(16):151-169.
- Sharp, D.E. (2003) *Customer Relationship Management. Systems Handbook*. CRC Press LLC.
- Silveira, A.D.M. (2010). *Governança Corporativa no Brasil e no Mundo: Teoria e Prática*. 1ª ed. Elsevier.
- Simão J., & Costa, A. (2000). O Ensino Politécnico em Portugal, CCISP, Lisboa.
- Simão, J., Santos, S., Costa, A. (2005). *Ensino Superior. Opções Estratégicas. Reorganização do Ensino Superior. Modelo Orgânico da Universidade de Viseu*. Lisboa: Pedro Coelho Edições.
- Soares, V.M., & Barrera, D. (2009). Advancing democratic practice. A self-assessment guide for higher education. *Council of Europe Higher Education Series No.14*.
- Sousa, A. (2005). *Investigação em educação*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Spaemann, R. (2005). Confianza. *Revista Empresa y Humanismo*, **IX**(2/05):131-148.
- Stake, R. (1995). *The Art of Case Study Research*. Thousand Oaks, CA: Sage. Publications.
- Sternberg, E. (2000). The Defects of Stakeholder Theory, *Corporate Governance*, **5**(1): 3–10.
- Steurer, R. (2005). Mapping stakeholder theory anew: from the ‘stakeholder theory of the firm’ to three perspectives on business–society relations. *Business Strategy and the Environment*, **15**(1):55-69.
- Sun, S. (2008). Organizational culture and its themes. *International Journal of Business and Management*. **3**(12):137-141.
- Swift, R.S. (2001). *Accelerating customer relationship Management: Using CRM and Relationship Technologies*. Prentice-Hall PTR.
- Tansey, L. (1995). Corporate Compliance Programs: International Implications, *Corporate Conduct Quarterly*, **4**(2).
- Thomas, G. F., Zolin, R., & Hartman, J. L. (2009). The central role of communication in developing trust and its effect on employee involvement. *Journal of Business Communication*, **46**(3):287–310.
- Turner, D.W. (2010). Qualitative Interview Design: A Practical Guide for Novice Investigators. *The Qualitative Report Volume*, **15**(3):754–760.
- UE (2013)a Plano de actividades da Universidade de Évora para 2013.
- UE (2013)b Relatório de actividades da Universidade de Évora para 2013.
- UE (2013)c Programa de Acção 2014/2018 Professor Doutor Carlos Braumann. Universidade de Évora.
- Uhl-Bien, M., Marion, R., & McKelvey, B. (2007). Complexity Leadership Theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *The Leadership Quarterly*, **18**(4):298–318.
- UNCED (1992). Rio Declaration on Environment and Development, <http://www.unep.org/Documents.Multilingual/Default.asp?documentid=78&articleid=1163>.
- Usher, R. (1996). “A critique of the neglected epistemological assumptions of educational research”. In: *Understanding Educational Research*, David Scott and Robin Usher (eds.) London and New York: Routledge.



- Vaaland, T.I., Heide, M., & Grønhaug, K. (2008). Corporate social responsibility: investigating theory and research in the marketing context. *European Journal of Marketing*, **42**(9/10):927–953.
- Vallaey, F. (2014). La responsabilidad social universitaria: Un nuevo modelo universitario contra la mercantilización. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, **5**(12):105-117.
- Valls, A. (1996). *O que é ética. 9ª ed.* São Paulo: Ed. Brasiliense.
- Van de Ven B. (2008). An Ethical Framework for the Marketing of Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, **82**(2):339–352.
- Van Marrewijk, M. (2003). Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: between agency and communion. *Journal of Business Ethics*, **44**(2): 95–105.
- Van Riel, C.B.M. (1995). *Principles of Corporate Communication*. London: Prentice Hall, pp 26.
- Vasilescu, R.
- Vasilescu, R., Barna, C., Epure, M. and Baicu, C. (2010). Developing university social responsibility: A model for the challenges of the new civil society. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, **2**, 4177-4187.
- Votaw, D. (1972). Genius became rare: A comment on the doctrine of social responsibility Pt.1. *California Management Review*, **15** (2):25-31.
- Waldman, D., & Galvin, B. (2008). Alternative Perspectives of Responsible Leadership. *Organizational Dynamics*, **37**(4):327–341.
- Waldman, D.A., & Siegel, D. (2008). Defining the socially responsible leader. *The Leadership Quarterly, Theoretical and Practitioner Letters*, **19**(1):117–131.
- Walter, S.A., & Bach, T.M. (2009). “Adeus papel, marca textos, tesoura e cola: inovando o processo de análise de conteúdo por meio do Aptlas.ti”. In: *SEMEAD, XII, Seminários de Administração*, 17p., São Paulo. *Anais*.
- Walumbwa, F.O., Avolio, B.J., Gardner, W.L., Wernsing, T.S., & Peterson, S.J. (2008). Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure. *Journal of Management*. **34**(1):89–126.
- WCED (1987). *Our Common Future*. Oxford University Press, Oxford.
- Wendell, L., French, C.H., & Bell, Jr. (1999). *Organization Development. Behavioral Science Interventions for Organization Improvement*. Prentice Hall, Fifth Edition.
- Wood, D.J.R., & Jones, J. (1995). Stakeholder Mismatching: A Theoretical Problem in Empirical Research on Corporate Social Responsibility, *The International Journal of Organizational Analysis*, **3**(3):229–267.
- Woodman, R.W., Sawyer, J.E., & Griffin, R.W. (1993). Towards a Theory of Organizational Creativity. *The Academy of Management Review*. **18**(2): 293-321.
- Yin, R. (1994). *Case Study Research: Design and Methods (2ª Ed)* Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Yin, R. K. (2005). *Estudo de Caso*. (Bookman, Ed.). Sao Paulo.
- Yin, R. K. (2004). *Case study methods*. Cosmos Corporation.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in Organizations. (5th ed.)*. Upper Saddle River: Prentice- Hall.
- Zadek, S. (2007). *The Civil Corporation*. Earthscan.
- Zainal, Z. (2007). Case study as a research method. *Jurnal Kemanusiaan*, 9 june.
- Zaleznik, A. (2004). Managers and Leaders. Are They Different?. *Clinical Leadership and Management Review*. **18**(3):171-177.



Legislação Portuguesa:

Decreto- Lei nº 62/2007, de 10 de Setembro.
Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior
Decreto-Lei nº 1/2003, de 6 de Janeiro
Decreto-Lei nº 107/2008 de 25 de Julho
Decreto-Lei nº 108/1988 ,de 24 de Outubro
Decreto-Lei nº 205/2009 de 31 de Agosto
Decreto-Lei nº 207/2009 de 31 de Agosto
Decreto-Lei nº 288E/2014 de 31 de Dezembro
Decreto-Lei nº 29/1980, de 29 de Fevereiro
Decreto-Lei nº 36/2014 de 10 de Maio
Decreto-Lei nº 38/2007, de 16 de Agosto
Decreto-Lei nº 402/73, de 11 de Agosto
Decreto-Lei nº 43/2014 de 18 de Maio
Decreto-Lei nº 46/1986, de 14 de Outubro
Decreto-Lei nº 49/2005, de 30 de Agosto
Decreto-Lei nº 5/1973 de 25 de Julho
Decreto-Lei nº 513-T/1979 de 26 de Dezembro
Decreto-Lei nº 54/1990, de 5 de Setembro
Decreto-Lei nº 62/2007, de 10 de Setembro.
Decreto-lei nº 64/2006, de 21 de Março
Decreto-lei nº 74/2006, de 24 de Março
Decreto-lei nº 88/2006, de 23 de Maio
Decreto-Lei nº482/1979, de 14 de Dezembro

Normas Portuguesas:

NP 4427:2004 - Sistemas de gestão de recursos humanos. Requisitos. IPQ
NP 4460-1:2007, Ética nas Organizações. Parte 1: Linhas de orientação para o processo de elaboração e implementação de códigos de ética nas organizações.
NP 4469-1:2008 Sistema de gestão da responsabilidade social. Requisitos. IPQ
NP EN ISO 9000:2008, Sistemas de Gestão da Qualidade – Requisitos
NP ISO 26000:2011 Linhas de orientação da Responsabilidade Social. IPQ
NP ISO 9001:2008 Sistema de gestão da Qualidade. Requisitos. IPQ

Normas Europeias:

AA1000/AA1000SES.: Stakeholder Engagement Standard. Accountability, 2005.
AA1000AS - Assurance Standard.
SA 8000:2001, Social Accountability 8000.







Anexo I

E-mail de pedido de agendamento de entrevista dirigido aos entrevistados seleccionados

Exm^o Senhor Professor/a,

No âmbito do projecto de Doutoramento na Universidade de Évora, sob orientação científica das professoras Doutoradas Fátima Jorge e Raquel Ventura Lucas, intitulado “Alinhamento das práticas de responsabilidade social com a estratégia das instituições de ensino superior - Um referencial de governação socialmente responsável gerador de confiança e reputação organizacional”, solicito o agendamento de uma entrevista.

O trabalho visa aprofundar o conhecimento na área da responsabilidade social universitária, utilizando como estudos de caso, o Instituto Universitário de Portalegre, a Universidade de Évora e a Universidade da Estremadura em Badajoz, de modo a propor um modelo de governação socialmente responsável para o sector das IES.

Tendo em conta a sua vasta experiência na problemática das IES, é de elevada importância para a nossa investigação a sua colaboração. Solicitamos a sua disponibilidade no agendamento de uma entrevista, com a duração de cerca de uma hora, em data e hora ajustada à sua disponibilidade.

Desde já agradeço a atenção prestada ficando à sua disposição para qualquer esclarecimento.

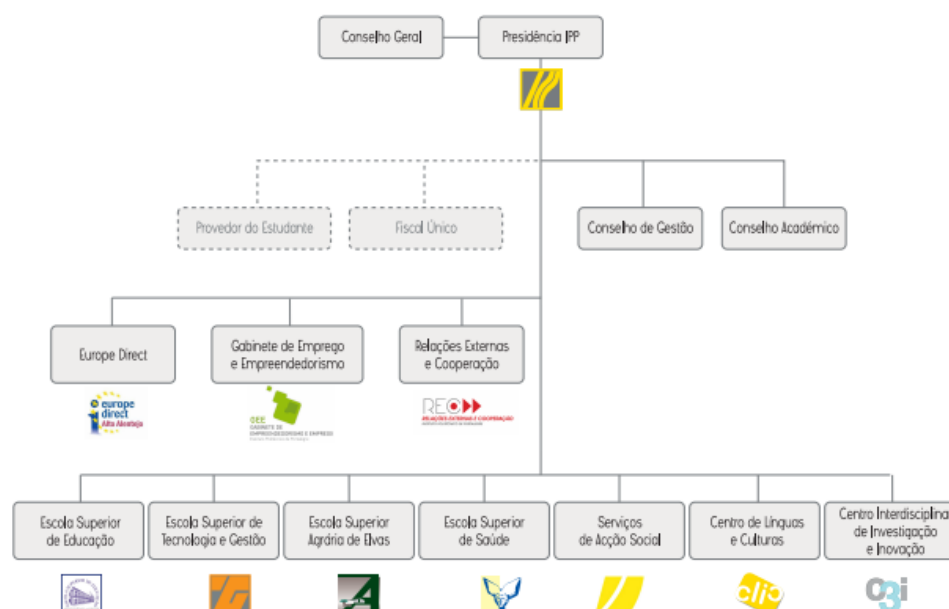
Subscrevo-me com cordiais sudações

Paulo sebes de Sá Pereira



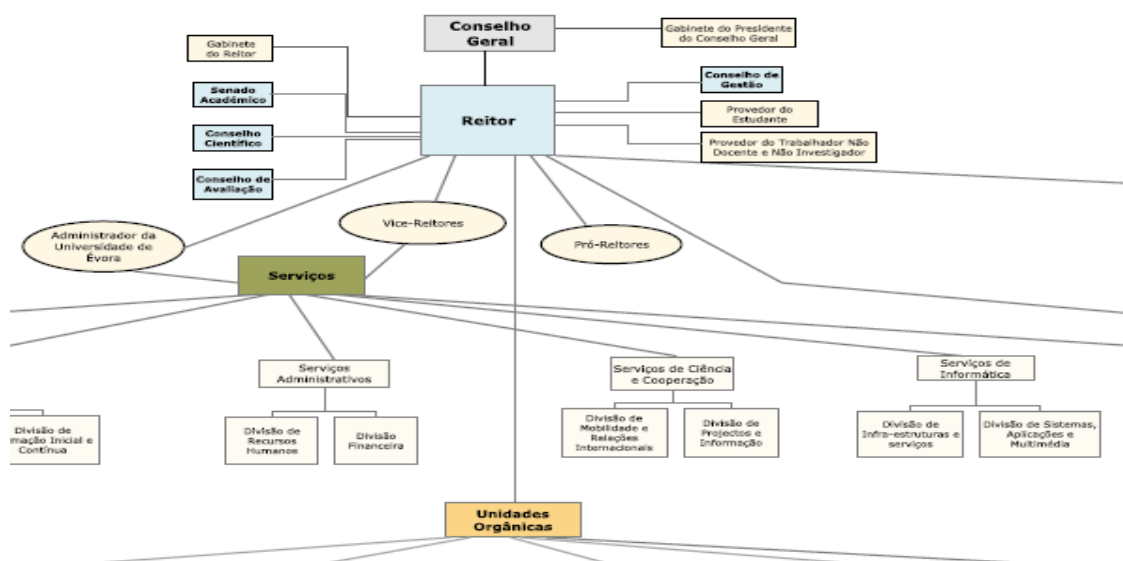
Anexo II

Organograma do Instituto Politécnico de Portalegre



Fonte: Manual do Sistema Integrado de Gestão (2010)

Organograma da Universidade de Évora



Fonte: Site da UÉ (2015)



Anexo III

Guia de orientação sobre os aspectos de RS

Área	Aspectos de RS
Governo das organizações	Adaptação da estrutura da organização
	Transparência e carácter ético das actividades
	Informação, consulta e participação das partes interessadas
	Corrupção e suborno/extorsão
	Relações com os fornecedores
	Relações com os clientes/consumidores
	Relações com os investidores/accionistas, incluindo o empoderamento dos pequenos accionistas
Direitos Humanos	
Direitos civis e políticos	Direito à vida
	Direito a casa própria, privacidade e família
	Direito à liberdade de expressão
	Direito a não ser sujeito a abuso físico, tratamento degradante, desumano e cruel
	Direito à liberdade de movimentos
	Direito a não ser privado da liberdade através de qualquer forma de escravatura ou servidão
Direitos económicos, sociais e culturais	Direito ao trabalho e condições dignas de trabalho
	Direito aos alimentos e a uma vida digna
	Direito à saúde
	Direito à educação
	Direito a constituir família
	Direito à liberdade religiosa, pensamento, orientação sexual e cultura
	Direito à propriedade
Igualdade de oportunidades	Diversidade
	Não discriminação
	Igualdade de género
	Direitos de maternidade e paternidade
	Conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal
	Direitos de personalidade
	Integração de pessoas com deficiência e com capacidades reduzidas
	Direitos das crianças: vida, sobrevivência e desenvolvimento
	Direitos indígenas, autóctones e de minorias étnicas
Direitos dos trabalhadores migrantes	

Fonte: Baseado no Anexo C da NP 4469-1/2008



Área	Aspectos de RS
Práticas Laborais	
Trabalho e Emprego	Trabalho infantil
	Trabalho forçado
	Segurança do emprego
	Cessação da relação de trabalho
	Tempo de trabalho
	Férias
	Protecção social
	Liberdade de associação e negociação colectiva
	Liberdade sindical e protecção do direito sindical
	Práticas disciplinares
	Reconhecimento e recompensa do trabalho
	Remuneração e benefícios pecuniários
	Mobilidade profissional (funcional e geográfica)
	Envelhecimento activo
	Assédio sexual
	Assédio moral
Saúde, Higiene e Segurança do Trabalho	Saúde no trabalho
	Higiene no trabalho
	Segurança no trabalho
	Doenças profissionais
	Acidentes de trabalho
Formação profissional e valorização de recursos humanos	Formação profissional
	Desenvolvimento de carreiras
	Desenvolvimento de competências
	Empregabilidade
	Estágios profissionais e curriculares
Meio Ambiente	Consumo de materiais
	Consumo de substâncias perigosas
	Consumo de energia, incluindo energias renováveis
	Uso do solo
	Consumo de água
	Efeitos sobre a biodiversidade e património natural, incluindo a paisagem
	Emissões para a atmosfera, incluindo gases de efeito de estufa, resultantes das actividades da organização, incluindo transporte de pessoas e bens
	Descarga de águas residuais
	Produção de resíduos, incluindo resíduos perigosos
	Ruído, vibrações, odores, poeiras, efeito visual e outros com efeito a nível local
	Protecção de animais
	Bem-estar animal
	OGM
Práticas Operacionais	
Cadeia de valor	Parcerias para o desenvolvimento de novos produtos
	Práticas de comércio justo
	Abuso de influências
	Segregação de mercados, fornecedores, clientes e territórios
	Subcontratação (outsourcing)
Concorrente	Comportamentos “anti-cartel” e monopólios
	Propriedade intelectual
	Espionagem industrial
	Concorrência leal

Fonte: Baseado no Anexo C da NP 4469-1/2008



Área	Aspectos de RS
Práticas Operacionais (cont)	
Fornecedores	Inovação tecnológica em prol do desenvolvimento sustentável
	Atracção e retenção de talentos
	Respeito pelas patentes, direitos de autor e propriedade intelectual
Consumidores	Saúde e segurança do consumidor
	Informação sobre conteúdo, segurança de utilização, manutenção, armazenagem e eliminação de bens e/ou serviços
	Resolução de conflitos e litígios
	Práticas enganadoras, falaciosas, fraudulentas ou desleais
	Privacidade e protecção de dados pessoais
	Satisfação de necessidades e expectativas
	Relações de venda e pós-venda
	Qualidade de bens e serviços
	Informação, formação e educação para o consumo sustentável
	Garantias
	Rastreabilidade de bens e serviços
	Publicidade responsável
Desenvolvimento da sociedade	Educação/formação para a vida/formação da sociedade e das comunidades locais
	Património cultural
	Mecenato/filantropia
	Voluntariado
	Actividades sociais, culturais e de lazer
	Saúde pública/bem-estar
	Acesso à informação/participação dos cidadãos e organizações/participação pública
	Apoio ao comércio local
	Apoio ao desenvolvimento da comunidade local
	Envolvimento com a comunidade
	Condições e factores que afectem/melhorem o bem-estar e as condições de vida da vizinhança
	Contratação local

Fonte: Baseado no Anexo C da NP 4469-1/2008



Anexo IV

Guião da entrevista

Caracterização do entrevistado		
Data / Hora / local		Identificação:
Idade		
Sexo		Função / Unidade Orgânica :
Habilitações		
Instituição de Ensino Superior:		
Dimensões de Investigação	Objectivos específicos	Questões
Conceito de RS	Caracterizar o conceito de RS.	Questão 1: O que é a RS para si?
Conceito de RS	Relacionar o conceito de RS com a natureza jurídica da IES	Questão 2: Acha que a natureza jurídica da instituição (pública/privada) condiciona a adesão a práticas de RS?
Conceito de RS	Relacionar o conceito com a localização geográfica da IES	Questão 3: Acha que a localização geográfica da instituição (interior / Litoral) condiciona a adesão à RS na IES?



Dimensões de Investigação	Sub Dimensões de Investigação	Questões
Conceito de RS	Relacionar o conceito com as suas dimensões, por ordem de importância	Questão 4: Assumindo as dimensões da RS económica, social e meio ambiental, no âmbito das IES, valoriza alguma em particular ou são todas igualmente relevantes? Identifica mais alguma dimensão relevante?
Governança da IES	Identificar as PI da IES	Questão 5: Quais são as partes interessadas na IES?
Governança da IES	Identificar as PI mais relevantes da IES	Questão 6: Qual ou quais as PI mais relevantes na IES? Porquê?
Governança da IES	Apontar as funções da IES	Questão 7: Quais as funções de uma IES?
Governança da IES	Reconhecer a identidade corporativa e sua implementação.	Questão 8: Conhece os valores e princípios na IES? Existe um código de ética? É eficaz? Tem havido acções de promoção do código e sistema de valores?
Governança da IES	Reconhecer na governança da IES o seu compromisso na promoção de práticas de RS.	Questão 9: O papel da governança da IES é relevante na promoção de práticas de RS? Como?
Governança da IES	Relacionar a estratégia do IPP com a RS	Questão 10: Conhece a estratégia da IES? A RS faz parte da actual estratégia? De que forma?
Desafios estratégicos e operacionais da IES	Relacionar as tendências do ES com os problemas estratégicos e operacionais da IES	Questão 11: Quais as tendências no ensino superior? Os actuais problemas estratégicos e operacionais da IES estão relacionados com as tendências? De que forma?



Dimensões de Investigação	Sub Dimensões de Investigação	Questões
Desafios estratégicos e operacionais da IES	Identificar fontes alternativas de financiamento da IES	Questão 12: Para além do contributo do orçamento do estado, identifica outras fontes de financiamento da IES? Quais?
Desafios estratégicos e operacionais da IES	Relacionar as políticas da tutela no contexto das IES do interior	Questão 13: Na sua opinião as políticas da tutela estão ajustadas aos desafios das IES do interior? Como?
Desafios estratégicos e operacionais da IES	Reconhecer nas práticas de RS da IES formas para minimizar problemas estratégicos e operacionais da IES	Questão 14: Na sua opinião, os actuais problemas e desafios podem ser minimizados através de práticas de RS? Como?
Práticas de RS na IES	Reconhecer impactes económicos e sociais pela IES na região	Questão 15: A IES cria impactes económicos e sociais relevantes na região? Quais?
Práticas de RS na IES	Identificar o foco das práticas de RS na IES	Questão 16 - Quais são os principais focos das práticas de RS na IES?
Práticas de RS na IES	Identificar vantagens internas e externas na adopção de práticas de RS pela IES. Reconhecer aumentos de confiança e reputação nos colaboradores e estudantes.	Questão 17: Que vantagens para esta IES na adopção de práticas de RS? Estas práticas aumentam a reputação e a confiança dos estudantes e colaboradores na IES?



Anexo V

Entrevista – Pré-teste

IES		Caracterização do entrevistado
Data / Hora / local		Identificação
Idade		
Sexo		Função / Unidade Orgânica
Habilitações		
Dimensões de Investigação	Objectivos específicos	Questões
Conceito de RS	Caracterizar o conceito de RS.	Questão 1: O que é a RS para si?
Conceito de RS	Relacionar o conceito de RS com a natureza jurídica da IES	Questão 2: Acha que a natureza jurídica da instituição (pública/privada) condiciona a adesão a práticas de RS?
Conceito de RS	Relacionar o conceito com a localização geográfica da IES	Questão 3: Acha que a localização geográfica da instituição (interior / Litoral) condiciona a adesão à RS na IES?
Governança da IES	Identificar as PI da IES	Questão 4: Quais são as partes interessadas na IES?



Dimensões de Investigação	Objectivos específicos	Questões
Governança da IES	Apontar as funções da IES	Questão 5: Quais as funções de uma IES?
Governança da IES	Reconhecer a identidade corporativa e sua implementação.	Questão 6: Conhece os valores e princípios da IES? Existe um código de ética? É eficaz?
Governança da IES	Reconhecer na governança da IES o seu compromisso na promoção de práticas de RS.	Questão 7: O papel da governança da IES é relevante na promoção de praticas de RS? Como?
Governança da IES	Relacionar a estratégia do IPP com a RS	Questão 8: Conhece a estratégia da IES? A RS faz parte da actual estratégia? De que forma?
Desafios estratégicos e operacionais da IES	Relacionar as tendências do ES com os problemas estratégicos e operacionais da IES	Questão 9: Quais as tendências no ensino superior? Os actuais problemas estratégicos e operacionais do IPP estão relacionados com as tendências?
Desafios estratégicos e operacionais da IES	Reconhecer nas práticas de RS da IES formas para minimizar problemas estratégicos e operacionais da IES	Questão 10: Na sua opinião, os actuais problemas e desafios podem ser minimizados através de práticas de RS? Como?
Práticas de RS na IES	Reconhecer impactes económicos e sociais pela IES na região	Questão 11: A IES cria impactes económicos e sociais relevantes na região? Quais?
Práticas de RS na IES	Identificar vantagens internas e externas na adopção de práticas de RS pela IES. Reconhecer aumentos de confiança e reputação nos colaboradores e estudantes.	Questão 12: Que vantagens para esta IES na adopção de práticas de RS? Estas práticas aumentam a reputação e a confiança dos estudantes e colaboradores na IES?



UNIVERSIDADE DE ÉVORA
INSTITUTO DE INVESTIGAÇÃO
E FORMAÇÃO AVANÇADA

Contactos:

Universidade de Évora
Instituto de Investigação e Formação Avançada - IIFA
Palácio do Vimioso | Largo Marquês de Marialva, Apart. 94
7002-554 Évora | Portugal
Tel: (+351) 266 706 581
Fax: (+351) 266 744 677
email: iifa@uevora.pt