

Livro verde sobre

Responsabilidade social e instituições de ensino superior

Versão provisória para consulta pública



ORSIES

OBSERVATÓRIO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL
E INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

Livro verde sobre

Responsabilidade social e instituições de ensino superior

Versão provisória para consulta pública

Ficha Técnica - Livro Verde

Promotor

ORSIES - Observatório sobre Responsabilidade Social e Instituições de Ensino Superior

Apoio

Secretaria de Estado da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior

Forum Estudante

URSULA - Unión de Responsabilidad Social Universitaria Latinoamericana

Coordenação geral | Rui Marques

Gestão do projeto | Cristina Carita

Redação do Livro Verde

Ana Esgaio

Sandra Gomes

Consultor Científico | François Vallaëys

Conselho consultivo

Aida Mendes | Escola Superior de Enfermagem de Coimbra

António Belo | Instituto Politécnico de Lisboa

Henrique Pereira | Escola Superior de Saúde Norte da Cruz Vermelha Portuguesa (ESSNorteCVP)

Joana Lobo Fernandes | Instituto Politécnico de Coimbra - Escola Superior de Educação (ESEC)

José António Simões | Escola Superior de Artes e Design de Matosinhos (ESAD)

José João Abrantes | Universidade Nova de Lisboa

José Luís Gonçalves | Escola Superior de Educação de Paula Frassinetti

Madalena Alarcão | Universidade de Coimbra

Manuel Fontes de Carvalho | Universidade do Porto

Maria Eduarda Nogueira Rodrigues | Instituto Politécnico de Castelo Branco

Olga Ordaz | ESEL - Escola Superior de Enfermagem de Lisboa

Paula Morais | Universidade Portucalense

Regina Silva | Instituto Politécnico do Porto / Escola Superior de Saúde

Susana Fonseca | ISCTE - IUL

Teresa Serrano | Instituto Politécnico de Santarém

Design | Inês Laureano

Contributos

Adelaide Fernandes Pires Malainho | Instituto Politécnico de Beja

Aida Mendes | Escola Superior de Enfermagem de Coimbra

Albino Oliveira | Universidade do Porto

Alda Antunes | Instituto Politécnico de Coimbra - Escola Superior de Educação (ESEC)

Alexandra Moura | ESEL - Escola Superior de Enfermagem de Lisboa

Américo Afonso | Universidade do Porto

Américo Mendes | Universidade Católica Portuguesa (Porto)

Ana Campina | Universidade Portucalense

Ana Isabel Tavares | Universidade de Lisboa - Faculdade de Medicina (FMUL)

Ana Maria Paula Gomes | Escola Superior de Educação de Paula Frassinetti

Ana Oliveira | Universidade Católica Portuguesa (Lisboa)

Ana Paula Monteiro | Escola Superior de Enfermagem de Coimbra

Ana Paula Neves Gomes | Instituto Politécnico de Leiria

Ana Rita Sobral | Universidade de Lisboa - Faculdade de Medicina (FMUL)

Ana Sofia Rodrigues | Instituto Politécnico de Viana do Castelo

Andreia Carneiro | Universidade de Lisboa - Faculdade de Medicina (FMUL)

Antero de Figueiredo Marques Teixeira | Instituto Politécnico de Portalegre

António Belo | Instituto Politécnico de Lisboa

António Ferreira | Escola Superior de Saúde Norte da Cruz Vermelha Portuguesa (ESSNorteCVP)

Belisa Rodrigues | Instituto Politécnico do Cávado e Ave (IPCA)

Carla Bastos | Instituto Politécnico de Santarém

Carla Farelo | ISCTE - IUL

Carlos Brito | Universidade do Porto

Carmo Themudo | Universidade Católica Portuguesa (Porto)

Catarina Neves | Instituto Politécnico de Coimbra - Escola Superior de Educação (ESEC)

Cláudia Ribeiro | Instituto Politécnico de Santarém
Edite Duarte | Instituto Politécnico de Santarém
Elsa Barbosa | Instituto Politécnico de Beja
Elsa Justino | Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro
Eva Macedo | Instituto Politécnico do Cávado e Ave (IPCA)
Fernanda Pinheiro | Instituto Politécnico de Leiria
Fernando Carmo | Instituto Politécnico de Lisboa
Fernando Pires | Universidade do Porto
Fernando Serra | ISCSP
Filipe Rocha | Universidade de Coimbra
Filomena Ramalho | Instituto Politécnico de Lisboa
Georgette Lima | Instituto Politécnico de Santarém
Gina Santos | Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro
Grace | Grupo de Reflexão e Apoio à Cidadania Empresarial
Graciete Silva | Egas Moniz – Cooperativa de Ensino Superior, CRL
Henrique Pereira | Escola Superior de Saúde Norte da Cruz Vermelha Portuguesa (ESSNorteCVP)
Irene Pina Vaz | Universidade do Porto
Isabel Aguiar | Universidade de Lisboa - Faculdade de Medicina (FMUL)
Isabel Fernanda Duarte | Instituto Politécnico de Leiria
Joana Lobo Fernandes | Instituto Politécnico de Coimbra - Escola Superior de Educação (ESEC)
João Zenha Martins | Universidade Nova de Lisboa
José António Simões | Escola Superior de Artes e Design de Matosinhos (ESAD)
José João Abrantes | Universidade Nova de Lisboa
José Luís Gonçalves | Escola Superior de Educação de Paula Frassinetti
Leticia Moço | ISCTE - IUL
Madalena Alarcão | Universidade de Coimbra
Manuel Barros | Universidade do Porto
Manuel Fontes de Carvalho | Universidade do Porto
Márcio Duarte | Instituto Politécnico de Leiria
Maria Conceição Bento | Escola Superior de Enfermagem de Coimbra
Maria das Dores Formosinho Sanches | Universidade Portucalense
Maria do Céu Carrageta | Escola Superior de Enfermagem de Coimbra
Maria Eduarda Nogueira Rodrigues | Instituto Politécnico de Castelo Branco
Marina Montezuma Carvalho Mendes Vaquinhos | Escola Superior de Enfermagem de Coimbra
Miguel Andrade | Universidade de Lisboa - Faculdade de Medicina (FMUL)
Miguel Júlio Teixeira Guerreiro Jerónimo | Instituto Politécnico de Leiria
Miguel Nuno Vieira de Carvalho d'Abreu Varela | Instituto Superior de Gestão
Natércia Escalera | Instituto Politécnico do Cávado e Ave (IPCA)
Olga Ordaz | ESEL - Escola Superior de Enfermagem de Lisboa
Paula Morais | Universidade Portucalense
Paulo Ferreira | Escola Superior de Enfermagem de Coimbra
Pedro Caetano Nunes | Universidade Nova de Lisboa
Raquel Valada | ISCTE - IUL
Regina Silva | Instituto Politécnico do Porto - Escola Superior de Saúde
Rosário Candeias | SCTE - IUL
Sandra Silva | Instituto Politécnico de Castelo Branco
Sofia Coelho | Instituto Politécnico do Cávado e Ave (IPCA)
Susana Fonseca | ISCTE - IUL
Susana Leal | Instituto Politécnico de Santarém
Susana Martins | Universidade Europeia
Susana Oliveira Henriques | Universidade de Lisboa - Faculdade de Medicina (FMUL)
Suzete Valente | Instituto Politécnico de Castelo Branco
Tânia Carraquico | ISEC Lisboa – Instituto Superior de Educação e Ciências
Tânia Martins | Escola Superior de Saúde de Santa Maria
Teresa Maria Silva | Escola Superior de Enfermagem de Coimbra
Teresa Martins | Instituto Politécnico de Lisboa
Teresa Olazabal Cabral | Universidade de Lisboa - Faculdade de Arquitectura
Teresa Serrano | Instituto Politécnico de Santarém
Vera Moita | Universidade Europeia
Vivélinda Guerreiro | Universidade de Lisboa - Faculdade de Medicina (FMUL)

Edição | SA PRESS FORUM - Comunicação Social

Impressão | IMPRESS GRÁFICA

ISBN | 978-972-8976-05-7

março 2018

Índice

Nota de abertura.....	11
Rumo à institucionalização de uma responsabilidade social universitária crítica e inovadora	13
Sumário executivo.....	17
Nota metodológica.....	25

Capítulo 1 - *Campus* socialmente responsável

1.1. Governança democrática e transparente	34
1.2. Orientação ética nos processos de gestão e atividades da organização	35
1.3. Direitos humanos e políticas de inclusão social	36
1.4. Gestão socialmente responsável das pessoas e das relações	38
1.5. Justiça, transparência e equidade nas políticas de acesso às IES	40
1.6. <i>Campus</i> ambientalmente sustentável, seguro e saudável	42
1.7. Comunicação e marketing socialmente responsáveis	44
Recomendações.....	45

Capítulo 2 - Formação pessoal e profissional dos estudantes e relação com *alumni*

2.1. Formação de cidadãos socialmente responsáveis	70
2.2. Promoção do sucesso educativo e combate ao abandono	71
2.3. Promoção da empregabilidade e da aprendizagem ao longo da vida	74
2.4. Integração da aprendizagem baseada em projetos sociais e de voluntariado	77
2.5. Promoção da mobilidade e da colaboração, nacionais e internacionais	78
2.6. Estratégias de promoção do relacionamento com os <i>alumni</i>	82
Recomendações.....	84

Capítulo 3 - Gestão socialmente responsável da produção e difusão do conhecimento

3.1. Desenvolvimento de uma política de Ciência Aberta	101
3.2. Promoção da investigação colaborativa	102
3.3. Difusão e transferência de conhecimentos junto da comunidade	104
3.4. Promoção de investigação orientada pelos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável	105
Recomendações.....	107

Capítulo 4 - Participação social na comunidade

4.1. Participação ativa na agenda local, nacional e internacional de desenvolvimento sustentável	119
4.2. Prestação de serviços à comunidade que contribuam para a resolução de problemas sociais concretos.....	121
4.3. Promoção do trabalho colaborativo e criação de capital social na comunidade	123
Recomendações	224

Capítulo 5 – Fatores críticos de sucesso para o desenvolvimento da RS em IES

5.1 Contributos para um modelo de governação integrada da responsabilidade social em IES.....	131
5.2 Eixos críticos de análise	133
5.2.1 A cultura organizacional nas IES	133
5.2.2 A conceção e implementação de políticas públicas de Ensino Superior.....	134
5.2.3 A utilização de estratégias de trabalho colaborativo	135
5.3 Fatores críticos para a intervenção	137
5.3.1 Liderança	137
5.3.2 Planeamento estratégico	138
5.3.3 Participação	139
5.3.4 Comunicação	140

Anexos

Anexo 1. Listagem das Instituições participantes no ORSIES	165
Anexo 2. Exemplo de tabela de recolha de propostas de recomendação nas sessões de audição das IES participantes	167
Anexo 3. Grelha utilizada nas sessões de audição das IES participantes para identificação das partes interessadas relevantes na construção do Livro Verde, sua priorização e potencial de colaboração	169
Anexo 4. Lista de organizações representantes dos estudantes convidadas para as sessões de auscultação	171
Anexo 5. Lista de organizações representantes dos estudantes que participaram nas sessões de auscultação	173
Anexo 6. Lista de organizações da comunidade convidadas para as sessões de auscultação	175
Anexo 7. Lista de organizações da comunidade que participaram nas sessões de auscultação	177

Índice de tabelas

Tabela 1. Facilitadores e barreiras internos às IES para a implementação de uma estratégia de RS, por fator crítico	142
Tabela 2. Facilitadores e barreiras externos às IES para a implementação de uma estratégia de RS	143
Tabela 3. Síntese das recomendações para a implementação da RS em contexto de IES relativas à liderança	144
Tabela 4. Síntese das recomendações para a implementação da RS em contexto de IES relativas ao planejamento estratégico	145
Tabela 5. Síntese das recomendações para a implementação da RS em contexto de IES relativas à participação	146
Tabela 6. Síntese das recomendações para a implementação da RS em contexto de IES relativas à comunicação	147

Índice de figuras

Figura 1. Modelo de cocriação do Livro Verde	26
Figura 2. Modelo de governação integrada da RS em IES	132
Figura 3. Potenciais abordagens da Tutela para a promoção da RS no contexto das IES.....	134
Figura 4. Fluxos de colaboração e estabelecimento de confiança na relação entre IES, Tutela e Comunidade	136
Figura 5. Fluxos de colaboração na relação estabelecida entre IES	137
Figura 6. Fatores críticos para a implementação da RS nas IES	141

Lista de siglas

- A3ES** • Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior
- AES** • Associações de Estudantes
- APESP** • Associação Portuguesa de Ensino Superior Privado
- CCISP** • Conselho Coordenador dos Institutos Superiores Politécnicos
- CRUP** • Conselho de Reitores das Universidades Portuguesas
- DGES** • Direção-Geral do Ensino Superior
- FCT** • Fundação para a Ciência e a Tecnologia
- IES** • Instituição de Ensino Superior
- MA** • Ministério do Ambiente
- MCTES** • Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior
- NEE** • Necessidades Educativas Especiais
- ODS** • Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
- ORSIES** • Observatório de Responsabilidade Social e Instituições de Ensino Superior
- RJAES** • Regime Jurídico da Avaliação da Qualidade do Ensino Superior
- RJIES** • Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior
- RS** • Responsabilidade Social
- SECTES** • Secretaria de Estado da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior

Nota de abertura

A dinâmica da responsabilidade social das organizações tem vindo a assumir uma importância crescente no contexto institucional, independentemente do setor ou domínio de ação. Hoje, constitui requisito obrigatório de uma organização do século XXI cuidar dos impactos provocados pela sua existência, maximizando os positivos e anulando, tanto quanto possível, os negativos. Desta forma, cada organização é chamada a concretizar o seu efetivo compromisso com a comunidade que serve.

Desde sempre, as instituições de ensino superior ofereceram um contributo inestimável à sociedade portuguesa, cumprindo a sua responsabilidade social em diversas dimensões. Tornar mais evidente essa realidade, iluminando as suas diferentes expressões, para que todos os cidadãos e cidadãs tenham dela plena consciência, bem como lançar pistas para novos desafios neste domínio, constituem os principais objetivos deste roteiro designado “Livro Verde sobre Responsabilidade social e Instituições de Ensino Superior”.

Este documento provisório, que agora é apresentado para discussão pública, resulta do trabalho colaborativo, em rede, entre trinta instituições de ensino superior que acederam ao desafio para integrar o Observatório sobre Responsabilidade Social e Ensino Superior (ORSIES), num projeto dinamizado pela

Forum Estudante, em parceria com a Secretaria de Estado da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior.

Este Observatório, que resultou do convite universal a todas as IES e da adesão livre das que entenderam ser oportuno colaborar, assume-se como uma rede colaborativa que pretende fomentar a dimensão da responsabilidade social das Instituições de Ensino Superior e promover a troca de experiências sobre as políticas e práticas neste contexto.

A opção do ORSIES em iniciar a sua intervenção através de elaboração de um “Livro Verde” que, na tradição europeia dos “Green papers”, procurasse assumir uma missão de promoção do debate e da consulta às várias partes interessadas em torno de um dado tema, para que daí pudessem surgir novas políticas públicas (já organizadas num “White paper”) e um compromisso partilhado de ação foi, obviamente, uma escolha ousada e uma meta muito ambiciosa. Porém, o empenho da Secretaria de Estado da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior, como apoio fundamental a este projeto, numa verdadeira parceria com os membros do ORSIES, tornou possível a concretização dessa ambição. Nesse sentido, é da mais elementar justiça reconhecer e agradecer a visão e a confiança da equipa da SECTES, liderada pela Senhora Secretária de Estado, Fernanda Rollo, que se revelou essencial para que este processo chegasse até aqui.

De igual forma, é de sublinhar o notável trabalho desenvolvido pelos representantes dos membros do ORSIES, ao longo de meses, para elaborar este documento que agora é colocado à discussão pública. Trata-se de uma evidência clara que um processo colaborativo é possível e que pode produzir resultados que, de outra forma, seria inviável. Finalmente, deve ser destacado o mérito das redatoras deste Livro Verde, Ana Esgaio e Sandra Gomes, e da gestora do projeto, Cristina Carita que, com a sua competência e dedicação, conseguiram mobilizar e operacionalizar, com grande determinação e sabedoria, todos os contributos recebidos.

Este caminho percorrido beneficiou de várias fontes de conhecimento disponíveis no domínio da responsabilidade social universitária, mas tivemos o privilégio de contar com o apoio técnico de François Vallaey, uma das personalidades mundiais mais relevantes neste contexto. Com efeito, o seu contributo estruturado em torno de uma visão inovadora e audaz do que deve ser a responsabilidade social no ensino superior constituiu um ativo extraordinário que devemos reconhecer e agradecer.

Para a Forum Estudante, que nos últimos vinte e seis anos tem acompanhado ininterruptamente o pulsar da Educação em Portugal, e que desde a sua fundação teve um fortíssimo compromisso social – desde o Lusitânia Expresso e a luta pela autodeterminação de Timor-Leste até ao atual impulso do ORSIES – esta etapa, que se cumpre com a apresentação deste documento, representa uma fidelidade renovada à sua missão e razão de ser. É por aqui que queremos continuar a servir o bem comum.

Naturalmente sendo este um documento provisório, desenhado para promover o debate público, a proposta que aqui se apresenta tem a humildade de se assumir como um ponto de partida, suscetível de todas melhorias e ajustamentos considerados necessários. É essa a etapa que se seguirá, até julho de 2018, acolhendo todos os contributos que nos cheguem e ponderando a melhor forma de os integrar para que a versão final possa representar, verdadeiramente, o roteiro que as IES e o Estado, bem como todas as partes interessadas possam assumir como seu.

Rui Marques
Forum Estudante

Rumo à institucionalização de uma responsabilidade social universitária crítica e inovadora

François Vallaeys

Universidad del Pacífico (Lima, Perú)

Presidente da União de Responsabilidade Social Universitária Latino-Americana (URSULA)

f.vallaeys@up.edu.pe

É um grande prazer para mim participar neste projeto de política pública concertada da Responsabilidade Social nas Instituições de Ensino Superior Portuguesas que, como destacado no último capítulo, é o resultado de um amplo trabalho de consenso entre atores do ensino superior.

Mas este trabalho de concertação visa a política pública, isto é, a institucionalização da Responsabilidade Social. Portanto, faz parte da tendência internacional institucionalista de Responsabilidade Social, promovida principalmente em França e na Escola de Montreal, e adiciona um capítulo universitário ao capítulo empresarial. Na América Latina, a Responsabilidade Social Universitária (RSU) também está a dar pouco a pouco uma volta institucional. A este respeito, podemos citar a Lei da Universidade Peruana n° 30220 (2014), que no artigo 124 obriga as universidades a cumprir com a sua responsabilidade social a partir de uma abordagem de gestão de impacto de forma transversal, a mesma abordagem que é promovida no presente Livro Verde.

Tenho a certeza de que essa coincidência de ideias entre contextos de ensino superior muito diferentes não é acidental, mas o sinal de que as urgências éticas do presente chegam até nós e encorajam-nos a uma mudança radical e transversal da nossa formação profissional e científica. Hoje, não podemos deixar de ver que o ensino superior, se continuar a funcionar no século XXI, como no século XX, terá sérios impactos sociais e ambientais negativos:

- Se continuarmos a ensinar uma ciência reducionista, hiper-especializada e cega aos problemas globais inseridos em disciplinas, não podemos esperar dos novos cientistas a complexa inteligência necessária para resolver os desafios éticos e técnicos da modernidade globalizada.
- Se continuarmos a separar os problemas éticos dos problemas técnicos, não saberemos como auto-limitar o nosso próprio poder tecnológico autodestrutivo.
- Se continuamos a separar a comunidade pensante dos especialistas da sociedade em geral, limitando o papel do cidadão ao consumidor dos “benefícios” das ciências, não podemos democratizar a ciência para orientá-la para o bem comum e não para os interesses particulares daqueles que podem financiá-la e confiscá-la.

1. Boidin B., Postel N., Rousseau S. (éds.) (2009) *La Responsabilité Sociale des Entreprises : une perspective institutionnaliste*, Lille, Presses Universitaires du Septentrion. Gendron C. Girard B. (dir.) (2013) *Repenser la responsabilité sociale de l'entreprise : l'Ecole de Montréal*, Paris, Armand Colin.

Portanto, é necessário ressaltar que os problemas abordados pela Responsabilidade Social do Ensino Superior não são questões marginais e específicas do mundo universitário, mas sim urgências que têm a ver com a sobrevivência da humanidade na Terra. É por isso que o presente Livro Verde é tão importante e, espero, que ele traga luz e lições inspiradoras que vão além de Portugal, porque é urgente universalizar a Responsabilidade Social das Ciências em todo o mundo.

O que garante o sucesso deste livro, penso que se centra em três tópicos muito bem-sucedidos:

1) Uma abordagem de responsabilidade social baseada na gestão dos impactos e não na “promoção” do desenvolvimento, transformação social ou outras fórmulas nebulosas que não nos permitem saber como e por onde seguir. Quando falamos sobre promover o bem comum, não sabemos qual é o próximo passo. Quando falamos sobre cuidar dos nossos impactos negativos, sabemos imediatamente que devemos entender quais são (autodiagnóstico institucional), como reduzi-los (planeamento estratégico, gestão de riscos, melhoria contínua) e que inovação social tais mudanças internas de rotina vão provocar (criatividade disruptiva para a cultura organizacional de rotina).

2) Um compromisso firme com a política pública, a obrigatoriedade e a universalidade sustentada no Estado, e não a total discrição dos agentes (fazemos o que queremos, como queremos e quando queremos). Devemo-nos cansar cada vez mais das boas in-

tenções que levam a pequenas ações generosas, mas sem sistematicidade, sem apoio político duradouro, sem orientação global e capacidade de convergência.

3) Um processo de construção coletiva e consensual dos objetivos e desafios comuns, bem como os métodos e meios para alcançar esses objetivos, e não uma prática solitária da RSU, cada um por conta própria e enfraquecido pela sua independência empobrecida. Devemo-nos também cansar de todos tentarem reinventar a pólvora e tentarem enfrentar os seus impactos negativos sozinhos, quando é óbvio que esses impactos são coletivos, sistémicos, globais e locais, e exigem a reciprocidade de esforços entre muitos atores (pensemos, por exemplo, no impacto ambiental das mudanças climáticas, ou na dos paraísos fiscais).

Na minha opinião, estas três qualidades do trabalho do ORSIES dão-lhe uma força real para alcançar uma mudança positiva no ensino superior português com vista à relevância social da formação profissional e da investigação científica.

Mas nada está adquirido de antemão. Este mesmo livro verde encontrará resistência, porque ataca a zona de conforto de académicos e administrativos, e também dos estudantes. Portanto, será importante permanecer firme no momento da implementação da política pública de responsabilidade social, tendo em conta três aspetos:

1) A participação dialógica, autocrítica, transparente e consensual dos atores inter-organizacionais, que exige um esforço constante para que o movimento

não seja confiscado sem querer por um pequeno grupo de líderes cada vez mais longe dos alunos, professores e funcionários administrativos de cada instituição. Por isso, é necessário cuidar da publicidade constante do movimento em relação às pessoas de todas e de cada uma das instituições aderentes, através de eventos, mensagens e celebrações. Não devemos negligenciar a força das comemorações, do humor e do riso, que constituem a melhor porta de entrada para a inovação apaixonada. Cuidado com a burocratização e a monotonia de uma responsabilidade social universitária sem alma e sem humor!

2) A abordagem científica da medição regular dos resultados alcançados, por meio de autodiagnósticos constantemente afinados, que sabem ser quantitativos quando devem e os números são pertinentes para manter a motivação dos atores. Mas também que sabem ser qualitativos, orientados hermenêuticamente, para que a avaliação seja um momento de reflexão conjunta, de compreensão mútua e de geração de novas ideias inovadoras. Portanto, a escolha e a seleção de indicadores de avaliação e melhoria devem ser cuidadosamente, constantemente discutidas e discutíveis. Senão, todo o trabalho do ORSIES, ao longo dos anos, terá o mesmo destino que a grande maioria dos processos de racionalização institucionalizados: cairá numa rotina redutora e burocrática de uma lista de obrigações a serem cumpridas, tendo perdido a sua capacidade original de surpreender, entusiasmar e

motivar os atores. A abordagem de requisitos científicos para medir os impactos deve ajudar a evitar esta rotina mortal, porque obrigará à autocrítica.

3) Manter a chama do entusiasmo viva no tempo, que tem a ver com a espiritualidade em sentido laico e a admiração do bom senso. O seu sinal permanente é a inovação, que vive de não ter medo do erro e da imperfeição, e que é curada dos seus próprios obstáculos com humor e resiliência. Este desejo de manter viva a chama do entusiasmo será o objetivo mais difícil de alcançar e não será alcançado sem passar anos após anos de uma ampla margem de participação dos alunos em cada um dos processos de melhoria contínua da gestão socialmente responsável. A participação ativa dos estudantes é a chave do entusiasmo.

Oxalá, no país de Fernando Pessoa, de frente para o mundo inteiro, os atores que vivam esta aventura do Livro Verde, lembrem-se sempre disto: "Somos avatares da estupidez passada", e que a nossa educação, básica e superior, foi estúpida o suficiente para ajudar a produzir este mundo insustentável, desigual e grosseiro em que estamos a viver atualmente. Se soubermos olhar esta nossa estupidez educativa com humor e picardia, encontraremos uma maneira de nos curarmos a nós próprios, dar-nos mais inteligência. Essa também é nossa responsabilidade.

Sumário Executivo

O Observatório da Responsabilidade Social e Instituições de Ensino Superior (ORSIES) surgiu do desafio colocado no I Encontro Nacional sobre Responsabilidade Social e Ensino Superior, no dia 14 de dezembro de 2016. Este evento, apoiado pela Secretaria de Estado da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior (SECTES), contou com a participação de cerca de 150 representantes de Instituições de Ensino Superior de todo o país. O projeto iniciou-se com 28 IES que são os membros fundadores do ORSIES, tendo sido posteriormente alargado para 30 entidades participantes.

A construção do Livro Verde, o grande objetivo definido para o ano de 2017, assentou num modelo de co-criação, na medida em que procurou envolver as partes interessadas relevantes na construção de uma visão partilhada de responsabilidade social no contexto das Instituições de Ensino Superior. Desenvolveu-se um processo de audições das IES participantes, bem como sessões de auscultação a outras partes interessadas, com base numa metodologia participativa.

O Livro Verde está estruturado em 5 capítulos, incluindo os 4 primeiros um enquadramento teórico acerca das temáticas abordadas e um conjunto de recomendações. O último capítulo pretende sistematizar os fatores críticos de sucesso para o desenvolvimento da RS em IES. Apresenta-se de seguida uma síntese dos capítulos do Livro Verde.

1. Campus socialmente responsável

Uma das dimensões fundamentais no desenvolvimento de uma atuação socialmente responsável por parte das Instituições de Ensino Superior (IES) relaciona-se com os impactos das mesmas enquanto organizações com uma estrutura e sistemas de gestão específicos.

A dimensão das IES como *campus* socialmente responsável implica uma visão de *campus* mais ampla do que a tradicionalmente associada às infraestruturas e características físicas do espaço ocupado pelas IES, valorizando o envolvimento de todos os membros da comunidade académica e integrando as preocupações de responsabilidade social de forma transversal na sua atuação, particularmente na sua vertente interna.

Em forma de síntese, **construir um *campus* socialmente responsável implica integrar as preocupações de responsabilidade social de forma transversal na estratégia e matriz-base das atividades desenvolvidas pelas IES, nomeadamente através de vários aspetos e recomendações (em destaque):**

- Uma **governança transparente e democrática**, baseada numa sólida prestação de contas e integrando os princípios democráticos nas suas operações.

1.1.1. Promover a participação democrática nas IES e na sociedade

1.1.2. Promover uma cultura de transparência e RS nas IES

- A integração de uma **orientação ética nos processos de gestão e atividades da organização**, criando estratégias que possam suportar as ações operacionais desenvolvidas.

1.2.1. Assegurar a integração de princípios éticos nos processos de gestão das IES

1.2.2. Integrar a Ética como um tema fundamental na formação da comunidade académica

- A promoção de um efetivo acesso aos **direitos humanos e do desenvolvimento de políticas inclusivas**, com base nos princípios de justiça social, equidade de género, não discriminação e respeito pelas diversidades, de forma a criar um sistema educativo para todos.

1.3.1. Promover os Direitos Humanos, equidade de género e não discriminação nas atividades de gestão, ensino e investigação

1.3.2. Promover políticas de inclusão social para toda a comunidade académica

- A **gestão socialmente responsável das pessoas e das relações** estabelecidas na organização, assente em sistemas justos, transparentes e participados, que promovam a aprendizagem ao longo da vida, a conciliação entre vida pessoal, familiar e profissional e sentimentos de pertença e satisfação por parte dos docentes, não docentes e investigadores.

1.4.1. Adequar os processos de recrutamento, avaliação de desempenho recompensas e progressão na carreira aos objetivos de uma IES socialmente responsável

1.4.2. Promover o desenvolvimento pessoal e profissional do pessoal docente e não docente das IES

1.4.3. Promover um clima de trabalho potenciador do desenvolvimento pessoal e profissional e facilitador da missão das IES

- A promoção da **justiça, transparência e equidade nas políticas de acesso às IES**, de forma a ultrapassar eventuais constrangimentos colocados por fatores sociais, nomeadamente pela implementação de sistemas de ação social escolar adequados, bem como assegurar o acesso em qualquer momento do percurso de vida das pessoas.

1.5.1. Promover políticas de acesso ao ensino superior justas e transparentes

1.5.2. Assegurar a existência de um sistema de ação social escolar equitativo no ensino superior, promotor da continuidade e sucesso do percurso escolar

- A criação e manutenção de um **campus ambientalmente sustentável, seguro e saudável**, que incorpore as preocupações ambientais, a promoção da saúde e da segurança no seu projeto educativo e laboral.

1.6.1. Criar incentivos para a mudança de comportamentos e para a promoção de um campus seguro, saudável e ambientalmente responsável nas IES

1.6.2. Desenvolver ações que minimizem o impacto ambiental negativo do funcionamento das IES

1.6.3. Posicionar as IES como contextos promotores de saúde junto da comunidade académica

1.6.4. Promover um contexto de segurança máxima em todas as atividades no campus, quer por prevenção dos riscos, quer por capacidade de resposta rápida a qualquer acidente/incidente

- Uma comunicação e marketing socialmente responsáveis, quer na preocupação de que toda a comunicação- conteúdos e meios- desenvolvida pelas IES seja ela mesma socialmente responsável, quer na comunicação da estratégia de responsabilidade social desenvolvida por estas organizações.

1.7.1. Promover o alinhamento entre a comunicação e marketing e as práticas de RS

1.7.2. Promover o aprofundamento das relações de comunicação estabelecidas entre partes interessadas relevantes no âmbito do ensino superior

2. Formação pessoal e profissional dos estudantes e relação com *alumni*

Um dos principais impactos que as IES produzem é o impacto educativo. Tendo como atividade principal a formação dos estudantes, as IES possuem a oportunidade de formar cidadãos socialmente responsáveis, que usem o seu conhecimento em benefício da sociedade, contribuindo para a construção de um mundo melhor.

Em síntese, a formação pessoal, profissional dos estudantes e relação com *alumni* deverá envolver:

- A formação de cidadãos socialmente responsáveis, com pensamento crítico e autónomo, no sentido de uma formação integral dos estudantes, para que estes construam um sentido sobre os vários sa-

beres e competências, e possam ir questionando e refletindo criticamente sobre a realidade em que vivem e atuam. As IES devem ajudar a formar cidadãos conscientes dos seus impactos na sociedade.

2.1.1. Promover a formação de estudantes para o pensamento crítico, reflexivo e autônomo

2.1.2. Promover contextos de aprendizagem colaborativa

2.1.3. Promover a inclusão de conteúdos de responsabilidade social nos programas acadêmicos desenvolvidos pelas IES

• **A promoção da empregabilidade e aprendizagem ao longo da vida**, assente no envolvimento das entidades empregadoras, nomeadamente na reflexão sobre perfis de competências, e no alargamento do ensino superior a quem pretende melhorar a sua formação, em diferentes momentos de vida.

2.2.1. Assegurar a existência de um enquadramento institucional promotor do sucesso escolar e da relação de proximidade dos estudantes com as IES

2.2.2. Garantir a existência de sistemas de monitorização e atuação sobre os fenómenos de insucesso e abandono nas IES

• **A promoção do sucesso educativo e combate ao abandono**, tendo em atenção as potenciais desvantagens, de natureza psicológica, financeira e social, prévias à frequência do ensino superior, com base numa abordagem holística de forma a promover processos de aprendizagem, ensino e avaliação centrados no estudante e reforçar a disponibilização de recursos de aprendizagem e apoio ao mesmo.

2.3.1. Desenvolver estratégias que promovam a empregabilidade dos estudantes das IES e permitam acompanhar o percurso profissional dos diplomados

2.3.2. Apoiar os processos de aprendizagem ao longo da vida

• **A integração da aprendizagem baseada em projetos sociais e voluntariado solidário**, de forma a articular o trabalho académico desenvolvido nas diversas unidades curriculares dos vários ciclos de estudos e a resposta a necessidades concretas da comunidade, promovendo o reforço das competências adquiridas em contexto formal, bem como uma maior consciência social por parte dos estudantes.

2.4.1. Promover a aprendizagem baseada na participação em projetos sociais

2.4.2. Reforçar o apoio das IES ao voluntariado dos estudantes

- A promoção da mobilidade e da colaboração, nacionais e internacionais, sendo que o estímulo de oportunidades de contacto com sistemas culturais e organizacionais distintos cria cidadãos mais socialmente responsáveis, capazes de entenderem o ambiente que os rodeia e com maior capacidade de adaptação e compreensão.

2.5.1. Promover a mobilidade nacional e internacional de estudantes *outgoing*

2.5.2. Promover estratégias de alargamento dos programas de mobilidade internacional aos segmentos de estudantes com menores níveis de participação e *alumni*

2.5.3. Promover uma estratégia efetiva de integração de estudantes internacionais na IES (*incoming*)

- As estratégias de promoção do relacionamento com os *alumni*, no sentido de desenvolver um relacionamento estreito das IES com os seus *alumni* na medida em que estes são a prova evidente da qualidade dos seus programas académicos.

2.6.1. Desenvolver um programa de gestão de relacionamento/envolvimento com os antigos alunos

3. Gestão socialmente responsável da produção e difusão do conhecimento

As IES são gestoras e produtoras de conhecimento o qual deve, também, ser um contributo para a compreensão social da realidade. Esta produção e respetiva difusão do conhecimento deverá ser gerida de forma socialmente responsável.

A este nível considera-se fundamental que uma gestão socialmente responsável da produção e difusão do conhecimento se faça a partir de:

- Desenvolvimento de uma política de Ciência Aberta, com base numa conceção de conhecimento científico como bem público, com utilidade social e envolvendo distintas partes interessadas.

3.1.1. Apoiar a implementação de uma política nacional de ciência aberta

3.1.2. Reforçar o funcionamento dos repositórios institucionais e nacional

- **Promoção da investigação colaborativa:** Os problemas sociais exigem soluções que transcendem as fronteiras traçadas pelas disciplinas científicas e dos atores sociais tradicionalmente envolvidos nestes processos. Defende-se neste contexto processos de investigação inter e transdisciplinares que incluam distintos olhares sobre o mesmo problema.

3.2.1. Integrar atores sociais externos no desenho das linhas de investigação

3.2.2. Promover a investigação colaborativa interinstitucional

3.2.3. Promover a investigação interdisciplinar e transdisciplinar

3.4.1. Considerar os objetivos do desenvolvimento sustentável enunciados na Agenda 2030 nas agendas de investigação nacionais, regionais e institucionais

3.4.2. Criar mecanismos de estímulo à investigação colaborativa em torno dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável propostos na Agenda 2030

• **Difusão e transferência de conhecimentos junto da comunidade.** Na abordagem da Ciência Aberta, importa que as IES integrem como eixo estratégico da sua política de investigação, a difusão e transferência de conhecimentos junto da comunidade, promovendo uma Ciência para todos, garantindo, desta forma, uma efetiva utilidade social dos conhecimentos e investigações produzidas.

3.3.1. Integrar a difusão e transferência de conhecimentos junto da comunidade como eixo estratégico de atuação das IES

Promoção de investigação orientada pelos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável.

Torna-se primordial que as IES incentivem a investigação que procure responder direta ou indiretamente à concretização dos ODS.

4. Participação social na comunidade

Um dos focos de atenção do ensino superior é a importância da relação estabelecida entre as IES e a comunidade e sociedade envolventes, assegurando que as suas atividades e *know-how* são colocadas ao serviço dos processos de desenvolvimento sustentável, através da prestação de serviços à comunidade que contribuam para a resolução de problemas sociais concretos bem como para a promoção do trabalho colaborativo e criação de capital social na comunidade.

Desta forma, construir uma sólida participação social por parte das IES implica assumir um papel ativo na vida das comunidades, nomeadamente através dos seguintes aspetos:

• **A participação ativa na agenda local, nacional e internacional de desenvolvimento sustentável,** através de uma definição clara do seu papel na concretização da Agenda 2030 do Desenvolvimento Sustentável.

4.1.1. Criação de uma Agenda 2030 específica para o Ensino Superior – Agenda 2030 IES

- **A prestação de serviços que contribuam para a resolução de problemas sociais concretos, afetando recursos diversificados, como competências específicas, infraestruturas e equipamentos.**

4.2.1. Promover a participação das IES em projetos com elevado potencial de inovação e impacto social

- **A promoção do trabalho colaborativo e criação de capital social na comunidade, aprofundando as relações estabelecidas com outros atores sociais e com a comunidade e criando sinergias pelo diálogo entre diferentes naturezas e missões, bem como competências.**

4.3.1. Promover o envolvimento das IES em iniciativas de trabalho colaborativo e de fortalecimento do capital social nas comunidades em que se inserem

5. Fatores críticos de sucesso para o desenvolvimento da RS em IES

Esta abordagem deve considerar um modelo de governação integrada da responsabilidade social em IES, salientando os aspetos transversais na gestão interna destas instituições e sua relação com a envolvente que se configuram como facilitadores ou bloqueadores da atuação neste domínio.

O modelo de governação integrada proposto baseia-se em três eixos críticos de análise: a cultura organizacional das IES, as políticas públicas implementadas pela Tutela; e o trabalho colaborativo do ponto de vista da comunidade. Na área de confluência destes três eixos surgem quatro fatores críticos para a intervenção: a liderança, a participação, a comunicação e o planeamento estratégico.

Para a implementação eficaz de uma estratégia de responsabilidade social nas IES defende-se uma liderança democrática, transparente e responsável que incorpore a responsabilidade social no planeamento estratégico da instituição. Esta governação deverá ser feita através de uma relação participativa com as diferentes partes interessadas prioritárias, internas e externas, e um enfoque nos processos de comunicação transparentes.

Nota Metodológica

Contextualização do ORSIES

O Observatório da Responsabilidade Social e Instituições de Ensino Superior (ORSIES) surgiu do desafio colocado no dia 14 de dezembro de 2016 no I Encontro Nacional sobre Responsabilidade Social e Ensino Superior. Este evento, organizado pela Forum Estudante e apoiado pela Secretaria de Estado da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior (SECTES), contou com a participação de cerca de 150 representantes de Instituições de Ensino Superior de todo o país.

O projeto iniciou-se com 28 IES que são os membros fundadores do ORSIES, tendo sido posteriormente alargado para 30 entidades participantes (em anexo). O ORSIES definiu como objetivos estratégicos:

- Reforçar a consciência e a ação cívica da comunidade das IES;
- Desenvolver ações comuns, partilhadas e com impacto social de RS nas/das IES;
- Partilhar metodologias, instrumentos, experiências e boas práticas;
- Desenvolver iniciativas de investigação-ação sobre RS que acrescentem valor através do conhecimento;
- Implementar diagnósticos e *benchmarking* nacional

e internacional que permita criar e desenvolver novas estratégias de RS;

- Desenvolver indicadores de monitorização e impacto em torno da responsabilidade, valorizando quer a dimensão quantitativa, quer a qualitativa.
- Mobilizar outras partes interessadas da comunidade, de âmbito nacional e local para a cooperação com as IES para a RS.

Para 2017, o grande objetivo definido foi a conceção deste Livro Verde sobre Responsabilidade Social e Ensino Superior.

Modelo de Organização

No sentido de dar resposta a estas várias vertentes do projeto, criou-se um modelo de organização, uma equipa e uma metodologia de trabalho própria. Assim, no diagrama seguinte, estão identificados os diversos intervenientes deste projeto e as suas principais funções.



Figura 1. Modelo de co-criação do Livro Verde

Desta forma, a construção do Livro Verde, usando como modelo de referencial teórico o trabalho desenvolvido por Vallaeys et al. (2009), assentou num modelo de co-criação, na medida em que procurou envolver as partes interessadas relevantes na construção de uma visão partilhada de responsabilidade social no contexto das Instituições de Ensino Superior.

Neste sentido, desenvolveu-se um processo de audições das IES participantes, bem como sessões de auscultação a outras partes interessadas, com base numa metodologia participativa facilitadora da negociação e da construção de consensos entre vários atores sociais (Marques, 2017). Tratando-se de um projeto na área temática da RS, considerou-se que se deveria desenvolver um processo que valorizasse a participação das várias IES, no sentido da construção de políticas públicas facilitadoras do desenvolvimento de práticas de RS no ensino superior.

Será apresentada de seguida a metodologia utilizada com cada um destes grupos.

Audições às IES participantes

Foram realizadas 7 reuniões para audição dos representantes das 30 IES no que diz respeito aos diversos capítulos do Livro Verde, no sentido de recolher informação acerca das temáticas em discussão, bem como propostas de recomendações. Estas sessões contaram com a presença média de 40 participantes e permitiram discutir as temáticas incluídas nos cinco capítulos que integram este Livro Verde.

Foi concebida uma metodologia de trabalho colaborativo que envolvesse todos os elementos das IES que participaram nas reuniões de audição:

1. Cada IES foi desafiada a preparar uma apresentação de enquadramento (entre 7 e 10 minutos) sobre um dos itens do Capítulo a ser trabalhado na audição e um texto ou nota conceptual sobre o tema.

2. Nas audições, de forma geral, foram realizadas duas ou três apresentações (blocos de temas similares) e, de seguida, os diversos elementos presentes, dividiram-se em quatro grupos de trabalho dinamizados pela equipa de redação do Livro Verde, com o objetivo de refletir, discutir e apresentar recomendações concretas para cada um dos itens do capítulo a ser trabalhado. Estas recomendações foram recolhidas com o suporte de uma tabela criada para o efeito (vd. exemplo no anexo 1).

3. Após as audições, o trabalho desenvolvido pelos quatro grupos foi transcrito, compilado e analisado pela equipa de redação no que diz respeito ao seu conteúdo e iniciado o processo de redação dos textos introdutórios de cada tema e das recomendações. A estrutura do Livro Verde foi, em consonância, sofrendo um processo de reformulação ao longo deste período, não apenas com base na informação recolhida nas audições, mas também com o suporte da revisão de literatura efetuada.

4. Numa das sessões de audição às IES participantes foi trabalhado, de forma específica, o processo de auscultação das partes interessadas. Esta sessão consistiu, numa primeira fase, numa breve formação sobre o envolvimento de partes interessadas, numa segunda fase, na identificação de todas as partes interessadas envolvidas em cada um dos capítulos do Livro Verde (num máximo de 5) e, numa terceira fase,

na sua priorização, de acordo com o impacto do tema na parte interessada, com o seu interesse no tema e o potencial contributo a dar para a discussão do respetivo capítulo e do Livro Verde de forma global. Tal como nas sessões anteriores, os participantes foram distribuídos em 4 grupos de trabalho (ver grelha de trabalho no anexo 2). Após a reunião identificaram-se quatro grupos de partes interessadas: os estudantes; a comunidade (empresas, organizações da economia social e solidária, entidades da administração pública); os atores na área da investigação (Centros de investigação, bolseiros, Conselhos científicos); e, por fim, as instituições da tutela e organismos de cooperação.

Descreve-se de seguida o processo de auscultação destas partes interessadas.

Sessões de auscultação de partes interessadas relevantes

Foram enviados convites para participação nesta auscultação, via e-mail para Associações de estudantes, Federações Académicas, IES, empresas, organizações da economia social e solidária e entidades da administração pública. Para além dos convites formais, as IES pertencentes ao ORSIES encetaram esforços para a ativa participação da comunidade estudantil nesta auscultação.

Foram realizadas quatro sessões de auscultação de partes interessadas:

- **Estudantes:** Foi realizada uma sessão de auscultação em Lisboa (30.novembro.2017) e outra no Porto (06.

dezembro.2017), para a qual foram convidadas 19 entidades (ver listagem das entidades convidadas no anexo 3), tendo participado 26 pessoas de 11 entidades (ver listagem das entidades participantes no anexo 4).

- **Organizações da comunidade** (empresas, organizações da economia social e solidária, entidades da administração pública): Foi realizada uma sessão de auscultação em Lisboa (30.novembro.2017) e outra no Porto (06.dezembro.2017), para a qual foram convidadas 21 entidades (ver listagem das entidades convidadas no anexo 5), tendo participado 7 pessoas de 7 entidades (ver listagem das entidades participantes no anexo 6).

Os **objetivos** destas sessões de auscultação foram:

- Recolher as perceções dos participantes relativamente ao conceito de responsabilidade social nas Instituições de Ensino Superior;
- Apresentar as áreas temáticas do Livro Verde e recolher contributos para a sua estruturação;
- Recolher propostas de recomendação relativamente às diversas áreas temáticas (a propor às Instituições de Ensino Superior e à Tutela).

A metodologia utilizada nas sessões baseou-se em três momentos:

- Exercício individual após chegada (perceções sobre o conceito de RS e fatores críticos de sucesso de uma estratégia de RS nas IES);
- Validação do índice do Livro Verde (trabalho em grupo);
- Discussão em grupo de temas específicos para a inclusão nas recomendações.

Redação do Livro Verde

O trabalho desenvolvido pelos membros do ORSIES nas reuniões de auscultação e pelas diversas partes interessadas, permitiu desenvolver uma metodologia colaborativa também na fase de redação do Livro Verde. Toda a informação recolhida nas auscultações foi tratada e analisada à luz dos capítulos e das suas alíneas, permitindo ajustar os títulos e as alíneas de cada um dos capítulos. Este trabalho tornou-se visível nas várias versões que foram sendo apresentadas relativamente ao índice do Livro Verde.

A par deste trabalho de compilação e análise da informação, foi sendo realizada pesquisa bibliográfica para fundamentar os diversos capítulos e compreender melhor a realidade da responsabilidade social.

Os textos foram sendo redigidos em simultâneo com as auscultações aos membros do ORSIES e foram-lhe sendo apresentados bem como ao consultor científico François Vallaey. Todos os capítulos do Livro Verde foram analisados pelos membros do ORSIES e trabalhados no sentido de transmitir sugestões ou comentários que permitiram à equipa de redação clarificar e melhorar a forma e o conteúdo do documento.

A equipa de redação realizou diversas reuniões de análise e discussão de cada capítulo, com base nas sugestões dos membros do ORSIES, efetuando as alterações pertinentes. Assim, pode-se afirmar que o resultado final deste Livro Verde foi escrito a diversas mãos, com diversos olhares e perspetivas, numa visão partilhada no que diz respeito à responsabilidade social no ensino superior.



01

capítulo

Campus socialmente

responsável

Enquadramento

Uma das dimensões fundamentais no desenvolvimento de uma atuação socialmente responsável por parte das Instituições de Ensino Superior (IES) relaciona-se com os impactos das mesmas enquanto organizações com uma estrutura e sistemas de gestão específicos.

A dimensão das IES como *campus* socialmente responsável nem sempre é valorizada, sendo comum associar responsabilidade social com uma vertente predominantemente externa, o que poderá criar um desfasamento entre orientação estratégica e prática e, mesmo, entre práticas desenvolvidas em conjunto com outros atores sociais e as práticas de gestão interna.

Uma das formas de enquadramento desta temática é a de Vallaey, Cruz e Sasia (2009), que nos interrogam sobre como devem as IES “promover um comportamento organizacional responsável baseado em práticas éticas, democráticas e ambientalmente sustentáveis” (p. 14).

Neste sentido, entende-se *campus* socialmente responsável como a gestão socialmente responsável de todos os procedimentos institucionais (Vallaey

et al. 2009), o que implica uma visão de campus mais ampla do que a tradicionalmente associada às infraestruturas e características físicas do espaço ocupado pelas IES, valorizando o envolvimento de todos os membros da comunidade académica e integrando as preocupações de responsabilidade social de forma transversal na sua atuação, particularmente na sua vertente interna.

Procuramos enquadrar de seguida as principais temáticas que foram consideradas neste documento no âmbito da construção de um *campus* socialmente responsável: uma governação democrática e transparente, uma orientação ética nos processos de gestão e atividades da organização, o respeito pelos direitos humanos e o desenvolvimento de políticas de inclusão social, uma gestão socialmente responsável das pessoas e das relações, políticas de acesso às IES justas, transparentes e equitativas, a promoção de um *campus* ambientalmente sustentável, seguro e saudável e a utilização de estratégias de comunicação e marketing socialmente responsáveis.

1.1. Governação democrática e transparente

Um elemento determinante no desenvolvimento da responsabilidade social das IES é o que se prende com os valores da cidadania democrática e com o desenvolvimento de uma cultura democrática nestas organizações. O sistema de ensino é visto como um subsistema societal fulcral, estratégico e obrigatório para a produção de um significativo progresso democrático da sociedade (Harkavy, 2006).

Segundo a Carta do Conselho da Europa sobre a Educação para a Cidadania Democrática e a Educação para os Direitos Humanos (Conselho da Europa, 2012), referindo-se explicitamente ao papel do ensino superior nesta educação, “Os estados-membros devem promover, respeitando o princípio da autonomia académica, a inclusão da educação para a cidadania democrática e a educação para os direitos humanos nas instituições de ensino superior, particularmente para os futuros profissionais de educação” (p.10).

De acordo com Speziale (2012), as forças que impellem um aumento da *accountability*² e transparência por parte das IES provêm de diferentes contextos. Em virtude do processo de globalização, e do aumento de *rankings*, indicadores e métricas mundiais, as autoridades governamentais requerem que as IES forneçam informação transparente e comparável sobre o seu desempenho. Verifica-se um equilíbrio constante entre aumento da autonomia das IES e o aumento da necessidade de prestação de contas. Por outro lado, o próprio mercado, fruto de um aumento exponencial da concorrência neste setor e de um aumento das qualificações da população, exige mais informação. Relativamente à prestação de contas nas IES, Mcpherson e Shulenburg (2006) defendem que esta deve ser realizada relativamente a três conjuntos de públicos importantes: i) potenciais e atuais estudantes e seus pais; ii) colaboradores (docentes, não docentes e investigadores); iii) entidades governamentais e financiadores do ensino superior. Existe, pois, uma quantidade imensurável de informação que as IES têm de gerir e decidir o que devem comunicar a quem e como.

2. Accountability refere-se ao que Romzek denomina como “answerability for performance”, isto é, responsividade face ao desempenho (Romzek 2000, p. 22) ou “a obrigação de informar os outros, explicar, justificar, responder a perguntas sobre como os recursos foram utilizados e com que efeito” (Trow, 1996, p. 310).

1.2. Orientação ética nos processos de gestão e atividades da organização

A dimensão Ética da responsabilidade social possui uma importância tal que alguns estudos acadêmicos a encaram como uma dimensão autônoma do conceito. Quando aplicada às IES adquire uma centralidade absoluta. As IES, para além de serem organizações compostas por docentes, não docentes, investigadores e dirigentes dos quais se esperam comportamentos éticos no desenvolvimento das suas funções (para além da Ética profissional ou Deontológica), são locais de formação de cidadãos.

Existem alguns estudos que procuraram sintetizar os principais dilemas éticos nas IES (Strom-Gottfried & D'Aprix, 2006; Robertson & Grant, 1982), dos quais se destacam: a) os créditos de autoria na investigação, b) os conflitos de interesse, c) o lidar com funcionários com desempenho inferior, d) o direito à privacidade dos estudantes, e) o equilíbrio entre encorajamento e apoio com avaliação rigorosa dos estudantes, f) os conflitos entre tempo para investigação e para o ensino, etc.

Vários estudos nesta área são unânimes quanto à necessidade e importância das IES possuírem um código de conduta ética. Contudo não basta a sua existência para assegurar a sua real operacionalização e incorporação nas práticas quotidianas das IES. Será necessário e fundamental a sua efetiva disseminação junto dos principais envolvidos e a monitorização e avaliação destes códigos.

Neste contexto importa distinguir dois conceitos que geralmente possuem uma utilização indiferenciada pelas instituições: código de ética e código de conduta. Segundo o CIHE (2005), o código de conduta seria mais direcionado ao pessoal docente, não docente e investigadores e é predominantemente uma ferramenta interna da organização. Fornece um guia e geralmente define restrições ao comportamento. O código de ética geralmente define os valores que estão na base do código de conduta e descreve as obrigações da organização para com as suas partes interessadas.

Torna-se, pois, prioritária a inclusão da Ética na estratégia das IES, sendo que poder-se-á identificar algumas razões que poderão motivar a sua urgência (CIHE, 2005):

- Em termos de Governação: trata-se de um aspeto fundamental de uma boa governação e as IES, tal como todas as organizações, encontram-se em crescente escrutínio sobre esta matéria;
- Funciona como um guia para pessoal docente, não docente, investigadores e estudantes: guia de como têm de se comportar e como deverão lidar com determinados dilemas éticos que possam surgir. As IES são responsáveis pelos comportamentos dos seus estudantes, pelo que fornecer-lhes guias éticos ajuda a minimizar desvios;

- Previne riscos e problemas futuros sendo uma salvaguarda da reputação das organizações;
- O posicionamento ético das IES promove a atração de potenciais estudantes e pessoal docente, não docente e investigadores).

Cada IES tem um carácter singular, com uma história e culturas distintas, requerendo assim que tenhamos em conta prioridades estratégicas éticas distintas, para que façam sentido para cada uma delas em particular (CIHE, 2005).

1.3. Direitos humanos e políticas de inclusão social

Na conjuntura internacional atual revela-se fundamental uma atitude pró-ativa, também por parte das IES, na promoção de um efetivo acesso aos direitos humanos e na defesa da justiça social, da equidade de género e da não discriminação e do respeito pelas diversidades. Não obstante os desenvolvimentos positivos nestes domínios, persistem situações que promovem desigualdades sociais e atitudes e práticas discriminatórias por parte de indivíduos, organizações e comunidades, existindo um acesso diferenciado a uma efetiva aplicação dos direitos humanos, de acordo com os contextos geográficos, organizacionais e nacionais.

As IES podem, assim, desempenhar um papel importante, considerando estas preocupações como parte integrante e transversal da sua estratégia e matriz-base das atividades que desenvolvem, quer no domínio interno dos seus processos de gestão, quer na influência positiva sobre a envolvente, rejeitando uma atitude cúmplice (direta ou indireta) para com práticas de desrespeito destes mesmos direitos (United Nations Global Compact Office, 2012),

particularmente na concretização do acesso à educação, previsto na Declaração Universal dos Direitos Humanos (artigo 26º).

A Carta do Conselho da Europa sobre Educação para a Cidadania Democrática e para os Direitos Humanos, considera a educação um instrumento privilegiado para combater o aumento de fenómenos de desrespeito pelos direitos humanos, destacando outras temáticas relacionadas com os mesmos, como a educação intercultural, a educação para igualdade, a educação para o desenvolvimento sustentável e a educação para a paz (Council of Europe, 2010).

Uma das preocupações transversais a todos estes aspetos é o respeito e a capacidade de gestão das diversidades, também no seio das próprias IES. Neste âmbito, a Carta Portuguesa para a Diversidade³, integrada num conjunto de iniciativas semelhantes na União Europeia, tem procurado promover o desenvolvimento de políticas e práticas de diversidade a nível interno, apesar da participação das IES nesta iniciativa ser ainda residual.

No contexto social em que as IES se inserem, os principais constrangimentos a um efetivo acesso aos direitos humanos por parte dos indivíduos e ao respeito pelas diversidades, estão relacionados com fenómenos de discriminação, ou seja, com uma atuação diferenciada perante pessoas com determinadas características que são desvalorizadas ou mesmo condenadas socialmente, em que destacamos a origem étnica, a idade, o nível socioeconómico, a orientação política, a orientação sexual e a identidade de género, a incapacidade e a deficiência, a religião e as crenças e o género. A última variável, em particular, introduz ainda desigualdades significativas no desenvolvimento pessoal e profissional e na participação social de indivíduos, em prejuízo na maior parte das situações das mulheres, nomeadamente nos processos de tomada de decisão e representação em cargos de liderança, na remuneração do trabalho e independência económica, na participação nas atividades de gestão doméstica e familiar, e na violência, entre outros aspetos.

Em 2015, um estudo do Eurobarómetro sobre o fenómeno de discriminação, revelou que os Europeus consideram que se mantêm fenómenos de discriminação a nível europeu e no seu próprio país, pelo que os materiais utilizados no ensino devem incluir informação acerca da diversidade e dos fatores de discriminação (European Commission, 2015).

O facto das IES reforçarem a assunção de uma atitude e prática de não discriminação poderá, neste sentido, facilitar a coesão social e o respeito pelas

diversidades, encorajando o diálogo e a resolução não-violenta de problemas e conflitos (Council of Europe, 2010).

Desta forma, trata-se não apenas de fornecer informação acerca dos direitos humanos, mas de desenvolver competências necessárias para os defender e aplicar na vida quotidiana (Tibbitts, 2015), ou seja, na promoção de uma atitude ativa de defesa destes direitos.

Todos estes aspetos estão relacionados com uma política inclusiva por parte das IES, que permita a plena integração dos indivíduos com necessidades específicas num sistema educativo pensado para todos. A Declaração de Salamanca sobre os Princípios, a Política e as Práticas na área das Necessidades Educativas Especiais (United Nations Educational, Scientific and Culture Organization & Ministério da Educação e da Ciência de Espanha, 1994) definiu como objetivo a criação de “escolas para todos”, ou seja, escolas que respeitem as diversidades, apoiando as aprendizagens e respondendo a necessidades individuais, evitando a criação de regimes especiais de educação, que funcionem como um fator adicional de discriminação. As escolas inclusivas poderão, por isso, exigir adaptações “nos currículos, instalações, organização escolar, pedagogia, avaliação pessoal, ética escolar e actividades extra-escolares” (United Nations Educational, Scientific and Culture Organization & Ministério da Educação e da Ciência de Espanha, 1994, p. 21).

1.4. Gestão socialmente responsável das pessoas e das relações

A gestão das pessoas é um dos aspetos centrais na gestão organizacional, por via das exigências nas relações de emprego, que se têm vindo a afastar do modelo burocrático, privilegiando a especialização e o trabalho em rede, os processos participativos de decisão e utilização intensa das tecnologias de informação (Bilhim, 2011), aspetos que devem ser levados em consideração também no âmbito das IES.

As partes interessadas internas, nomeadamente o pessoal docente, não docente e investigadores, desempenham nas IES um papel fundamental na satisfação das necessidades das restantes partes interessadas, por exemplo na forma como dão resposta às expectativas e investimento na formação, quer dos estudantes, quer das suas famílias, mas também como são capazes de apoiar a concretização da missão da instituição e de responder aos desafios globais de educação, contribuindo para a resolução de problemas sociais e para a promoção dos direitos humanos, tal como foi abordado no ponto anterior.

O Livro Verde de Responsabilidade Social das Empresas da Comissão Europeia de 2001, destacou alguns aspetos no âmbito da gestão de recursos humanos em que importa investir, de forma a atrair e reter trabalhadores qualificados, como a aprendizagem ao longo da vida, a responsabilização e participação dos

trabalhadores e seus representantes, a conciliação entre vida pessoal, familiar e profissional, os sistemas de recrutamento, remuneração e progressão na carreira e a segurança do posto de trabalho (Comissão das Comunidades Europeias, 2001).

Mais recentemente, o Global Compact, com base nas orientações da Organização Internacional do Trabalho, enunciou quatro princípios relacionados com o trabalho, de que destacamos dois particularmente relevantes no âmbito das IES: a garantia de liberdade de associação dos colaboradores das organizações e a eliminação da discriminação no emprego (United Nations Global Compact Office, 2012).

A análise da gestão de pessoas deve ainda levar em consideração as especificidades decorrentes da tipologia das IES e das características e funções dos subgrupos (p. e., docentes e não docentes). Assim, enquanto que nas IES privadas existe uma maior liberdade na organização dos processos de recrutamento, avaliação de desempenho e progressão na carreira, desde que respeitados os princípios legais aplicáveis, a atuação das IES públicas nestas matérias é suportada por uma matriz legislativa que uniformiza e potencialmente condiciona a emergência de práticas inovadoras e mais adequadas à realidade de cada IES. Nas IES públicas, a gestão de pessoas está, deste modo, enquadrada pela aplicação da Lei n.º 35/2014 (Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas) e pelos Estatutos

tos da Carreira Docente Universitária (Decreto-Lei n.º 205/2009 e Lei n.º 8/2010) e da Carreira do Pessoal Docente do Ensino Superior Politécnico (Decreto-Lei n.º 207/2009 e Lei n.º 7/2010).

Particularmente no caso da carreira docente, a OCDE identificava, em 2006, a existência de estrangimentos no acesso e progressão na carreira nas IES públicas portuguesas, aspetos essencialmente baseados na possibilidade de abertura de vagas e menos no mérito de cada indivíduo (OCDE, 2006).

O investimento na formação do corpo docente é essencial, no sentido de manter uma atitude permanente de inovação nos *curricula* e nos métodos de ensino e aprendizagem, trabalhando em direção ao princípio de excelência. Isto porque o corpo docente não se pode constituir como mera fonte de conhecimento, tendo uma missão mais ampla de apoiar o desenvolvimento de capacidades de aprendizagem e iniciativa dos estudantes (UNESCO, 1998; European Association for Quality Assurance in Higher Education, 2015).

As preocupações com a formação não podem, no entanto, esgotar-se no corpo docente, tendo de estar presentes na gestão do corpo não docente, já que a presença de políticas consistentes nesta matéria, podem incentivar quer a resposta a interesses individuais, quer aos interesses e necessidades da própria instituição (Souza & Kobiyama, 2010).

O direito à formação contínua do pessoal docente e não docente está consagrado na Lei de Bases do

Sistema Educativo (Lei 46/86, na sua redação atual, artigo 38º, nº1).

Também as experiências do pessoal docente, não docente e investigadores, em contexto externo das IES, devem ser valorizadas. Neste sentido, a participação em iniciativas de mobilidade nacional e internacional parece ter um contributo particularmente relevante (UNESCO, 1998), assim como a prestação de serviços à comunidade, que deve ser considerada no âmbito dos processos de avaliação de desempenho e de progressão na carreira (Lei de Bases do Sistema Educativo- artigo 39º, nº2).

Outro aspeto a ter em consideração é o aumento da idade média do corpo docente. De acordo com os dados da Direção Geral de Estatísticas de Educação e Ciência (2016), esta aumentou de 41 para 47 anos nas IES portuguesas entre os anos letivos de 2001/2002 e 2015/2016, sendo este aumento semelhante quer nas IES do setor público, quer do setor privado. Deste facto decorre que a renovação geracional do corpo docente das IES constitui um desafio. No entanto, não pode deixar de valorizar-se o património e a experiência que os docentes com mais anos de serviço podem alocar à Instituição.

Relativamente ao clima de trabalho, destacamos o conceito de organizações desenvolvido por Kets de Vries (2001), *authentizotic organizations* e que pretende transmitir a ideia de organizações com uma atuação autêntica, que se revelam essenciais para a vida dos indivíduos, uma vez que permitem criar sentimentos de pertença, satisfação e conferir significado às suas vidas.

Com base no trabalho de Kets de Vries, na obra de Rego, Cunha, Costa, Gonçalves e Cabral-Cardoso (2007) identificam-se algumas dimensões das organizações autênticas, também relevantes na gestão de pessoas nas IES, como a credibilidade (percepções dos colaboradores acerca das práticas de comunicação e da competência e integridade dos seus líderes), a justiça (percepções dos colaboradores acerca da equidade, imparcialidade e justiça na organiza-

ção), a camaradagem (grau em que o ambiente de trabalho proporciona sentimentos de hospitalidade, amizade e comunidade), orgulho/ brio (grau em que os colaboradores sentem orgulho na empresa e no trabalho, tanto individualmente como em grupo) e o respeito (percepções dos colaboradores acerca do modo como os seus líderes os valorizam enquanto seres humanos e profissionais).

1.5. Justiça, transparência e equidade nas políticas de acesso às IES

O acesso ao ensino superior ultrapassa o mero processo de organização de candidatos e vagas, sendo o processo que determina a composição da população estudantil no ensino superior, pelo que é fundamental assegurar a equidade nesse acesso (European Commission, 2014).

Neste sentido, a política de acesso ao ensino superior pode ser definida como “aquela que visa o alargamento da participação no ensino superior a todos os setores da sociedade e a garantia de que esta participação é efetiva, ou seja, em condições que garantam que o esforço pessoal levará ao sucesso escolar” (Council of Europe. Committee of Ministers, 1998, p.21).

Os regimes de acesso, no ensino superior, foram-se alterando ao longo dos últimos 40 anos em Portugal, mantendo-se o debate em torno de aspetos como a autonomia das IES na escolha dos estudantes, os

elementos a ter em consideração no ingresso e a calendarização do processo de colocação de estudantes, entre outros aspetos (Soares, 2015).

O regime geral de acesso ao ensino superior em Portugal, obedece aos princípios de democraticidade, equidade e igualdade de oportunidades, objetividade dos critérios utilizados para a seriação e seleção de candidatos, universalidade das regras para cada um dos subsistemas do ensino superior, valorização do percurso do candidato no ensino secundário, coordenação dos estabelecimentos de ensino e caráter nacional do processo de candidatura, entre outros (Lei 46/86, na sua redação atual, artigo 12º, nº2).

Estes princípios estão alinhados com os *Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area*, de forma a assegurar que as políticas, processos e critérios de admissão estão

definidos de forma transparente e são implementados de forma consistente (European Association for Quality Assurance in Higher Education, 2015).

Os estudantes candidatam-se com base nas classificações ponderadas das notas do ensino secundário e das provas específicas realizadas, estando sujeitos às limitações decorrentes do *numerus clausus*, mas também de fatores sociais, que condicionam as suas preferências e escolhas, como o capital cultural das famílias e o desempenho académico anterior (Tavares, 2015). Por outro lado, a escolha de IES a frequentar decorre, em parte, da capacidade financeira que condiciona, por exemplo, a mobilidade geográfica do estudante (Sá, 2015).

Neste sentido, existe a necessidade de articular o ensino secundário e superior, no sentido de encorajar o prosseguimento de estudos, com o apoio de parcerias com os pais, escolas, estudantes, grupos e comunidades (UNESCO, 1998).

Por outro lado, o acesso ao ensino superior deve fazer parte do processo de aprendizagem ao longo da vida em qualquer momento do percurso de vida das pessoas, sem qualquer discriminação (UNESCO, 1998). Neste sentido, o acesso de maiores de 23 anos está contemplado na Lei de Bases do Ensino Educativo (Lei 46/86, na sua redação atual, artigo 12º, nº5, alínea a), assim como o regime especial de acesso e ingresso e frequência do ensino superior por parte de trabalhadores-estudantes (Lei 46/86, na sua redação atual, artigo 12º, nº7).

No entanto, aspetos como a emergência de novos públicos que procuram aceder ao ensino superior, bem como a regulamentação dos processos de candidatura, limitando, em particular, as IES do setor público, exigem a avaliação e reformulação do acesso ao ensino superior, tendo sido elaborado recentemente um relatório de um grupo de trabalho com estes objetivos. O grupo identifica alguns desafios colocados ao sistema de acesso ao ensino superior, nomeadamente: a necessidade de enquadrar a diversidade de percursos anteriores ao ensino superior, promovendo a continuidade de estudos de indivíduos provenientes de diversas modalidades do ensino secundário e pós-secundário, mas também da população ativa; e o reforço da autonomia das IES na definição de critérios de ingresso dos candidatos (Guerreiro (coord.), 2016).

O principal mecanismo que procura garantir, por parte do Estado, a equidade de acesso ao ensino superior, é o sistema de ação social escolar, implementando uma política de discriminação positiva dos estudantes em situações de vulnerabilidade económica, de forma a que nenhum estudante seja excluído do ensino superior por incapacidade financeira, através do financiamento de bolsas de estudo e outros apoios indiretos (Lei de Bases do Sistema Educativo, artigo 30º, nºs 1 e 2 e Regime Jurídico das Instituições do Ensino Superior, artigo 20º, nºs 1, 2 e 3 e Lei de Bases do Financiamento do Ensino Superior, artigo 18º, nºs 1 e 2).

O agravamento da vulnerabilidade financeira de número significativo das famílias portuguesas decorrente da crise económico-financeira dos últimos anos, veio a reforçar a importância da ação social escolar, já que, sem este apoio, muitos estudantes não poderiam frequentar o ensino superior, ou mesmo, ter a possibilidade de melhorar as suas condições de vida (Instituto Politécnico de Setúbal, 2015).

O apoio por via exclusiva dos serviços de ação social, tem vindo, no entanto, a apresentar dificuldades, na medida em que o modelo de apoio sofreu alguns constrangimentos do ponto de vista financeiro, mas

também porque não prevê as especificidades das situações dos estudantes (Justino, Santos & Sequeira, 2017). Existem ainda problemas de comunicação entre serviços e estudantes e atrasos nos processos de análise das candidaturas aos apoios (Recomendação nº 6/2013 do Conselho Nacional de Educação).

Estes aspetos têm conduzido a uma maior proatividade por parte das IES no desenvolvimento de iniciativas nesta matéria, através de esquemas de apoio próprios, independentes do financiamento do Estado (Justino, Santos & Sequeira, 2017).

1.6. *Campus* ambientalmente sustentável, seguro e saudável

Até à Conferência do Rio de Janeiro em 1992, as IES, a nível mundial estiveram praticamente afastadas da discussão sobre o desenvolvimento sustentável. Nesta cimeira, o Conselho de Reitores Europeus desafiou as universidades a tomarem a dianteira desta mudança social imposta e necessária. A primeira declaração formal sobre o papel das IES como líderes mundiais no desenvolvimento, criação, apoio e manutenção da sustentabilidade foi subscrita em 1990 por 22 universidades - A declaração de Talloires⁴. Em 2016 eram cerca de 500 as IES que tinham já assinado a declaração. Só uma universidade portuguesa assinou até agora esta declaração (Universidade Nova de Lisboa). A partir dessa data foram surgindo várias iniciativas e declarações em outras partes do globo que foram

afirmando este papel central das IES: A Declaração de Halifax foi assinada na Conferência sobre Ações da Universidade para o Desenvolvimento Sustentável, em Halifax, Canadá, em 1991; A Declaração de Swansea, assinada no País de Gales, em 1993, salientou o carácter ético da gestão de recursos, abordando o tema da ética ecológica nas IES; A Declaração de Quioto, no Japão, em 1993, afirmou que o ensino superior teria de promover internacionalmente a tomada de consciência para os problemas ambientais e sensibilizar a sociedade civil para a solidariedade e a responsabilidade ética e ecológica, através de sistemas de cooperação para o Desenvolvimento Sustentável (Matos, Cabo, Ribeiro & Fernandes, 2015; Lozano et al, 2015).

4. <http://ulsf.org/>

A Carta Universitária para o Desenvolvimento Sustentável, no âmbito do Programa Europeu para Universidades Sustentáveis que se iniciou em 1993 é um documento importante de comprometimento das IES e neste momento já se encontra assinada por mais de 300 IES europeias, entre as quais, oito portuguesas. Em 1994, a Fundação The Heinz Family realizou o *Campus Earth Summit* na Universidade de Yale. Este evento contou com 450 participantes, de toda a comunidade académica, de 22 países, 6 continentes, tendo sido publicado um ano depois o “Blueprint for a green campus: The Campus Earth summit initiatives for higher education”. Daqui resultaram um conjunto de recomendações importantes que foram sendo replicadas e desenvolvidas futuramente em outros momentos da história.

O green campus é aquele que integra o conhecimento ambiental em todas as disciplinas relevantes, melhora a oferta de cursos de estudos ambientais, oferece oportunidades para os estudantes analisarem problemas ambientais locais e no campus, conduz auditorias ambientais sobre as suas práticas, institui políticas de compras ambientalmente responsáveis, reduz o desperdício do campus, maximiza a eficiência energética, torna a sustentabilidade ambiental uma prioridade absoluta no uso da terra, transporte e planeamento de construção, estabelece centros ambientais dinamizados pelos estudantes e apoia estudantes que procuram carreiras ambientalmente responsáveis. (Heinz, 1995 in Summit, 1995, p.2).

Os anos 90 foram bastante profícuos em trabalho de cooperação e alinhamento, bem como na proliferação de várias entidades que procuravam fomentar redes de cooperação entre as IES na promoção do desenvolvimento sustentável. Algumas destas entidades, entretanto foram-se unindo. Por exemplo a agregação, em 2007, da International Association of Universities, a University Leaders for Sustainable Future, o COPERNICUS-Campus e a UNESCO, faz surgir a Global Higher Education for Sustainability Partnership⁵. O século XXI trouxe instrumentos mais concretos e a afirmação do caráter de contingência cultural que assumem estes desafios ambientais (Global University Network for Innovation, 2012).

Concluindo, as instituições deverão ter uma abordagem preventiva dos desafios ambientais que a sociedade enfrenta, assumindo as suas responsabilidades (UNGC, 2012). Uma IES deverá garantir que as suas políticas e práticas minimizem qualquer impacto negativo sobre o meio ambiente, promovendo para tal uma estratégia integrada e efetiva. Estas ações e declaração de princípios deverão estar agregadas a uma estratégia de longo prazo que promova efetivas mudanças, quer na organização e nos seus agentes, quer na sociedade global.

Na medida em que as IES são organizações onde muitas pessoas aprendem, trabalham, socializam, se alimentam e aproveitam o seu tempo de lazer, têm um amplo potencial para proteger a saúde e promover o bem-estar de estudantes, docentes e não docentes, bem como da própria comunidade envolvente (Mello, Moysés & Moysés, 2010). *O Guia para Universidades Saudáveis e outras instituições de educação superio-*

5. <https://sustainabledevelopment.un.org/partnership/?p=1534>

res, publicado no Chile em 2006 refere que Universidade saudável ou promotora da Saúde é aquela que:

(...) incorpora a promoção da saúde no seu projeto educativo e laboral, com a finalidade de propiciar o desenvolvimento humano e melhorar a qualidade de vida dos que aí estudam ou trabalham e ainda, formá-los para que atuem como modelos ou promotores de comportamentos saudáveis ao nível das suas famílias, nos seus futuros ambientes laborais e na sociedade em geral.

(Lange, Vio, Grunpeter, Romo, Castillo, & Vial, 2006, p.9).

As IES poderão contribuir para a promoção da saúde em três áreas distintas (Mello et al., 2010; Tsouros, Dowding, Thompson & Dooris, 1998):

a) Criando ambientes de trabalho, aprendizagem e vivências saudáveis para estudantes, pessoal docente, não docente e investigadores, numa estraté-

gia de redução de riscos e abordagens proactivas face à saúde e segurança direccionado a toda a comunidade académica;

b) Ampliando a importância da saúde, promoção da saúde e da saúde pública no ensino e na investigação;

c) Desenvolvendo alianças e parcerias para a promoção da saúde e atuação comunitária com vista a um desenvolvimento mais integrado e holístico em torno da promoção da saúde.

As IES deverão providenciar um ambiente seguro (*online* e presencial) de forma a garantir o bem estar da comunidade académica, visitantes e comunidade envolvente.

As IES devem, no âmbito das suas competências e em cooperação com as forças de segurança, promover um *campus* seguro, prevenindo os riscos e reduzindo os impactos da criminalidade, tendo particular atenção à proteção da comunidade académica.

1.7. Comunicação e Marketing socialmente responsáveis

A importância da comunicação e marketing socialmente responsáveis é comprovada a partir de estudos que referem que algumas das barreiras para a dificuldade de implementação da responsabilidade social nas IES, e uma das mais frequentes, é a falta de conhecimento, interesse e envolvimento. Segundo Franz-Balsen e Heinrichs (2007) estas barreiras são

possíveis de ultrapassar a partir de uma efetiva e eficiente gestão da comunicação da sustentabilidade.

Face ao papel fulcral e transversal que a comunicação desempenha, importa desdobrar o ponto “Comunicação e marketing responsáveis” em dois tópicos:

a) A comunicação da RS pelas IES. Para tal, importa repensar o paradigma subjacente à comunicação da

RS, adotando uma visão construtivista, que entende a RS como desafio comunicativo e preocupa-se em perceber como é que as organizações interagem com as suas partes interessadas (internas e externas) e se ligam a estes com a finalidade de os envolver nas atividades de RS. “Uma boa comunicação pode influenciar o comportamento das pessoas, criar diálogo, fomentar o entendimento e abrir o diálogo entre os grupos. Sem ouvir e responder às pessoas à sua volta, é difícil fornecer serviços educacionais úteis ou encorajar comportamentos diferentes” (Forum for the Future and HEPS, 2004, p. 15., cit in Franz-Balsen & Heinrichs, 2007).

b) A comunicação que se pratica orientada pelos princípios da RS. Todo o marketing e comunicação desenvolvidos pelas IES deverão ser socialmente

responsáveis. Segundo o Global Compact existem três níveis de comunicação socialmente responsável (Roque, 2004): o defensivo (a organização procura orientar as suas ações de forma a garantir que não se encontra a contrariar os princípios do desenvolvimento sustentável); o reativo (a organização engloba os valores do desenvolvimento sustentável na comunicação dos seus produtos e serviços); e o pró-ativo (a organização vai ao ponto de tentar contribuir para uma mudança de mentalidades). Todos os níveis são relevantes mas defende-se que as IES progressivamente vão caminhando para o nível pró-ativo.

É na base desta leitura da realidade que se constroem as recomendações que integram este capítulo do Livro Verde.

1.1. Governação democrática e transparente

As IES têm procurado ser, ao longo do tempo, referências na sociedade, nomeadamente na sua dinâmica de promoção da participação democrática e da transparência. Este esforço deve ser renovado, aprofundado e estendido a todos os domínios da sua ação.

Recomendação 1.1.1. Promover a participação democrática nas IES e na sociedade

Recomendações específicas	Propostas	Entidade responsável
a) Promover a participação de alunos, docentes e não docentes, nos processos eleitorais da comunidade académica	- Adesão à Carta da Cidadania (Manual de práticas promissoras) - Criação de mecanismos de comunicação interna apelativos e efetivos que promovam, de forma transparente e ampla, a participação em atos eleitorais ou consultas públicas internas	IES

b) Desenvolver projetos de promoção da educação para a cidadania	- Criação de rede de parcerias entre IES, organizações não governamentais, organismos juvenis, media e escolas secundárias para promoção de formação para a cidadania democrática - Criação de campanhas de promoção da participação cívica através de estratégias de marketing social inovadoras e criativas para estudantes, docentes, não docentes e investigadores, dinamizadas pelas IES e/ou pelas suas Associações de Estudantes - Dinamização de ações de formação para docentes sobre a educação para a cidadania e como a promover no âmbito dos conteúdos programáticos dos ciclos de estudos	IES Associações de Estudantes Organizações da comunidade
c) Envolver as partes interessadas prioritárias na estratégia das IES e alargar a participação de diferentes membros nos órgãos das IES	- Definição de uma estratégia de envolvimento das parceiros relevantes que enquadre não só a participação pontual, mas fundamentalmente o estabelecimento de relações de parceria - Criação de Orçamento participativo nas IES (% de orçamento disponibilizado em projetos/iniciativas apresentados pela comunidade académica) - Atenção e incentivo à participação nos processos democráticos das IES dos parceiros relevantes sub-representados	IES

Recomendação 1.1.2. Promover uma cultura de transparência e RS nas IES

Recomendações específicas	Propostas	Entidade responsável
a) Incentivar as IES para uma atuação socialmente responsável	- Alteração do RJIES, integrando a RS como princípio transversal de atuação das IES (artigo 2.º, missão das IES)	Tutela

1.2. Orientação ética nos processos de gestão e atividades da organização

A correlação da responsabilidade social com a ética é óbvia e indissociável. Torna-se por isso essencial assegurar uma forte inspiração ética em todos os pro-

cessos de gestão das IES, bem com assumi-la como um tema fundamental na formação e capacitação de toda a comunidade académica.

Recomendação 1.2.1. Assegurar a integração de princípios éticos nos processos de gestão das IES

Recomendações específicas	Propostas	Entidade responsável
a) Evidenciar a dimensão ética no planeamento estratégico das IES	- Revisão/ alteração do RJIES, reforçando as exigências de comportamento ético por parte das IES - Reforçar a dimensão ética nos Planos estratégicos das IES	Tutela IES
b) Construir/reforçar instrumentos que operacionalizem a visão estratégica sobre Ética nas IES, bem como estratégias para a sua comunicação	- Elaboração de planos específicos de gestão de riscos éticos (proteção de dados, corrupção, ...) - Criação e revisão periódica de um código de ética/conduta, a partir do envolvimento de diferentes partes interessadas, internas e externas às IES e numa linguagem simples e acessível a todos os públicos - Criação de estratégia eficaz de comunicação do código de ética/conduta abrangendo os diferentes públicos, essencialmente internos - Monitorização e acompanhamento dos códigos de ética/conduta e inclusão de mecanismos de denúncia e tratamento de situações de incumprimento	IES ORSIES

Recomendação 1.2.2. Integrar a Ética como um tema fundamental na atividade académica

Recomendações específicas	Propostas	Entidade responsável
a) Promover e valorizar a formação e conhecimento sobre ética	1. Inclusão de conteúdos sobre ética de forma transversal nos currículos dos ciclos de estudos, independentemente do ciclo (1o, 2o ou 3o) 2. Desenvolvimento de seminários, workshops, conferências subordinadas à temática da ética, com eventual inclusão no suplemento ao diploma no caso dos estudantes e na avaliação de desempenho, no caso dos docentes e não docentes	IES
b) Estimular a produção e difusão de conhecimento sobre ética e reforçar a integridade da investigação	- Promoção da investigação sobre ética aplicada ao ciclo de estudos - Criação de linhas de investigação relacionadas com ética - Promoção da difusão do conhecimento orientada pelos princípios éticos	IES

1.3. Direitos humanos e políticas de inclusão social

A promoção dos Direitos Humanos e políticas de inclusão social deve constituir prioridade na abordagem de responsabilidade social das IES. As IES e a Tutela podem desempenhar um papel relevante, apoiando o desenvolvimento de políticas inclusivas que permitam a plena integração de todos os membros da comunidade académica e rejeitando contemporizar com práticas de desrespeito dos direitos humanos.

Recomendação 1.3.1. Promover os Direitos Humanos, equidade de género e não discriminação nas atividades de gestão, ensino e investigação

Recomendações específicas	Propostas	Entidade responsável
a) Incentivar a adesão e a integração dos princípios e práticas de Direitos Humanos, equidade de género e não discriminação nos instrumentos de planeamento estratégico e outros documentos orientadores e de execução das IES	- Referência explícita nos documentos estratégicos ao respeito e promoção da Declaração Universal dos Direitos Humanos - Adesão à Carta Portuguesa para a Diversidade - Adesão à Declaração da Igualdade de Género da UNESCO.4. Integração nos documentos estratégicos das IES das orientações da Estratégia Nacional para a Igualdade e a Não Discriminação (2018-2030)	IES FCT
b) Dar destaque às temáticas dos Direitos Humanos, equidade de género e não discriminação nos conteúdos programáticos dos vários ciclos de estudos ⁶	- Incentivo por parte dos órgãos de gestão das IES à inclusão destas temáticas nos conteúdos programáticos dos vários ciclos de estudos - Inclusão das evidências destas temáticas nos conteúdos programáticos dos vários ciclos de estudos num futuro sistema integrado de gestão da RS nas IES	IES

6. Sem prejuízo de poder ser considerado como matéria do capítulo 2, entendeu-se dar destaque neste capítulo para sublinhar a relevância de uma visão integrada da promoção dos Direitos Humanos no *campus* socialmente sustentável.

c) Promover a investigação na área dos direitos humanos, equidade de género e não discriminação ⁷	- Reforço das linhas de financiamento nestas temáticas a nível nacional - Reforço de linhas de investigação nestas temáticas nos Centros de Investigação das IES	Tutela
d) Incentivar a participação dos membros da comunidade académica em projetos de extensão à comunidade com objetivos de promoção dos Direitos Humanos, da equidade de género e da não discriminação ⁸	- Valorização da participação nestas iniciativas, no caso dos estudantes, no Suplemento ao Diploma e, no caso do pessoal docente e não docente, no processo de avaliação de desempenho - Promoção da colaboração com parceiros externos ao perímetro institucional do Ensino Superior, que possa mobilizar conhecimento e recursos financeiros adicionais aos já disponíveis. - Constituição de uma base de dados online (Comunidade +) com divulgação de projetos de extensão à comunidade que promova os Direitos Humanos, a equidade de género e a não discriminação, tanto quanto possível integrada em bases de dados já existentes, para evitar profusão de plataformas informáticas.	IES ORSIES
e) Combater os abusos e violações da dignidade humana em práticas e "tradições" desenvolvidas no campus ou dele originárias	- Incentivo ao desenvolvimento de processos de integração respeitadores da dignidade humana, nomeadamente com apoio da plataforma Exarp. - Conceção e desenvolvimento de uma campanha de sensibilização a nível nacional para combate às violações da dignidade humana no campus de cada IES - Menções honrosas para comissões de praxe que apresentem programas e atuações respeitadoras dos DH	IES Tutela

7. Sem prejuízo de poder ser considerado como matéria do capítulo 3, entendeu-se dar destaque neste capítulo para sublinhar a relevância de uma visão integrada da promoção dos Direitos Humanos no *campus* socialmente sustentável.

8. Sem prejuízo de poder ser considerado como matéria do capítulo 4, entendeu-se dar destaque neste capítulo para sublinhar a relevância de uma visão integrada de um *campus* socialmente sustentável.

Recomendação 1.3.2. Promover políticas de inclusão social para toda a comunidade acadêmica

Recomendações específicas	Propostas	Entidade responsável
a) Desenvolver políticas de acessibilidade nas IES	- Desenvolvimento de projeto Campus 100% acessível: - reforço do diagnóstico das inconformidades relativas à legislação de acessibilidade - acessibilidade física (rampas, elevadores, WC,...) - acessibilidade de conteúdos (sinalética e meios de comunicação inclusivos) - acessibilidade digital	IES
b) Promover a partilha de práticas promissoras de educação inclusiva por parte dos docentes, no sentido de uma educação de qualidade e que responda às necessidades de todos os estudantes	- Desenvolvimento de uma base <i>online</i> de dados de recursos pedagógicos inclusivos num modelo colaborativo entre docentes - Valorização da participação dos docentes nesta partilha nos processos de avaliação de desempenho	IES

1.4. Gestão socialmente responsável das pessoas e das relações

Sendo central na missão das IES, a gestão de pessoas e das relações deve assumir-se, em todas as suas dimensões, como socialmente responsável. Isso implica que desde os processos de recrutamento até à progressão na carreira, passando naturalmente pelo

investimento na formação de cada elemento do pessoal docente e não docente, esta opção estratégica esteja presente. De igual forma, a aposta num clima de trabalho que potencie o pleno desenvolvimento de todos os membros da comunidade académica, deve constituir uma evidência.

Recomendação 1.4.1. Adequar os processos de recrutamento, avaliação de desempenho recompensas e progressão na carreira aos objetivos de uma IES socialmente responsável

Recomendações específicas	Propostas	Entidade responsável
a) Reforçar a autonomia das IES do setor público no desenho dos processos de recrutamento, recompensas, avaliação de desempenho e progressão na carreira	- Progressiva eliminação de constrangimentos de abertura de concursos e de progressão na carreira mediante disponibilidade orçamental - Alterações legislativas e/ ou regulamentares que conduzam, sem impacto orçamental, a uma gestão mais flexível das pessoas	Tutela
b) Garantir a existência de uma política transparente de remunerações, incentivos e plano de desenvolvimento de carreira nas IES do setor privado	- Elaboração de um estudo pela APESP sobre a política de remunerações, incentivos e plano de desenvolvimento de carreira nas IES do setor privado, tendo em vista a produção de recomendações para melhoria do sistema	APESP
c) Promover a equidade nos processos de recrutamento, avaliação de desempenho, recompensas e progressão na carreira, tendo em consideração candidatos/ elementos do pessoal docente e não docente com necessidades específicas	- Desenvolvimento de uma grelha de critérios de recrutamento e avaliação inclusiva e adequada aos diferentes perfis	IES
d) Valorizar, nos processos de recrutamento, avaliação de desempenho, recompensas e progressão na carreira, os contributos do pessoal docente e não docente para as políticas de responsabilidade social da instituição	- Desenvolvimento de um documento que clarifique a valorização do contributo do pessoal docente e não docente nas práticas de RS para efeito de recrutamento, recompensas, avaliação de desempenho e progressão na carreira	IES

Recomendação 1.4.2. Promover o desenvolvimento pessoal e profissional do pessoal docente e não docente das IES

Recomendações específicas	Propostas	Entidade responsável
a) Investir na capacitação e formação do pessoal docente e não docente da instituição em convergência com a sua missão	- Elaboração e divulgação de um Plano de Formação com a identificação de áreas estratégicas para a instituição, de forma a reforçar a sua missão, que inclua a previsão de horas de formação pedagógica para docentes - Criação de um MOOC sobre responsabilidade social, a desenvolver no âmbito da Plataforma Nau - Inclusão no Plano de Formação de componentes formativas de promoção do combate ao abandono e insucesso escolar e promoção do acompanhamento de estudantes com Necessidades Educativas Especiais (NEE), bem como o desenvolvimento de acores obrigatórias no âmbito das competências transversais, nomeadamente a ética e deontologia profissional, gestão de conflitos, entre outras temáticas - Apoio às iniciativas de aprendizagem ao longo da vida do pessoal docente e não docente, que possam beneficiar os seus processos de desenvolvimento pessoal e profissional, bem como dar resposta aos interesses da instituição, nomeadamente através da comparticipação de ações de formação e da frequência gratuita de unidades curriculares da própria IES	Tutela IES
b) Criar condições efetivas para a participação do pessoal docente e não docente em iniciativas de mobilidade nacional e internacional	- Divulgação das oportunidades de mobilidade, nomeadamente no âmbito do programa Erasmus + - Proposta anual, a partir da iniciativa da própria instituição, de identificação de elementos do pessoal docente e não docente, para participação em ações de mobilidade nacional e internacional - Valorização desta participação nos processos de avaliação de desempenho e progressão na carreira	IES

c) Apoiar a participação do pessoal docente e não docente em iniciativas de voluntariado e outras atividades de extensão universitária	- Valorização desta participação nos processos de avaliação de desempenho e progressão na carreira	IES
d) Facilitar a conciliação entre vida pessoal, familiar e profissional do pessoal docente e não docente das IES	- Progressiva disponibilização/ comparticipação de equipamentos de infância, envelhecimento, entre outros, nomeadamente recorrendo a acordos com organizações da comunidade - Facilitação de prestação de serviços de apoio à vida quotidiana por instituições da comunidade (engomadoria, <i>babysitting</i>, transportes,...), nomeadamente através do estabelecimento de protocolos - Flexibilização do horário/ local da prestação de trabalho - Limitação dos contactos entre entidade empregadora e pessoal docente e não docente após o horário de trabalho ao estritamente necessário	IES Organizações da comunidade
e) Criar, no âmbito das unidades orgânicas de RH, respostas diferenciadas de apoio social dirigidas a docentes, não docentes e investigadores	- Criação de figura de referência na unidade orgânica dos RH, com perfil e competências adequadas - Contratualização, em caso de necessidade, com entidades externas de apoio especializado a docentes, não docentes e investigadores	IES

Recomendação 1.4.3. Promover um clima de trabalho potenciador do desenvolvimento pessoal e profissional e facilitador da missão das IES

Recomendações específicas	Propostas	Entidade responsável
a) Assegurar a existência de mecanismos de avaliação do clima de trabalho	- Desenvolvimento de processos de auscultação às partes interessadas internas e externas	IES

b) Apoiar o desenvolvimento de iniciativas que promovam a coesão interna e o desenvolvimento de relações de confiança entre partes interessadas internas	- Criação de programas de promoção da coesão interna que possam incluir, nomeadamente: * Dinâmicas de grupo, incluindo ações de <i>team building</i> * Celebração de datas especiais da organização e aniversários dos docentes, não docentes e investigadores * Iniciativas informais de convívio e lazer (pequenos-almoços, almoços, jantares, piqueniques) * Reitoria/ Presidência Aberta ou ações similares	IES
c) Facilitar as iniciativas de associativismo dos docentes, não docentes e investigadores	- Programa de apoio a iniciativas de associativismo do pessoal docente, não docente e investigadores (p. ex. nas áreas da cultura e do lazer) em termos homólogos ao realizado com as iniciativas de associativismo dos estudantes	Tutela

1.5. Justiça, transparência e equidade nas políticas de acesso às IES

O acesso ao ensino superior constitui um momento crítico na vida de centenas de milhares de estudantes e das suas famílias. Nesse momento refletem-se esforços e jogam-se expectativas quanto ao futuro de cada um deles/as. Assim sendo, atendendo a todas as implicações inerentes, torna-se vital assegurar a justiça e a transparência na promoção de políticas de acesso ao ensino superior, garantindo que se reduza ao mínimo o impacto negativo de condicionantes socioeconómicas, exógenas ao mérito do/as candidato/as neste processo.

Recomendação 1.5.1. Promover políticas de acesso ao ensino superior justas e transparentes

Recomendações específicas	Propostas	Entidade responsável
a) Assegurar a transparência e divulgação das condições e formas de ingresso e regras de inscrição no ensino superior	- Reforço da clareza e transparência na elaboração e divulgação de informação acerca do acesso ao ensino superior⁹, nomeadamente através dos sites institucionais ou da disponibilização do Guia Informativo direcionado aos estudantes já existente, bem como a produção de recursos adicionais de informação da responsabilidade das próprias IES e dos meios de comunicação de especialidade. - Elaboração e divulgação de informação clara e transparente acerca das condições e formas de ingresso e regras de inscrição	IES
b) Reforçar o acesso ao ensino superior como processo de aprendizagem ao longo da vida, nomeadamente no caso dos trabalhadores-estudantes	- Reforço da aplicação eficaz do enquadramento legal que penalize o desrespeito do estatuto de trabalhador-estudante por parte das entidades empregadoras	Tutela

Recomendação 1.5.2. Assegurar a existência de um sistema de ação social escolar equitativo no ensino superior, promotor da continuidade e sucesso do percurso escolar

Recomendações específicas	Propostas	Entidade responsável
a) Promover a articulação entre ensino secundário e ensino superior de forma a assegurar a continuidade dos apoios sociais no percurso escolar	- Reforço da informação prestada acerca dos apoios sociais para famílias de estudantes que terminaram o secundário e que eram beneficiários da ação social escolar	Tutela

⁹ Nomeadamente informação relativa ao concurso nacional de acesso (IES do setor público), aos concursos institucionais (IES do setor privado) e concursos locais e regimes especiais (preferência regional, estatuto de desportista de alta competição, acesso para candidatos maiores de 23 anos, estudantes com necessidades educativas especiais, filhos de diplomatas, filhos de pais residentes no estrangeiro e de estudantes provenientes de cursos técnicos superiores profissionais e todas as restantes situações previstas na lei).

b) Agilizar o processo de candidatura a apoios diretos e indiretos desenvolvidos pelos serviços de ação social escolar com maior rapidez na decisão e execução	- Desenvolvimento por todas as IES do mecanismo de modernização e simplificação administrativa já disponibilizado, através do regime de contratualização associado a medidas de desburocratização tendo em vista a maior eficiência - Garantir as condições necessárias - de recursos e de processos - nas IES que gerem estas candidaturas de forma a uma maior rapidez do processo	Tutela IES
c) Analisar condições excecionais de pagamento das propinas mediante justificação fundamentada da necessidade	- Aceitação, dentro do possível, da suspensão de pagamento de propinas até ao recebimento da respetiva bolsa de estudo - Incentivo, no âmbito da responsabilidade social das entidades bancárias, à abertura de linhas de crédito temporário para estudantes beneficiários de bolsa para fazer face a atrasos de pagamento das bolsas - Aplicação das medidas previstas no Protocolo com Associação Portuguesa de Bancos para desenvolvimento destas linhas de crédito para mestrados e doutoramentos	IES Associação Portuguesa de Bancos Entidades Bancárias
d) Melhorar a articulação entre os apoios disponibilizados pela tutela, pelas IES e por outros atores locais (ex: autarquias, empresas)	- Criação/Reforço de Fundo de Apoio Social nas IES, procurando envolver parceiros da comunidade, de modo a poder proporcionar apoios específicos aos alunos, para além dos disponibilizados pelo Estado. - Criação de mecanismos complementares de apoio aos estudantes (p.e. bolsas de colaboração) como contrapartida da sua contribuição para a vida da instituição, nomeadamente no apoio de tarefas administrativas/logísticas nas IES.	IES
e) Promover a conciliação entre estudo e trabalho que facilite a autonomização financeira do estudante	- Reforço de horários e calendário de exames por blocos uniformizados - Flexibilização das condições de realização de estágios curriculares	Tutela IES

1.6. *Campus* ambientalmente sustentável, seguro e saudável

As dimensões do ambiente, da saúde e da segurança estão intrinsecamente ligadas entre si e a gestão dos seus impactos deve constituir prioridade num *campus* responsável.

Por um lado, as IES devem, numa abordagem abrangente a 360°, conhecer e gerir todos os impactos ambientais da sua ação, minimizando os seus efeitos negativos e envolvendo nessa gestão toda a comunidade académica.

No que respeita à responsabilidade face à saúde de todos aqueles que habitam o *campus*, as IES devem promover ativamente comportamentos saudáveis, bem como reduzir riscos para a saúde.

Finalmente as IES devem, no âmbito das suas competências e em cooperação com as forças de segurança, promover um *campus* seguro, prevenindo os riscos e reduzindo os impactos da criminalidade, tendo particular atenção à proteção da comunidade académica.

Recomendação 1.6.1. Criar incentivos para a mudança de comportamentos e para a promoção de um *campus* seguro, saudável e ambientalmente responsável nas IES

Recomendações específicas	Propostas	Entidade responsável
a) Estimular a introdução de práticas amigas do ambiente e que promovam a saúde e segurança por parte das IES	- Criação de financiamento específico a atribuir às IES, em articulação entre MCTES e MA, para desenvolvimento de ações neste domínio - Ponderação positiva, através de majorações ou dotações adicionais no orçamento anual atribuído a cada IES, de ações de promoção de um <i>campus</i> seguro, saudável e ambientalmente sustentável	MCTES MA

b) Incentivar projetos académicos e produção científica de estudantes e docentes relativamente à sustentabilidade ambiental e à promoção da saúde e segurança no <i>campus</i>	- Criação de prémios e concursos em cada IES	IES
c) Estimular a participação de pessoal docente e não docente em ações relacionadas com a promoção ambiental, da saúde e segurança no <i>campus</i>	- Valorização desta participação nos processos de avaliação do desempenho e progressão na carreira	IES
d) Promover a participação e envolvimento dos estudantes e outras partes interessadas em ações relacionadas com a promoção ambiental, da saúde e segurança no <i>campus</i>	- Integração desta participação no suplemento ao diploma, eventualmente com a atribuição de créditos-ECTS	IES
e) Desenvolver estratégias de comunicação eficazes para a promoção de comportamentos ambientalmente sustentáveis, saudáveis e seguros, por toda a comunidade académica	- Elaboração de campanhas de comunicação criativas que promovam comportamentos seguros, saudáveis e ambientalmente responsáveis junto de todos os públicos - Publicação de informação sobre estratégias, práticas e resultados relativos ao respeito pelo ambiente e à promoção da saúde e segurança (ex: relatórios de sustentabilidade, micro-site, blog, jornal, newsletter, entre outros)	IES
f) Promover a integração entre ensino e investigação e <i>campus</i> seguro, saudável e ambientalmente responsável	- Integração no currículo dos diferentes ciclos de estudos, conteúdos relacionados com a sustentabilidade ambiental, saúde e segurança no <i>campus</i> e estimular a investigação sobre esta temática, de forma interdisciplinar - Ações de sensibilização junto de alunos, docentes, não docentes e investigadores para adotarem práticas amigas do ambiente, saudáveis e seguras	IES
g) Institucionalizar no organigrama das IES, no âmbito dos órgãos de gestão, da função de coordenação do <i>campus</i> seguro, saudável e ambientalmente sustentável	-Atribuição a um dos membros do órgão de gestão da função de coordenação do <i>campus</i> seguro, saudável e ambientalmente responsável, de modo a que estas medidas sejam transversais e cumpridas	IES

Recomendação 1.6.2. Desenvolver ações que minimizem o impacto ambiental negativo do funcionamento das IES

Recomendações específicas	Propostas	Entidade responsável
a) Gerir os aspetos ambientais significativos e minimizar os impactos ambientais negativos	- Promoção da implementação de sistemas de gestão ambiental - Realização de auditorias internas sobre impacto ambiental do <i>campus</i>, monitorização periódica da evolução e comunicação eficaz dos resultados junto das principais partes interessadas	IES
b) Promover medidas de eficiência energética e de consumo de água em cada campus e nas residências universitárias	- Implementação de ações que permitam a redução / otimização dos consumos de água e energia (exs: sensores de movimento, lâmpadas LED, torneiras com temporizador ou sensor, autoclismos de dupla descarga, captação e reutilização das águas pluviais, entre outros) - Implementação de construções sustentáveis ambientalmente na construção de novos edifícios - Utilização de equipamentos para a geração de energia renovável (exs: energia solar, eólica, geotérmica, etc) - Inclusão de critérios ambientais na compra de novos equipamentos e substituição de equipamentos em fim-de-vida - Iniciativas de promoção da conservação da biodiversidade no campus e em seu redor	IES
c) Promover a redução, reutilização e reciclagem de materiais	- Ações de sensibilização para a correta separação e encaminhamento dos resíduos para reciclagem (exs: papel, plástico, metal, óleos, pilhas, telemóveis) - Disponibilização, com os devidos cuidados de higiene e segurança, de pontos de água de forma a diminuir o consumo excessivo de copos e garrafas de plástico pela comunidade académica	IES
d) Promover política de <i>procurement</i> ambientalmente responsável	- Respeitando os diferentes enquadramentos legais e regulamentares, dar preferência, sempre que possível, a fornecedores locais - Inclusão de critérios de responsabilidade ambiental nos processos de aquisição de produtos e serviços	IES

e) Incentivar a adesão das IES a projetos de promoção do ambiente no <i>campus</i>	- Adesão ao projeto <i>Eco-campus</i> , projeto desenvolvido no âmbito da <i>Foundation for Environmental Education</i> e que alarga o programa Eco-escolas às IES	IES
f) Promover a mobilidade sustentável na comunidade académica, incentivando o uso de transportes públicos, de vias de circulação suaves (ciclovias, caminhos pedestres) e veículos elétricos	- Criação de ciclovias tanto no <i>campus</i> como pelas autarquias que incentivem o uso de bicicletas - Disponibilização de rede de transportes públicos suficiente para suprir as necessidades de mobilidade de cada <i>campus</i> - Utilização de veículos elétricos pelas IES e disponibilização de rede de abastecimento no <i>campus</i>.	IES Autarquias Locais

Recomendação 1.6.3. Posicionar as IES como contextos promotores de saúde junto da comunidade académica

Recomendações específicas	Propostas	Entidade responsável
a) Incentivar o trabalho em rede na promoção de saúde em cada <i>campus</i> das IES	- Constituição de uma Rede Nacional de Universidades Saudáveis, constituída pelas IES de forma voluntária, bem como pelo Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior, Ministério da Saúde e outros organismos de promoção da saúde pública	MCTES Ministério da Saúde IES
b) Promover estilos de vida saudáveis	- Iniciativas na área da alimentação saudável: monitorização das ementas dos bares e das cantinas e máquinas de <i>vending</i>, com a proibição de produtos não saudáveis; obrigatoriedade de todas as ementas em todas as cantinas escolares disponibilizarem a informação nutricional; divulgação da dieta mediterrânica; utilização de produtos alimentares biológicos, sempre que possível; consultas de nutrição e medicina através de redes de cooperação entre IES; disponibilização de espaços com micro-ondas e condições para usufruir de refeições trazidas de casa - Iniciativas na área do exercício físico: atividade física no <i>campus</i> para toda a comunidade académica - Criação de condições para o efetivo cumprimento do estatuto de estudante atleta - Valorização, por exemplo no suplemento ao diploma, a participação dos estudantes em atividades desportivas em representação da IES ao longo do seu percurso académico	IES

Recomendação 1.6.4. Promover um contexto de segurança máxima em todas as atividades no *campus*, quer por prevenção dos riscos, quer por capacidade de resposta rápida a qualquer acidente/incidente

Recomendações específicas	Propostas	Entidade responsável
a) Assegurar a identificação de perigos e avaliação de riscos e planos de prevenção de riscos e de ação em caso de acidentes/incidentes	- Levantamento sistemático dos riscos de segurança no <i>campus</i>, com a participação de todos os grupos da comunidade académica - Elaboração dos respetivos planos de prevenção e de ação para promoção da segurança - Monitorização dos Planos de emergência com simulacros, com frequência obrigatória	IES
b) Prevenir riscos laborais (ambiente de trabalho seguro, prevalecendo a saúde dos docentes, não docentes e investigadores como um requisito imprescindível para o desenvolvimento pessoal e profissional)	- Promoção da formação sobre suporte básico de vida - Implementação de programas de formação/sensibilização sobre segurança para toda a comunidade - Adoção de práticas laborais seguras e promoção das normas de segurança (folhetos, cartazes)	IES
c) Cuidar da segurança física para os membros da comunidade académica, no espaço do <i>campus</i> , nomeadamente, no que se refere aos riscos de criminalidade	- Estabelecimento de política de <i>security</i>: acesso de pessoas às instalações - Formação de vigilantes para situações de emergência, sempre que possível - Iluminação do espaço público - Ligação permanente com forças de segurança para ação preventiva e de intervenção, quando necessário	IES
d) Gerir o risco em atividades desportivas e de lazer no <i>campus</i>	- Existência de um protocolo de ação por tipologia de evento, tendo em vista a segurança máxima dos participantes.	IES

1.7. Comunicação e marketing socialmente responsáveis

A comunicação e o marketing das IES socialmente responsáveis deve ser exemplar no seu rigor e respeito por regras éticas e deontológicas do processo comunicativo. A melhor comunicação de uma instituição socialmente responsável será sempre a que resulta da coerência da ação que desenvolve com os princípios que defende.

Nesta dinâmica, a participação das partes interessadas volta a ser particularmente relevante, quer para delas colher contributos relevantes para a comunicação, quer sobretudo para não excluir nenhuma categoria, por desadequação dos códigos ou canais de comunicação.

Recomendação 1.7.1. Promover o alinhamento entre a comunicação e marketing e as práticas de RS

Recomendações específicas	Propostas	Entidade responsável
a) Minimizar o impacto ambiental negativo das ações de comunicação realizadas pelas IES	- Utilização de suportes de comunicação e mensagens ambientalmente responsáveis	IES
b) Promover a criação de instrumentos orientadores da comunicação institucional enquadrados com os princípios de RS	- Criação de manual de normas ou práticas promissoras que oriente os diferentes autores de comunicação - Desenvolvimento de ações que garantam que os suportes comunicacionais se encontram em conformidade com os referenciais de boa conduta em comunicação comercial	IES
c) Promover uma cultura de transparência, ética e verdade em toda a comunicação produzida pelas IES	- Criação de uma função de provedoria de comunicação socialmente responsável das IES	IES

d) Instituir uma cultura de excelência no atendimento aos diferentes agentes que procuram os serviços das IES	- Ações de desenvolvimento de competências de atendimento ao público - Criação da figura de gestor de aluno que, tanto quanto possível, o acompanhe desde o início ao final do seu percurso na instituição; - Mecanismos de audição eficazes e de célere resposta/resolução(sugestões, elogios e reclamações)	IES
e) Incentivar a adoção de estratégias de Reporting da Responsabilidade social desenvolvida pelas IES	- Inclusão do tema Responsabilidade social nos site institucionais das IES - Desenvolvimento de relatórios de sustentabilidade - Criação de incentivos às IES que desenvolvam <i>reporting</i> das suas ações de responsabilidade social (ex. prêmios, distinções por parte da tutela)	IES Tutela

Recomendação 1.7.2. Promover o aprofundamento das relações de comunicação estabelecidas entre partes interessadas relevantes no âmbito do ensino superior

Recomendações específicas	Propostas	Entidade responsável
a) Envolver as partes interessadas na definição da comunicação socialmente responsável	- Identificação das partes interessadas prioritárias e o seu alargamento a outras entidades que possam ter um importante papel na definição da comunicação socialmente responsável das IES (Ex. associações profissionais da área da comunicação e do marketing) - Criação de ferramentas de interação para recolha de contributos	IES
b) Adequar os processos de comunicação a segmentos específicos de destinatários, tendo em atenção as suas necessidades informativas e suportes adequados (acessibilidade)	- Identificação de destinatários provenientes de grupos específicos (candidatos ou estudantes com necessidades educativas especiais, candidatos maiores de 23 anos, entre outros) - Criação de materiais de comunicação inclusivos que respondam às necessidades identificadas ex:web design acessível)	IES

Síntese

Em forma de síntese, construir um *campus* socialmente responsável implica integrar as preocupações de responsabilidade social de forma transversal na estratégia e matriz-base das atividades desenvolvidas pelas IES, nomeadamente através de:

- Governação transparente e democrática, baseada numa sólida prestação de contas e integrando os princípios democráticos nas suas operações;
- Integração de uma orientação ética nos processos de gestão e atividades da organização, criando estratégias que possam suportar as ações operacionais desenvolvidas;
- Promoção de um efetivo acesso aos direitos humanos e do desenvolvimento de políticas inclusivas, com base nos princípios de justiça social, equidade de género, não discriminação e respeito pelas diversidades, de forma a criar um sistema educativo para todos;
- Gestão socialmente responsável das pessoas e das relações estabelecidas na organização, assente em sistemas justos, transparentes e participados, que promovam a aprendizagem ao longo da vida, a conciliação entre vida pessoal, familiar e profissional e sentimentos de pertença e satisfação por parte dos docentes, não docentes e investigadores;
- Promoção da justiça, transparência e equidade nas políticas de acesso às IES, de forma a ultrapassar eventuais constrangimentos colocados por fatores sociais, nomeadamente pela implementação de sistemas de ação social escolar adequados, bem como assegurar o acesso em qualquer momento do percurso de vida das pessoas;
- Criação e manutenção de um *campus* ambientalmente sustentável, seguro e saudável, que incorpore as preocupações ambientais, a promoção da saúde e da segurança no seu projeto educativo e laboral;
- Uma comunicação e marketing socialmente responsáveis, quer na preocupação de que toda a comunicação - conteúdos e meios - desenvolvida pelas IES seja ela mesma socialmente responsável, quer na comunicação da estratégia de responsabilidade social desenvolvida por estas organizações.

02

capítulo

Formação pessoal e profissional

dos estudantes e relação

com alumni

Enquadramento

As Instituições de Ensino Superior (IES), como organizações que atuam num determinado meio social, deverão ser capazes de gerir os impactos positivos e negativos que provocam. Um destes impactos é sem dúvida, segundo Vallaey et al (2009), o impacto educativo. Tendo como atividade principal a formação dos estudantes, as IES possuem a oportunidade de formar cidadãos socialmente responsáveis. Estas instituições desempenham um papel fundamental no desenvolvimento de cidadãos, não só com competências técnicas indispensáveis ao exercício profissional, como igualmente com a competência de poder usar o conhecimento em benefício da sociedade, contribuindo para a construção de um mundo melhor. A formação dos estudantes deverá ser conseguida numa simbiose perfeita entre competência e consciência socialmente responsáveis.

Segundo Schwartzman (2006), uma instituição de ensino superior deve ter em conta que a sua missão não passa só pela tradicional atividade de produção, reprodução, divulgação e conservação de conhecimentos, mas também pela atividade de proporcionar uma educação que prepare os indivíduos para o exercício de cidadania.

Propõe-se neste contexto uma:

(...) gestão socialmente responsável da formação académica (na sua temática, organização curricular, metodologia e proposta pedagógica). Isto implica que a orientação curricular tenha uma estreita relação com os problemas reais (económicos, sociais, ecológicos) da sociedade e esteja em contacto com atores externos envolvidos nesses problemas. (Vallaey et al., 2009; p. 14).

Procuramos enquadrar neste ponto as principais temáticas que foram consideradas neste documento no âmbito da construção da formação pessoal e profissional dos estudantes e relação com os *alumni*: a formação de cidadãos socialmente responsáveis, a promoção do sucesso educativo e o combate ao abandono, a promoção da empregabilidade e da aprendizagem ao longo da vida, a integração da aprendizagem baseada em projetos sociais e de voluntariado, a promoção da mobilidade e da colaboração, nacionais e internacionais e as estratégias de promoção do relacionamento com os *alumni*.

2.1. Formação de cidadãos socialmente responsáveis

A formação de cidadãos socialmente responsáveis, com pensamento crítico e autónomo é um dos principais papéis do sistema de ensino em geral, e do ensino superior em particular. Importa neste contexto sublinhar que a inclusão da responsabilidade social nos programas curriculares e extracurriculares dos estudantes do ensino superior, para ter sucesso efetivo, deverá ser acompanhada por uma aposta clara no desenvolvimento de competências transversais, tais como o pensamento crítico, reflexivo e a autonomia.

O principal papel das IES é dotar os estudantes com competências autorreflexivas, que os façam ser capazes de relacionar a aprendizagem com as mudanças sociais e individuais (Ahrari, Samah, Hassan, Wahat, & Zaremohzzabieh, 2016). Ananiadou e Claro (2009) referem-se ao pensamento crítico como a principal competência do século XXI. Ghani-zadeh (2017) refere-se a este tipo de competências centrais como as “thinking skills” que englobam, o pensamento crítico e o pensamento reflexivo. Esta importância das competências relacionadas com o espírito crítico e reflexivo no desenvolvimento dos atuais e futuros estudantes de ensino superior já se encontrava devidamente comprovada em vários estudos, embora nem sempre seja promovida de forma clara e eficaz.

Torna-se crucial desenvolver a capacidade dos estudantes entrarem em contacto com visões distintas do mundo; só assim é que estes aprenderão efetivamente a ser cidadãos socialmente responsáveis (Goekler, 2003). Kearins and Springett (2003) referem três tipos de competências críticas: competências reflexivas, competências de pensamento crítico e de ação social/envolvimento. A abordagem destes autores encoraja os estudantes a refletirem e criticarem as assunções que subjazem às diferentes abordagens da responsabilidade social, quer a nível organizacional, quer pessoal. O envolvimento dos estudantes no seu próprio processo de aprendizagem é basilar no sucesso da aprendizagem da responsabilidade social.

A problemática da formação dos estudantes socialmente responsáveis impõe-se por duas ordens de razão: em primeiro lugar as IES não se podem abstrair da necessidade de incorporar as denominadas competências transversais nos seus programas e avaliações curriculares e extracurriculares, de forma a formar cidadãos competentes tecnicamente, mas igualmente socialmente responsáveis.

Em segundo lugar, tal imperativo impõe-se como forma de responder às próprias necessidades do mercado. Todas as organizações, de qualquer setor de atividade, precisam de colaboradores com competências técnicas sobre responsabilidade social.

Nesta medida, atualmente, e no futuro, sabe-se que as organizações precisam de colaboradores socialmente responsáveis que acompanhem as organizações e suas partes interessadas nesse caminho.

As IES têm como missão a formação integral dos estudantes, para que estes, criando sentido sobre os vários saberes e competências que vão desenvolvendo sejam capazes de questionar e refletir criticamente sobre a realidade em que vivem e atuam. As IES devem “produzir” cidadãos conscientes dos seus impactos na sociedade. Ignorar este facto ou secundarizá-lo face às competências técnicas é algo que poderá trazer graves consequências individuais, organizacionais e sociais.

Existe alguma literatura científica que aborda a incorporação da Responsabilidade social nos progra-

mas curriculares mas encontra-se bastante centrada nos programas de MBA e de gestão. Defende-se que esta incorporação deverá ser transversal a todas as áreas de saber, na medida em que as IES deverão ter como principal missão a preparação dos estudantes para se tornarem cidadãos socialmente responsáveis que compreendam as suas responsabilidades perante a sua comunidade envolvente, local, nacional e global.

De acordo com Giacalone e Thompson (2006) as IES têm estado demasiado centradas nas organizações, colocando os interesses do mercado e das empresas no coração da sociedade – o que é bom para as empresas é, em última instância, bom para a sociedade. Estes autores apelam a que as IES deveriam colocar o ser humano e o ambiente no coração da sociedade.

2.2. Promoção do sucesso educativo e combate ao abandono

O sucesso educativo, a retenção e abandono por parte dos estudantes no ensino superior são aspectos que exigem uma análise dos potenciais riscos envolvidos, nomeadamente decorrentes de questões psicológicas, financeiras e sociais. Esta exigência é ainda mais premente dado o progressivo aumento de estudantes no ensino superior no contexto europeu (European Commission, 2014).

Em 2014, o Relatório da Comissão Europeia sobre acesso, retenção e empregabilidade, chamava a atenção para alguns constrangimentos verificados a

nível europeu, relacionados com a definição e critérios de cálculo da retenção e abandono, a descontinuidade desta análise e a ausência de medidas concretas para minimizar estas situações (European Commission, 2014).

Em Portugal, as recentes alterações no método de medição das taxas de abandono escolar, vieram a tornar o processo mais sistemático, ultrapassando as limitações sentidas até então (Banha, 2017).

Por outro lado, no caso concreto do abandono, este é considerado de forma geral negativo, mas

pode apresentar aspetos positivos, quando resulta de uma análise do estudante de que o local ou o curso não são adequados à sua situação específica, ou quando decorre de uma decisão temporária, no sentido em que o estudante tem a intenção de voltar a estudar noutro momento mais adequado (Quinn, 2013).

Também este regresso pode ser estimulado, sendo disto exemplo o Programa Retomar criado em Portugal pela Resolução do Conselho de Ministros n.º 104/2013, de 31 de dezembro, com o objetivo de combater o abandono escolar no ensino superior, estimulando os estudantes a completar formações anteriormente iniciadas ou realizar uma formação diferente. Este Programa não teve, no entanto, os resultados desejados, tendo uma baixa procura, pelo que se encontra em reformulação, no sentido de ser integrado noutras medidas existentes (Banha, 2017). Os dados da DGEEC apontavam, em Portugal e após 1 ano da data da primeira inscrição no ensino superior (ano letivo de 2013/2014), para uma desistência média de cerca de 10% no ensino superior público (9% no ensino universitário e 11% no ensino politécnico) e de 14% no ensino superior privado (13% no ensino universitário e 15% no ensino politécnico) (Guerreiro (coord.), 2016).

Existem evidências a nível internacional de que o abandono possa estar relacionado com fatores de várias ordens: socioculturais (ex: baixas expectativas sociais), estruturais (ex: baixo estatuto socioeconómico e discriminação social), políticos (ex: cortes no apoio financeiro a estudantes e IES), institucionais (exs: processos de avaliação pouco consolidados,

fraco apoio aos estudantes), pessoais (exs: condições de saúde individuais, prestação de cuidados a familiares e outros dependentes) e do processo de aprendizagem (ex: fraco desenvolvimento de competências de suporte ao processo de aprendizagem, ambiente de aprendizagem pouco estimulante) (Quinn, 2013).

Quinn (2013) defende que estes fatores se encontram interligados, sendo necessário dotar a intervenção de uma abordagem holística, que permita prevenir ou minimizar as taxas de abandono e promover o sucesso escolar. Neste sentido, os fatores que conduzem ao abandono no ensino superior iniciam-se num período bastante anterior, pelo que a ação neste domínio específico tem de conjugar as vertentes individual (estudante), institucional (organização) e sociocultural (inclusão social e combate às desigualdades).

Têm surgido medidas, nos vários países europeus, para encorajar os estudantes a completarem os seus estudos num período de tempo limitado, bem como medidas de flexibilização do estudo (European Commission, 2014). Relativamente às medidas de flexibilização do estudo, a modalidade de tempo parcial parece encontrar-se associada a taxas mais elevadas de abandono escolar, o que exige um acompanhamento personalizado destes estudantes, nomeadamente o reconhecimento e valorização de competências adquiridas previamente (Quinn, 2013).

As ações de informação, aconselhamento e orientação junto dos que estão em risco mais elevado de abandono, designadamente os estudantes de 1º ano

do 1º ciclo, constituem-se também como boas práticas nesta área, mas que se encontram frequentemente limitadas pela escassez de recursos. Existem ainda iniciativas culturais que procuram promover a inclusão social dos estudantes, contribuindo simultaneamente para o sucesso escolar dos mesmos e programas de mentoria desenvolvidos pelo pessoal docente, de forma a personalizar o acompanhamento de estudantes em risco (European Commission, 2014).

Ainda no contexto europeu existem políticas em vários Estados Membros que visam a promoção do sucesso e prevenção do abandono por parte das IES, através da sua valorização no esquema de financiamento destas instituições por parte da Tutela (European Commission, 2014).

Em Portugal, a disposição inscrita no Regulamento Jurídico das Instituições de Ensino Superior da existência de um provedor do estudante nas IES (Lei 62/2007, artigo 25º) e a avaliação da sua qualidade, nomeadamente em termos de resultados, especificamente no parâmetro do sucesso escolar (Lei nº 38/2007, artigo 4º, nº2, alínea e), são medidas que se enquadram no esforço de minimização dos fenómenos do insucesso e abandono escolar.

Podem ainda identificar-se outras áreas que podem influenciar positivamente o sucesso escolar e a minimização do fenómeno de abandono, como a estruturação dos currícula dos cursos e a adequação dos métodos pedagógicos, a promoção de um processo de aprendizagem colaborativo e o apoio financeiro a estudantes (Quinn, 2013), aspetos que são trabalhados de forma autónoma neste Livro.

Considera-se neste contexto o conceito de aprendizagem colaborativa conforme definido por Davidson e Major (2014) com base no trabalho desenvolvido por Brufee, envolvendo a importância não só dos estudantes trabalharem em grupo como igualmente do grupo trabalhar conjuntamente com o docente num esforço de desenvolvimento de conhecimento, alterando a natureza da autoridade tradicional da sala de aula. Segundo estes autores, os docentes devem ser encarados como agentes de mudança que auxiliam os estudantes a se desenvolverem de forma independente a partir da interdependência.

A *European Association for Quality Assurance in Higher Education* (ENQA) (2015), considera dois standards na gestão da qualidade do ensino superior, particularmente relevantes neste tema: um relacionado com os processos de aprendizagem, ensino e avaliação centrados no estudante e o segundo com os recursos de aprendizagem e apoio ao estudante. O primeiro identifica a necessidade de os estudantes serem envolvidos no processo de aprendizagem, respeitando a diversidade dos estudantes e das suas necessidades e tornando possível um processo de aprendizagem flexível. O segundo aspeto centra-se na necessidade das IES terem acesso a financiamento adequado para as atividades de aprendizagem e ensino, nomeadamente para garantir a existência de recursos necessários, nomeadamente infraestruturas (exs: bibliotecas, salas de estudo e meios tecnológicos) e meios humanos (exs: tutores, conselheiros).

2.3 Promoção da empregabilidade e da aprendizagem ao longo da vida

A empregabilidade é um dos temas mais debatidos no âmbito do ensino superior, mas tem sido alvo de intervenções bastante diferenciadas, de acordo com os contextos nacionais e organizacionais em que se desenvolvem e com as abordagens privilegiadas. A empregabilidade é muitas vezes interpretada como emprego, quando se privilegia uma abordagem baseada nas taxas de emprego dos diplomados. Nesta perspetiva, a ligação entre o ensino e a prática profissional e o envolvimento das entidades empregadoras no desenho, implementação e avaliação das estruturas e programas curriculares, poderá desempenhar um papel central na empregabilidade dos estudantes. Em particular, a realização de estágios parece estar associada a uma maior probabilidade de encontrar emprego, existindo mesmo evidências de que é frequente a colocação profissional em entidades empregadoras em que os estudantes realizaram previamente os seus estágios. Outra abordagem centra-se no desenvolvimento de competências que sejam relevantes para a prossecução da missão das IES, mas também sejam valorizadas pelas entidades empregadoras, prevendo-se, de novo, o seu envolvimento nos processos de decisão, designadamente na estruturação e programação curricular, como já foi mencionado (European Commission, 2014).

As competências que podem potenciar a empregabilidade ao longo da frequência dos ciclos de estudo são diversas, podendo agrupar-se em duas vertentes fundamentais: as competências transversais, nas áreas da comunicação, do espírito empreendedor, do trabalho em equipa, entre outras; e as competências específicas, dentro de cada área profissional. Existem, no entanto, evidências de que a empregabilidade não depende apenas do desenvolvimento destas competências. Aspectos como o contexto económico e as características do mercado de trabalho, a modalidade de estudo (tempo integral ou parcial), as condições de mobilidade dos estudantes, a experiência de trabalho anterior e as variáveis sociodemográficas, como a idade, género, grupo étnico ou classe social, influenciam as perspetivas de emprego dos indivíduos (European Commission, 2014).

A Lei de Bases do Sistema Educativo refere o desenvolvimento da capacidade para o trabalho, no ensino, ancorada numa formação geral e específica, que permita aos indivíduos ocupar “um justo lugar na vida ativa (...) e prestar o seu contributo ao progresso da sociedade em consonância com os seus interesses, capacidades e vocação” (Lei 46/86 na sua redação atual, artigo 3º, alínea e). Particularmente, no caso do ensino superior, prevê a formação de diplomados nas várias áreas de

conhecimento, que estejam “aptos para a inserção em setores profissionais e para a participação no desenvolvimento da sociedade, bem como a colaboração na sua formação contínua” (idem, artigo 11º, nº2, alínea b).

Também o RJIES refere explicitamente esta preocupação, no sentido de considerar, no seu artigo 24º, o desenvolvimento de um conjunto de iniciativas de apoio à inserção na vida ativa, no âmbito da responsabilidade social das IES, nomeadamente a facilitação da conciliação entre atividade profissional e académica dos estudantes, a oferta por parte das instituições de atividades profissionais em tempo parcial aos seus estudantes e o apoio à inserção dos diplomados no mercado de trabalho (nº1, alíneas a, b e c). São ainda referidas como obrigações, a recolha e divulgação de informação sobre o emprego e percursos profissionais dos diplomados pelas IES (nº2) e a acessibilidade pública, qualidade e comparabilidade desta informação, por parte da Tutela (nº3).

No contexto europeu é prática comum a promoção de projetos e outras iniciativas entre as universidades e as entidades empregadoras (European Commission, 2014; Banha, 2017), existindo mesmo, em alguns países, incentivos financeiros por parte da Tutela, para iniciativas de colaboração entre as Instituições de Ensino Superior e as entidades empregadoras, nomeadamente as que facilitam a aproximação dos estudantes aos contextos de prática profissional (European Commission, 2014).

O desempenho das Instituições de Ensino Superior no domínio da empregabilidade tem também sido, em contexto europeu, um dos critérios da sua avaliação externa por parte da Tutela, com o envolvimento de estudantes, diplomados e entidades empregadoras (European Commission, 2014).

No âmbito do Regime Jurídico da Avaliação da Qualidade do Ensino Superior, também em Portugal se considera a inserção dos diplomados no mercado de trabalho como um dos parâmetros de avaliação da qualidade das IES (artigo 4º, nº 2, alínea f), sendo dever das IES a publicação de dados acerca “do trajeto dos seus diplomados por um período razoável de tempo, na perspetiva da empregabilidade” (artigo 18º, alínea e, ii).

Outro aspeto relevante para as questões da empregabilidade, parece ser o acompanhamento das carreiras profissionais dos diplomados das Instituições de Ensino Superior, existindo práticas de avaliação interna, em Portugal, que procuram analisar as taxas de emprego, mas também de outros aspetos como o período de procura de emprego, a qualidade das condições de trabalho, a satisfação dos diplomados e a coerência entre as competências dos diplomados e os programas curriculares das instituições (European Commission, 2014).

Por sua vez, o conceito de aprendizagem ao longo da vida, está previsto no RJIES, numa perspetiva de garantia de acesso universal (artigo 2º, nº 2). O permanente diálogo entre as IES, entidades empregadoras e restantes partes interessadas na promoção da empregabilidade dos seus estudantes, está

relacionada com a aprendizagem ao longo da vida na medida em que se procura fomentar a formação, atualização e reciclagem profissional (UNESCO, 1998). A aprendizagem ao longo da vida poderá apoiar a minimização dos constrangimentos de acesso ao mercado de trabalho e de progressão na carreira (Comissão Europeia, 2001).

No entanto, a aprendizagem ao longo da vida não pode ser vista apenas como uma estratégia de empregabilidade, já que as Instituições de Ensino Superior podem desempenhar um importante papel no alargamento do acesso ao ensino superior, através da flexibilização dos pontos de entrada a públicos não tradicionais, alguns deles já inseridos profissionalmente, mas que têm condições específicas no processo de aprendizagem, o que deve levar à valorização das suas experiências anteriores e à flexibilização dos métodos pedagógicos utilizados, nomeadamente o apoio das tecnologias de informação e comunicação e a estruturação do processo de aprendizagem, nomeadamente em termos de tempos (Council of Europe. Committee of Ministers, 1998; UNESCO, 1996; UNESCO, 1998).

Desta forma, para além da empregabilidade, a aprendizagem ao longo da vida serve propósitos de realização pessoal, cidadania ativa e inclusão social, não se desenvolvendo apenas em contextos formais (aprendizagem formal), mas também contextos informais, com ou sem objetivos de aprendizagem ou intencionalidade do ponto de vista do

aprendente (aprendizagem não formal e informal) e numa perspetiva de continuidade ao longo da vida (Comissão Europeia, 2001), em que o ensino superior é apenas um dos elementos.

A UNESCO (1996) identificou quatro pilares da aprendizagem ao longo da vida e que se relacionam com as competências de promoção da empregabilidade referidas anteriormente: o saber (educação de caráter generalista conjugada com conhecimentos acerca de um conjunto selecionado de temas), o saber fazer (competências específicas para o desempenho de funções profissionais, sem esquecer a aquisição de competências que permitam às pessoas lidar com um conjunto de situações imprevistas), o saber ser (competências de autonomia e análise crítica, mas também de responsabilidade individual na prossecução de objetivos comuns) e o saber viver juntos (compreensão dos outros e da sua história, tradições e valores).

Estes pilares podem ser trabalhados pelas IES, de uma forma integrada e adaptada às experiências dos estudantes, às suas condições efetivas de frequência dos ciclos de estudo e a outras necessidades específicas de aprendizagem.

Neste âmbito têm-se multiplicado os MOOC (*Massive Open Online Courses*), que se traduzem em formação disponível *online*, de acesso aberto, gratuita e com flexibilidade no modelo pedagógico utilizado (Carmo & Carmo, 2017).

2.4. Integração da aprendizagem baseada em projetos sociais e de voluntariado

O desenvolvimento das diversas vertentes da educação (saber, saber fazer, saber ser e saber viver juntos) pode atingir-se, como referido no ponto anterior, através de iniciativas de cariz formal, informal e não formal, realizadas quer no contexto das IES, quer em contextos específicos de prática profissional.

Neste sentido, surge como relevante o envolvimento dos estudantes, docentes e partes interessadas externas, em projetos sociais e ações de voluntariado que promovam as aprendizagens nas quatro vertentes referidas, de forma integrada.

Existem áreas profissionais em que a participação em projetos sociais é mais frequente, como é o caso do Serviço Social, Educação, Enfermagem, Medicina e Direito, quer por via mais formal, como é o caso dos estágios, quer através de experiências mais aproximadas de ações de voluntariado (Robinson, Ogilvie e Hudson, 2012).

Neste mesmo sentido, Quezada (2015) distingue a aprendizagem-serviço e o voluntariado. A aprendizagem-serviço é uma forma de aprendizagem pela experiência, em que o envolvimento em projetos sociais apoia o processo de aprendizagem eventualmente no âmbito de unidades curriculares, tornando os estudantes mais ativos e consolidando o desenvolvimento das suas competências. O voluntariado centra-se no serviço prestado à comunidade e no desenvolvimento de competências

de cidadania, sem um investimento tão intenso no planeamento, por parte das IES, das atividades a realizar.

A participação dos estudantes em projetos sociais permite a articulação entre o trabalho desenvolvido nas diversas unidades curriculares e a resposta a necessidades concretas das partes interessadas internas e externas e da comunidade, de forma mais geral.

Esta participação, por parte dos estudantes, permite enriquecer as suas experiências de vida, reforçar o processo de aprendizagem e até a melhoria da sua empregabilidade. Simultaneamente, permite o acesso a contextos diferenciados e desconhecidos por parte dos estudantes, estimulando a sua capacidade de adaptação (Robinson et al., 2012).

Em relação ao voluntariado, a Lei nº 71/98 estabeleceu as bases do enquadramento jurídico do voluntariado em Portugal, definindo voluntariado como “o conjunto de ações de interesse social e comunitário realizadas de forma desinteressada por pessoas, no âmbito de projetos, programas e outras formas de intervenção ao serviço dos indivíduos, das famílias e da comunidade desenvolvidos sem fins lucrativos por entidades públicas ou privadas” (artigo 2º, nº 1). O diploma clarifica ainda que no âmbito do voluntariado não se consideram iniciativas de caráter isolado ou esporádico (artigo 2º, nº2), exigindo-se, desta forma, alguma continuidade da prática de voluntariado.

Por sua vez, o voluntário “é o indivíduo que de forma livre, desinteressada e responsável se compromete, de acordo com as suas aptidões próprias e no seu tempo livre, a realizar ações e voluntariado no âmbito de uma organização promotora” (artigo 3º, nº1).

O voluntariado permite a aquisição, por parte dos estudantes, de uma maior consciência social, mas também o reforço das competências adquiridas em contexto formal no seio das IES. Neste sentido, parece relevante abordar a promoção do voluntariado (por parte dos estudantes, mas também do seu pessoal docente e não docente) como uma ação estratégica da instituição, ao consolidar os processos de aprendizagem dos estudantes e desenvolver uma atuação nas áreas de especialidade das organizações e dos seus intervenientes, assumindo-se, em larga medida, numa lógica de voluntariado de competências.

Sendo estratégico, o voluntariado deve ser inscrito num modelo coerente que permita a continuidade e a qualidade da intervenção em áreas prioritárias de-

finidas pelas IES em diálogo com as suas partes interessadas, contribuindo para a justiça social ou, nas palavras de Holdsworth e Quinn (2011), desenvolvendo um voluntariado de desconstrução da realidade, que questione os sistemas de poder e as desigualdades sociais, em alternativa a um voluntariado que reproduz e reforça esses mesmos elementos.

Existem experiências, no contexto europeu, de esquemas de voluntariado dos estudantes do ensino superior, que procuram articular os estudantes disponíveis e as oportunidades de voluntariado e que podem ser dinamizados pelos estudantes individualmente considerados, pelas organizações que os representam e pelas próprias IES (Robinson et al., 2012).

Existem evidências de que as IES que têm os seus próprios programas de voluntariado, procuram também reconhecer essa experiência, por exemplo através da atribuição de créditos e de prémios de voluntariado, entre outras iniciativas (Robinson et al., 2012).

2.5. Promoção da mobilidade e da colaboração, nacionais e internacionais

A migração de estudantes, docentes e não docentes, e investigadores tem vindo a aumentar nos últimos anos a um ritmo rápido, tendo-se tornado uma das principais formas de mobilidade internacional na sua contemporaneidade (Bhandari & Blumenthal, 2011).

A migração de estudantes cresce mais rapidamente que o total de migrações (King, Findlay & Ahrens, 2010). As IES enfrentam novos desafios derivados destas “novas mobilidades” (Sheller & Urry, 2006) que reconfiguram as sociedades modernas.

Quando neste contexto se refere a mobilidade de estudantes engloba-se não só os programas de mobilidade internacional de estudos de curta duração, como também de realização e ciclos de estudos fora do seu país ou localidade de origem, bem como realização de investigação e estágios em contextos nacionais e locais diferentes dos de origem (Kemp, 2011).

Entende-se, que a mobilidade e cooperação, de âmbito nacional e internacional, entre instituições e seus agentes (estudantes, docentes e não docentes), fornece um ambiente favorável ao desenvolvimento da inteligência cultural (Livermore, 2011), que abarca a capacidade de saber lidar eficazmente com a diversidade cultural. Este contexto favorável à mobilidade e cooperação inclui o desenvolvimento da mobilidade nacional e internacional *outgoing* e *in-coming* de estudantes e *alumni*, docentes e não docentes, com reforço de políticas que aumentem a igualdade de oportunidades de participação. Uma efetiva integração dos estudantes internacionais acaba por ter uma influencia crítica quer na experiência individual da mobilidade em si mas igualmente, e de forma mais genérica, na internacionalização do *campus* e da sala de aula, criando o que a EUA (2014) refere como a “internacionalização em casa”.

Os sistemas de ensino superior, sendo nacionalmente diferenciados, têm sofrido várias pressões políticas para a construção de uma plataforma comum de educação, tais como o processo de Bolonha (Findlay, King, Smith, Geddes & Skeldon, 2012). Estas forças

internacionais (ou globais) não têm sido só poderosas na produção de semelhanças entre as IES mundiais, mas igualmente na geração de fluxos cada vez mais complexos de pessoas, conhecimento e tecnologia como resposta às diferenças entre instituições e nações (Findlay et al, 2012). A Globalização das IES não só produz práticas espaciais como a mobilidade internacional, como é igualmente responsável pela mudança das representações culturais da universidade.

Acredita-se que a experiência de mobilidade dos estudantes, qualquer que seja a sua configuração, traz vários benefícios (línguas, competências interculturais, flexibilidade, autonomia, responsabilização), o que possibilita o desenvolvimento de competências de cidadania ativa e de empregabilidade. Neste contexto, seguimos a definição de estudante internacional definido pela UNESCO: “Estudantes que atravessaram fisicamente uma fronteira internacional entre dois países com o objetivo de participar de atividades educativas no país de destino, onde o país de destino de um determinado aluno é diferente do seu país de origem”¹⁰.

Segundo King, Findlay e Ahrens (2010), existe em geral nas IES mundiais, uma sobre representação de políticas e práticas na promoção de mobilidade *in-coming* mais do que de *outgoing*. Igualmente verifica-se um maior enfoque político e institucional em promoção de situações de mobilidade parcial (apenas uma parte do ciclo académico), do que da mobilidade integral (realização do ciclo de estudos completo).

10. <http://glossary.uis.unesco.org/Education/Pages/international-student-flow-viz.aspx>

O processo de Bolonha, em 1999, definiu como um dos seus objetivos:

(...)“Promover a mobilidade dos estudantes (no acesso às oportunidades de estudo e formação, bem como a serviços correlatos), professores, investigadores e pessoal administrativo (no reconhecimento e na valorização dos períodos passados num contexto europeu de investigação, de ensino e de formação, sem prejuízo dos seus direitos estatutários); Promover a cooperação europeia na avaliação da qualidade, com vista a desenvolver critérios e metodologias comparáveis; Promover as dimensões europeias do ensino superior, em particular: Desenvolvimento curricular; Cooperação interinstitucional; Mobilidade de estudantes, docentes e investigadores; Programas integrados de estudo, de formação e de investigação.”(- Declaração de Bolonha, 1999, p.2).

Portugal tem vindo a ser escolhido como país de acolhimento por um número cada vez maior de estudantes internacionais.

A plataforma “Study and Research in Portugal”¹¹, dedicada a estudantes e investigadores, empresas e instituições de ciência e tecnologia estrangeiros provem de um compromisso do Governo, através da Resolução de Conselho de Ministros n.º 78/2016 que:

(...) define as orientações para a articulação da política de internacionalização do ensino superior e da ciência e tecnologia, no sentido da promoção de políticas públicas alicerçadas na valorização do conhecimento e da qualificação de recursos humanos, reconhecendo as instituições de ensino superior e de ciência enquanto espaços de criação e partilha do conhecimento que promovem a abertura à novidade, estimulam a inovação e contribuem para o desenvolvimento da sociedade, da cultura e da economia portuguesa¹².

(...) define as orientações para a articulação da política de internacionalização do ensino superior e da ciência e tecnologia, no sentido da promoção de políticas públicas alicerçadas na valorização do conhecimento e da qualificação de recursos humanos, reconhecendo as instituições de ensino superior e de ciência enquanto espaços de criação e partilha do conhecimento que promovem a abertura à novidade, estimulam a inovação e contribuem para o desenvolvimento da sociedade, da cultura e da economia portuguesa¹².

Para além de um esforço de cooperação que promova a atratividade de Portugal como destino de eleição para o ensino e investigação, torna-se fundamental que as IES criem condições que promovam a integração efetiva dos estudantes em mobilidade. As IES terão que desenvolver inteligência cultural para lidarem com diferenças culturais e pedagógicas e estimular a sua capacidade de adaptação cultural a

11. www.study-research.pt

12. <https://www.dges.gov.pt/pt/noticia/study-and-research-portugal>.

grupos de estudantes cada vez com características mais heterogêneas. As IES deverão formar estudantes capazes de serem eficientes em diferentes contextos culturais. Uma integração de sucesso no ensino superior deverá, segundo Young (2014) envolver:

- Facilitação, apoio e modelagem ativas por professores, funcionários e administração nos contextos curriculares e co-curriculares;
- Um clima acadêmico que reconheça e reflita os objetivos e valores da inclusão;
- Avaliação e reflexão sobre competências interculturais e globais em todos os níveis da instituição (individual, sala de aula, escola e instituição);
- Movimento de cultura baseada no “contacto com” e “celebração de” para camadas mais profundas de envolvimento e enriquecimento, levando à criação de um território comum;
- Reconhecimento e Compromisso dos benefícios mútuos de tal envolvimento;
- Um sentimento de pertença, contribuição e valorização.

Existem alguns dados que reforçam que uma maior mobilidade de docentes e colaboradores estimula igualmente a mobilidade de estudantes (King, Findlay e Ahrens, 2010).

Segundo o estudo “The Erasmus Impact Study” (European Commission, 2014), existe um impacto importante da mobilidade internacional de estudantes, docentes e não docentes na própria instituição, no seu *staff*, ensino, currículo, cooperação e serviços. Os colaboradores não docentes que realizaram uma experiência de mobilidade internacional referem

o desenvolvimento de competências transversais importantes, o conhecimento de boas práticas que acabam por beneficiar bastante a instituição de origem. No que diz respeito à mobilidade de docentes verificou-se efeitos benéficos inclusivamente na qualidade do ensino ministrado e na cooperação multidisciplinar e cross-organizacional do ensino. Está provado que estimula igualmente uma rede de cooperação de investigação. Por fim destaca-se que a mobilidade de colaboradores acaba por ter influência na motivação da comunidade académica (estudantes e docentes) para a mobilidade.

Um outro ponto importante a destacar neste tema é a promoção de mobilidade e cooperação nacionais entre as IES. A aposta estratégica das IES nos acordos de cooperação entre IES nacionais é um fenómeno relativamente recente. Durante algum tempo as IES estiveram voltadas para si mesmas, mas têm-se aberto progressivamente aos mercados internacionais e, mais recentemente, começaram a procurar parcerias e redes de cooperação nacionais. De acordo com o processo de Bolonha e através do sistema de transferência e acumulação de créditos facilita-se o intercâmbio entre estabelecimentos de ensino nacionais assim como entre estabelecimentos de ensino superior nacionais e estrangeiros. Um estudante pode realizar ECTS em outras IES nacionais ou internacionais, existindo alguns programas que procuram estimular esta mobilidade, como por exemplo o Programa Almeida Garrett, criado por iniciativa do Conselho de Reitores das Universidades Portuguesas (CRUP) em 2009 ou o Programa Vasco da Gama, uma iniciativa do CCISP.

2.6. Estratégias de promoção do relacionamento com os *alumni*¹³

As IES, nas suas estratégias de responsabilidade social, terão de considerar os antigos alunos como partes interessadas e desenhar ações que visem este segmento. Estando no mercado de trabalho, os *alumni* podem ser futuros recrutadores dos atuais estudantes, importantes financiadores e facilitadores de investigação e projetos aplicados, bem como voluntários para vários programas como *mentoring*, seminários, etc. (Weert & Ronca, 2007). Quando devidamente envolvidos tornam-se verdadeiros embaixadores da instituição. Para os *alumni*, a instituição de ensino superior faz parte da sua identidade. Existe um benefício mútuo na medida em que estes poderão receber uma rede ativa de pares (fundamental no atual mercado competitivo e volátil), formação continua, acesso a serviços do *campus*, entre outros.

Esta estratégia deverá pressupor a natureza holística do envolvimento dos antigos alunos com a instituição de ensino. Não se pode limitar meramente a reagir aos contactos estabelecidos pelos *alumni* com a instituição, será importante procurar saber onde eles estão, conhece-los, compreender as suas necessidades e envolve-los ao longo do seu ciclo de

vida. Defende-se neste contexto o desenvolvimento de uma estratégia de Gestão de Relacionamento com os *Alumni* (*Alumni Relationship Management* - ARM) inserida na agenda estratégica de todas as IES e das Associações de antigos alunos (Rattana-methawong, Sinthupinyo & Chandrachai, 2017).

Desde o século XVIII, nos Estados Unidos, os *alumni* foram sendo encarados como uma das partes interessadas importantes na gestão das universidades. A primeira referência foi encontrada na Universidade de Yale em 1792. Esta importância foi sendo disseminada e ampliada começando a existir preocupações por conhecer melhor este segmento. A partir dos anos trinta iniciou-se a realização de inquéritos aos antigos estudantes nos EUA, sendo que até aos anos setenta focavam-se essencialmente no estudo das suas carreiras e trajetórias profissionais (Cabrera, Weerts e Zulick, 2005).

Esta tradição anglo-saxónica relativamente à forma como as IES devem gerir as suas relações com os antigos alunos advém em parte do facto de os antigos alunos serem uma importante fonte de finan-

¹³. O termo *alumni*, do latim *alumnus*, significa aluno, educando. Em Portugal usa-se o termo *alumni* (plural de *alumnus*) e *alumnae* (no feminino). Originalmente eram denominados *alumni* os soldados feridos ou já reformados do império romano que tinham de ser alimentados gratuitamente. Esta referência à alimentação manteve-se, na medida de que durante alguns anos designou criança alimentada por pessoas não familiares. A passagem para o atual termo tem a ver com os que recebem alimentação intelectual na escola (Ferraz, Fernandes, Schon, 2009).

ciamento das instituições de ensino, nomeadamente nos Estados Unidos. Neste contexto, existe alguma produção académica sobre este tema, assistindo-se contudo a uma lacuna de produção científica na Europa, e mais concretamente em Portugal. Este modelo de financiamento encontra-se bastante incipiente na cultura dos países europeus, e mais especificamente nos países mediterrânicos (Portugal, Espanha, Itália), em que o modelo de Estado Providência impera de forma mais presente.

Em geral, a forma como as IES organizam a atividade dos antigos alunos tem sido a de criação de associação de antigos alunos. Em Portugal não existe informação sistematizada sobre a história das associações de antigos estudantes, nem tão pouco sobre a forma como as IES portuguesas foram trabalhando esta relação ao longo do tempo¹⁴.

As IES deverão manter um relacionamento estreito com os seus *alumni* na medida em que estes são a prova evidente da certificação dos programas académicos, são um produto da instituição, podendo mesmo ser considerados keepers da reputação da instituição de ensino (Fassin, 2009); são poderosas ferramentas de comunicação da instituição, na medida em que a recomendação de amigos e familiares é um dos motivos que levam os estudantes a optarem por determinada instituição de ensino.

O envolvimento dos *alumni* com as IES não é ainda um fenómeno alargado. Para além dos fatores imputados ao ainda recente enfoque estratégico neste público, tal parece ficar a dever-se ao facto de que a informação e benefícios oferecidos pelas associações de antigos alunos, são ainda reduzidos (Rattanmethawong et al., 2017).

Defende-se que uma estratégia de envolvimento dos *alumni* deverá iniciar-se com os atuais estudantes, na medida em que a literatura considera que o envolvimento dos *alumni* se inicia com uma experiência de formação positiva. Deve tratar-se os estudantes como "*alumni-in-training*", comunicando com estes o mais cedo possível relativamente à importância que os antigos alunos têm na instituição e preparando-os para um compromisso a longo prazo com a mesma (Winstel & Gazley, 2015). Os estudantes que presenciam o envolvimento dos *alumni* com a sua instituição de ensino aprendem modelos expectáveis quando estes forem antigos alunos. As interações entre antigos alunos e atuais alunos acontecem formal e informalmente, quer no *campus* ou fora deste, face a face ou virtualmente.

É na base desta leitura da realidade que se constroem as recomendações que integram este capítulo do Livro Verde.

14. Após uma pesquisa efetuada nos sites de algumas das universidades portuguesas verificou-se que, aparentemente, a primeira associação de antigos estudantes terá sido criada na Universidade do Porto nos anos sessenta, contudo a revolução de Abril 74 marcou o seu fim tendo vindo a Associação de Antigos Alunos da Universidade do Porto a ser reconstituída em 1999. Contudo, a Associação de Antigos Alunos da Faculdade de Economia da mesma universidade foi criada mais cedo, em 1985. A Universidade de Aveiro refere que a sua associação foi criada em 1990. Relativamente à Universidade de Coimbra só foi encontrada informação de que a Rede de Antigos alunos da Universidade foi criada em 2006.

2.1. Formação de cidadãos socialmente responsáveis

A formação de cidadãos socialmente responsáveis deve constituir-se como dimensão essencial da formação pessoal e profissional dos estudantes, nomeadamente contribuindo para o desenvolvimento do pensamento crítico, reflexivo e autónomo, incentivando o reforço de contextos de aprendizagem colaborativa e promovendo a inclusão de conteúdos de responsabilidade social nos programas académicos desenvolvidos pelas IES. Neste sentido, é fundamental a criação de sinergias nos processos de ensino-aprendizagem, nomeadamente através da partilha de conhecimentos, metodologias e boas práticas pedagógicas.

Recomendação 2.1.1. Promover a formação de estudantes para o pensamento crítico, reflexivo e autónomo

Recomendações específicas	Propostas	Entidade responsável
a) Valorizar as metodologias de ensino-aprendizagem e práticas pedagógicas que promovam o pensamento autónomo e a cidadania ativa	- Adoção da metodologia de portefólio que integre as aprendizagens pessoais, formação académica e experiências com a comunidade, nos diversos anos curriculares dos ciclos de estudos - Introdução nas UC, de forma transversal, práticas pedagógicas que promovam o espírito crítico - Promoção da reflexão sobre esta temática nos Conselhos Técnico Científicos e nos Conselhos Pedagógicos das IES - Incentivo aos docentes para que incluam nas suas grelhas de avaliação a dimensão de pensamento crítico, reflexivo e autónomo que promovam a cidadania ativa - Incentivo à produção e partilha de materiais pedagógicos e iniciativas inovadoras que promovam pensamento crítico, reflexivo e autónomo	IES
b) Facilitar a criação de sinergias entre diferentes unidades da mesma IES ou entre IES no âmbito dos processos de aprendizagem	- Criação de um horário comum (ex: 4ª feira à tarde) entre as IES aderentes para a frequência de unidades curriculares, particularmente as que permitam desenvolver competências transversais	IES

Recomendação 2.1.2. Promover contextos de aprendizagem colaborativa

Recomendações específicas	Propostas	Entidade responsável
a) Promover a colaboração e partilha de conhecimento entre estudantes, mesmo de cursos distintos	- Desenvolvimento de ações que promovam o trabalho interdisciplinar e colaborativo, inter semestres que seja objeto de avaliação formal por docentes e pares	IES
b) Criar condições estimuladoras de ambientes pedagógicos que promovam aprendizagem colaborativa	- Promoção e apoio a formação pedagógica para docentes sobre aprendizagem colaborativa; - Promoção da aprendizagem e projetos colaborativos entre docentes; - Renovação/adaptação de espaços e recursos tecnológicos às novas metodologias.	IES
c) Sistematizar e disseminar boas práticas pedagógicas que promovam a aprendizagem colaborativa	- Promoção de iniciativas de disseminação de práticas pedagógicas promissoras que promovam aprendizagem colaborativa, nomeadamente através de publicações, seminários e conferências. - Participação em redes interinstitucionais nacionais e internacionais.	IES
d) Valorizar a participação dos estudantes em projetos de aprendizagem colaborativa nomeadamente através de atividades extra-curriculares	- Atribuição de ECTS ou inclusão no suplemento ao diploma de projetos de aprendizagem colaborativa levados a cabo pelos estudantes através de atividades extracurriculares	IES

Recomendação 2.1.3. Promover a inclusão de conteúdos de responsabilidade social nos programas académicos desenvolvidos pelas IES

Recomendações específicas	Propostas	Entidade responsável
a) Desenvolver conteúdos, UCs e/ou programas académicos relativos aos temas da Responsabilidade Social	- Produção de conteúdos académicos sobre RS nas diferentes áreas de saber - Incentivar a partilha dos conteúdos desenvolvidos através de redes colaborativas - Desenvolvimento de ações de Benchmarking de conteúdos e experiências desenvolvidos em outros países com potencial replicabilidade para Portugal.	IES
b) Monitorização e avaliação do desenvolvimento de conteúdos de responsabilidade social nos programas académicos e sua concretização em desenvolvimento de competências dos estudantes	- Elaboração de grelhas de auto avaliação para que cada IES possa analisar a forma como incorpora as questões relacionadas com a responsabilidade social; - Adesão a redes de promoção da responsabilidade social nas IES, como por exemplo os PRME- Principles of Responsible Management Education, que introduz os princípios do Global Compact nas IES.	IES

2.2. Promoção do sucesso educativo e combate ao abandono

Uma outra componente de uma atuação socialmente responsável nas IES é a promoção de um enquadramento institucional promotor do sucesso escolar e da relação de proximidade dos estudantes com as IES, que facilite a transição do ensino secundário para o ensino superior e clarifique as possibilidades de alteração nas condições de frequência do ensino superior. Neste âmbito é particularmente relevante a existência de sistemas de monitorização e atuação sobre os fenómenos de insucesso e abandono nas IES.

Recomendação 2.2.1. Assegurar a existência de um enquadramento institucional promotor do sucesso escolar e da relação de proximidade dos estudantes com as IES

Recomendações específicas	Propostas	Entidade responsável
a) Assegurar uma transição sustentada do ensino secundário para o ensino superior	- Promoção da articulação das IES com os serviços de orientação vocacional do ensino secundário, no sentido de transmitir informação acerca dos ciclos de estudos e seus objetivos e saídas profissionais; - Desenvolvimento de iniciativas de contacto e esclarecimento de potenciais candidatos ao ensino superior (feiras científicas e vocacionais; dias abertos; Escolas de Verão) - Avaliação das experiências desenvolvidas por alguns IES de um "Ano Zero" e, em caso de avaliação positiva, eventual alargamento a outras IES.	Tutela IES
b) Promover uma maior divulgação das medidas que permitam a flexibilização da modalidade de frequência dos ciclos de estudo.	- Campanha de divulgação efetiva destas medidas de flexibilização (por exemplo do estatuto de estudante em tempo parcial), junto de diferentes partes interessadas	IES
c) Reforçar os mecanismos de apoio social e psicopedagógico que promovam a integração, o acompanhamento e orientação dos estudantes	- Realização de uma sessão solene de abertura do ano letivo como momento de acolhimento e integração de novos estudantes; - Disponibilização em cada IES de um Guia de integração social do estudante; - Desenvolvimento de um Inquérito de avaliação diagnóstica das necessidades de apoio social e psicopedagógico dos novos estudantes; - Reforço do papel do Provedor do Estudante; - Criação ou ativação de gabinetes específicos de apoio social e psicopedagógico; - Desenvolvimento de programas de tutoria (por docentes) e de mentoria (pelos pares). - Promoção do desenvolvimento de métodos de estudo, particularmente junto dos estudantes do 1º ano do 1º ciclo	IES

d) Prever medidas específicas nas áreas curriculares com maior incidência de insucesso escolar	- Disponibilização de apoio tutorial específico e obrigatório nas UC com elevadas taxas de insucesso; - Disponibilização das UC com elevadas taxas de insucesso em dois semestres ou em modalidades que se revelem adequadas à promoção do sucesso.	IES
e) Valorizar o apoio tutorial prestado pelos docentes	- Atribuição de prémios ou menções honrosas a docentes que se destaquem no apoio tutorial aos seus alunos.	IES
f) Apoiar a atualização e inovação nas estratégias de ensino-aprendizagem	- Institucionalização da resposta da IES em formação em inovação pedagógica disponibilizada aos docentes com incentivos relevantes à frequência desta oferta formativa - Levantamento e disponibilização de boas práticas de ensino-aprendizagem inovadoras quer nacionais, quer internacionais.	IES Tutela
g) Reforçar a utilização das tecnologias de informação e comunicação como meios facilitadores do sucesso escolar (no sentido de complementar o trabalho realizado presencialmente e dando resposta a constrangimentos específicos de frequência das aulas por partes de alguns estudantes)	- Utilização das plataformas de e-online para apoio suplementar a trabalhadores-estudantes, maiores de 23, necessidades educativas específicas - Criação de condições para acreditação da formação em <i>b-learning</i> (aguarda regulamentação desde 2007).	IES
h) Assegurar uma ação preventiva, por parte das IES, no combate ao abandono escolar	- Construção de um sistema de alerta de situações de risco de abandono; - Desenvolvimento de um protocolo de ação perante risco de abandono - Mobilização de um grupo de trabalho (<i>task force</i>) da IES com atribuição de prevenção do abandono escolar	IES

Recomendação 2.2.2. Garantir a existência de sistemas de monitorização e atuação sobre os fenómenos de insucesso e abandono nas IES

Recomendações específicas	Propostas	Entidade responsável
a) Clarificar a definição dos fenómenos de sucesso, insucesso e abandono escolar	- Uniformização dos critérios de definição do sucesso, insucesso e abandono escolar, através de um referencial da Tutela	Tutela
b) Assegurar a existência de um processo de monitorização e reflexão sistemática dos fenómenos do insucesso e abandono	- Implementação de um sistema de medição dos fenómenos do insucesso e abandono, com indicadores bem definidos - Promoção de mecanismos de auscultação formal e informal de docentes e estudantes acerca dos fenómenos do insucesso e abandono (Auscultação nas Comissões de Coordenação ou Técnico-Científicas e Pedagógicas e auscultação em contexto informal para elaboração de um Relatório por instituição sobre insucesso e abandono)	IES
c) Incluir as temáticas do insucesso e abandono escolar nos instrumentos de planeamento estratégico e noutros documentos orientadores e de execução das IES	- Inclusão das temáticas da prevenção, monitorização e combate ao insucesso e abandono escolar nos documentos estratégicos e relatórios das IES - Elaboração de Planos de Ação específicos para o combate ao insucesso e abandono escolar. Nomeadamente desenvolvimento de um programa “É sempre tempo de acabar o curso”, com um conjunto de ações estruturadas que mobilizem para a conclusão do ciclo de estudos por parte de estudantes que, entretanto, tenham desistido.	IES Tutela

2.3 Promoção da empregabilidade e da aprendizagem ao longo da vida

Apesar de não ser uma das funções centrais das IES a promoção de empregabilidade, não pode deixar de ser tida em conta no âmbito das responsabilidades da formação académica. Neste sentido, importa desenvolver estratégias que promovam a empregabilidade dos estudantes, aproximando-os dos contextos profissionais, e que permitam acompanhar o percurso profissional dos diplomados, apoiando os seus processos de aprendizagem ao longo da vida.

Recomendação 2.3.1. Desenvolver estratégias que promovam a empregabilidade dos estudantes das IES e permitam acompanhar o percurso profissional dos diplomados

Recomendações específicas	Propostas	Entidade responsável
a) Promover o envolvimento de empregadores e eventuais entidades reguladoras nos processos de desenvolvimento curricular	- Integração de empregadores/ entidades reguladoras num Conselho Consultivo para a Empregabilidade a criarem em cada IES - Promoção de protocolos de cooperação e projetos com entidades empregadoras que envolvam a criação de um sistema de auscultação das entidades empregadoras - Reforço da realização de mostras/ feiras de emprego e inovação das dinâmicas adotadas nestas iniciativas	IES Comunidade (entidades empregadoras)
b) Estimular as iniciativas de aproximação dos estudantes aos contextos de prática profissional, valorizando a sua formação e mantendo uma relação estreita dos docentes aos contextos profissionais de futura inserção dos diplomados	- Realização de convites a profissionais, nomeadamente <i>alumni</i>, para dinamização de iniciativas em contexto de sala de aula ou outras iniciativas promovidas pela IES - Desenvolvimento de programas de <i>mentoring</i> que promovam o contacto <i>alumni</i>-estudante - Reforço do programa de estágios curriculares e extra-curriculares organizados pela IES - Desenvolvimento de projetos nas UC que possam estabelecer uma ponte com necessidades específicas dos empregadores	IES Comunidade (entidades empregadoras)

c) Promover a empregabilidade de estudantes com estatutos específicos (necessidades educativas especiais, maiores de 23 anos)	- Realização de ações de aconselhamento e orientação sobre as expectativas do mercado de trabalho (incluindo técnicas de procura de emprego) adequadas a estes perfis, nomeadamente atendendo a uma dimensão de <i>coaching</i>	IES
d) Reforçar a atividade desenvolvida pelos gabinetes de integração profissional das IES	- Reforço da importância do Gabinete de Empregabilidade em cada IES, com uma estratégia de intervenção desde o ingresso do estudante na IES até à sua integração no mercado de trabalho, formalizado num Plano de Ação Anual.	IES
e) Acompanhar os percursos profissionais dos diplomados das IES	- Elaboração de um Relatório Anual que inclua a análise das taxas de emprego, do período de procura de emprego, da qualidade das condições de trabalho, da satisfação dos diplomados - Realização de uma análise à coerência entre as competências dos diplomados e os programas curriculares com propostas de eventuais ajustamentos - Integração dos <i>alumni</i> nos Conselhos Consultivos para a Empregabilidade - Auscultação periódica dos <i>alumni</i>, procurando recolher propostas de melhoria da promoção de empregabilidade dos diplomados da IES	IES

Recomendação 2.3.2. Apoiar os processos de aprendizagem ao longo da vida

Recomendações específicas	Propostas	Entidade responsável
a) Promover a adequação da oferta formativa a novos públicos alvo e assegurando a satisfação das suas necessidades específicas (incluindo seniores e outras pessoas que suspenderam o seu processo de educação formal)	- Inovação da oferta formativa, quer através de formatos mais flexíveis, quer de novas temáticas disponibilizadas (formações avançadas- 2 a 3 dias, Cursos breves e seminários, aulas abertas, MBA a tempo parcial, unidades curriculares isoladas,...) - Aposta no ensino a distância, b-learning e webinars que disponibilizem o acesso ao conhecimento de todos os públicos - Reforçar a oferta formativa em horário pós-laboral	IES

b) Apoiar os docentes na utilização de metodologias de ensino, complementares ao ensino presencial e que estimulem a diversificação da oferta formativa	- Formação em tecnologias de informação e comunicação e em pedagogia de ensino/ aprendizagem em contexto digital - Disponibilização de um serviço de apoio técnico ou pedagógico aos docentes na utilização destas metodologias/ instrumentos	IES Tutela
---	--	--------------------------

2.4. Integração da aprendizagem baseada em projetos sociais e de voluntariado

Também a valorização estratégica da participação dos estudantes em projetos sociais e em iniciativas de voluntariado surge como uma área prioritária de investimento, nomeadamente através da sua articulação com os conteúdos programáticos abordados e métodos utilizados nos processos de ensino-aprendizagem, reforçando a aproximação dos estudantes a outras partes interessadas e à comunidade de forma geral.

Recomendação 2.4.1. Promover a aprendizagem baseada na participação em projetos sociais

Recomendações específicas	Propostas	Entidade responsável
a) Estimular a participação em projetos sociais articulando-os com o plano de estudos e com as necessidades da comunidade envolvente.	- Desenvolvimento e disponibilização de um referencial de práticas de serviço-aprendizagem em contexto académico e comunitário, incluindo exemplos nacionais e internacionais - Inclusão nas UC, sempre que viável e adequado, trabalhos de campo e projetos que antecipem e respondam a necessidades das partes interessadas e da comunidade, com clara intencionalidade pedagógica - Organização de um programa anual "IES + Comunidade" através de visitas a organizações e instituições, participação em aulas das unidades curriculares, aulas abertas,...	IES
b) Valorizar a participação em projetos sociais por parte dos estudantes	- Integração desta participação no suplemento ao diploma	IES

Recomendação 2.4.2. Reforçar o apoio das IES ao voluntariado dos estudantes

Recomendações específicas	Propostas	Entidade responsável
a) Estimular a atuação estratégica da IES em termos de voluntariado	- Definição de um programa de voluntariado institucional e estratégico (com a definição de áreas prioritárias através da auscultação das partes interessadas e de acordo com a missão e competências da instituição, formação,...) - Apoio a iniciativas de voluntariado dos estudantes e seus representantes e de outros atores relevantes (praxe solidária, bolsas de voluntariado, GIRO do GRACE,...)	IES
b) Criar condições efetivas de participação dos estudantes em programas de voluntariado extracurriculares	- Criação de uma Plataforma de voluntariado das IES, que reforce a partilha dos projetos nacionais e internacionais de voluntariado nas IES (Tutela - Criação do Estatuto de estudante-voluntário) - Integração no suplemento ao diploma e eventual atribuição de créditos ECTS - Realização de Galas de Voluntariado e outros eventos que valorizem esta atividade	Tutela IES

2.5. Promoção da mobilidade e da colaboração, nacionais e internacionais¹⁵

A promoção da mobilidade e da colaboração a nível nacional e internacional é central no contexto de uma formação pessoal e profissional dos estudantes que apele a competências de gestão da diversidade cultural, sendo fundamental a divulgação dos programas de mobilidade e criação de condições efetivas de participação, em particular de grupos sub-representados nestes programas. Especial atenção deve ser também prestada à integração dos estudantes internacionais nas IES, nomeadamente através do desenvolvimento de estratégias de difusão da cultura nacional e organizacional.

¹⁵. Neste capítulo foram só abordadas recomendações direcionadas à mobilidade de estudantes. Outras vertentes da mobilidade, nomeadamente as que envolvem os docentes e não docentes foram abordados anteriormente no capítulo 1.

Recomendação 2.5.1. Promover a mobilidade nacional e internacional de estudantes *outgoing*

Recomendações específicas	Propostas	Entidade responsável
a) Desenvolver estratégias de comunicação de programas de mobilidade, fomentando a motivação para a participação dos estudantes	- Comunicação das possibilidades de mobilidade nos <i>Open Days</i> - Promoção de uma comunicação clara e transparente do sistema de transferência de créditos - Desenvolvimento de um programa de Embaixadores (alunos com experiências de mobilidade) para divulgação da sua experiência - Comunicação junto da comunidade académica dos impactos dos projetos de mobilidade nos participantes e na IES	IES
b) Valorizar, nos programas de mobilidade, as opções que envolvam países em desenvolvimento	- Criação de bolsas especiais que estimulem a mobilidade de estudantes para países em desenvolvimento, reforçado a componente de serviço-aprendizagem, em articulação com Erasmus+ e Serviço Voluntário Europeu	Tutela IES Federações Académicas
c) Desenvolver competências de empregabilidade direcionadas para o contexto internacional	- Inclusão no desenvolvimento de competências transversais, a gestão da diversidade cultural; - Introdução nas UC, sempre que adequado, de conhecimentos científicos e técnicos ajustados a outras realidades geográficas e culturais - Reforço de programas de estágios internacionais, nomeadamente através do incentivo à constituição de consórcios entre IES a nível internacional	IES
d) Desenvolver uma política de mobilidade e cooperação nacional entre IES, envolvendo toda a comunidade académica	- Reforço de programas e protocolos entre IES nacionais - Promoção dos programas já existentes: Programa Almeida Garrett e Programa Vasco da Gama	CRUP CCISP IES

Recomendação 2.5.2. Promover estratégias de alargamento dos programas de mobilidade internacional aos segmentos de estudantes com menores níveis de participação e *alumni*

Recomendações específicas	Propostas	Entidade responsável
a) Facilitar a integração de estudantes com necessidades educativas especiais em programas de mobilidade e colaboração	- Reforço dos programas de mobilidade inclusiva, nomeadamente através da criação de uma base de dados com informação das IES a nível internacional acerca das condições que podem facilitar estes processos de mobilidade	Tutela IES
b) Facilitar a integração de trabalhadores-estudantes em programas de mobilidade e colaboração	- Criação de um programa de mobilidade específico para trabalhador-estudante, que inclua bolsas e duração adequadas às suas particularidades - Revisão do estatuto de trabalhador-estudante de forma a criar efetivas condições efetivas de participação nos programas de mobilidade	Tutela
c) Reforçar a participação dos <i>alumni</i> em programas de mobilidade	- Reforço dos programas de mobilidade atualmente existentes direcionados aos <i>alumni</i>	Tutela IES

Recomendação 2.5.3. Promover uma estratégia efetiva de integração de estudantes internacionais na IES (*incoming*)

Recomendações específicas	Propostas	Entidade responsável
a) Desenvolver ações que permitam uma melhor integração dos estudantes internacionais <i>incoming</i>	- Desenvolvimento de iniciativas de apoio ao estudante deslocado, nomeadamente sessões de acolhimento e criação da figura de Erasmus Buddy (estudante-tutor)	IES
b) Promover a cultura portuguesa, junto de estudantes internacionais	- Reforço da disponibilização de programas de integração na língua e cultura portuguesas	Tutela IES

2.6. Estratégias de promoção do relacionamento com os *alumni*

Os *alumni* são uma das partes interessadas que devem ser tidos em consideração na atuação das IES, sendo fundamental um investimento na relação com os atuais estudantes, de forma a projetar uma relação sustentada com os mesmos, antecipando o seu futuro papel enquanto *alumni*. As estratégias de promoção de relacionamento com os *alumni* beneficiarão de um sólido conhecimento dos seus interesses e expectativas, da criação de benefícios e de mecanismos de reconhecimento e da transparência na comunicação do trabalho desenvolvido.

Recomendação 2.6.1. Desenvolver um programa de gestão de relacionamento/envolvimento com os antigos alunos

Recomendações específicas	Propostas	Entidade responsável
a) Desenvolver iniciativas dirigidas aos atuais estudantes, que clarifiquem expectativas relativamente à relação entre IES e <i>alumni</i>	- Desenvolvimento de programa de comunicação, ao longo do percurso académico dos estudantes, sobre o papel dos <i>alumni</i> , seus benefícios e formas de envolvimento	IES
b) Promover o aprofundamento do conhecimento e da relação das IES com os <i>alumni</i>	- Criação nas IES de um setor que tenha como objetivo gerir as relações com os <i>alumni</i> - Criação de um plano de comunicação para com os <i>alumni</i> , garantindo o alinhamento e consistência da comunicação da IES - Criação de uma base de dados de <i>alumni</i> atualizada periodicamente que permita a criação de segmentos para comunicação e envolvimento diferenciados	IES
c) Criar benefícios que vão ao encontro das necessidades e expectativas dos <i>alumni</i>	- Criação de formação continua considerada relevante, com condições especiais para este segmento - Manutenção do acesso dos <i>alumni</i> a alguns serviços das IES, nomeadamente às Bibliotecas	IES
d) Promover mecanismos de reconhecimento dos <i>alumni</i>	- Criação de um prémio anual/reconhecimento por mérito de percurso pessoal ou profissional, serviços à comunidade e cidadania eleito por pares dos <i>alumni</i> - Divulgação de perfis, percursos e testemunhos de <i>alumni</i> através dos meios de comunicação da IES	IES
e) Promover a prestação de contas relativamente ao trabalho desenvolvido com os <i>alumni</i>	- Criação de um sistema de medição dos resultados e impactos das ações desenvolvidas com os <i>alumni</i> e sua divulgação nos meios de comunicação da IES.	IES

Síntese

Em síntese, a formação pessoal, profissional e cívica dos estudantes deverá envolver:

- A formação de cidadãos socialmente responsáveis, com pensamento crítico e autónomo, no sentido de uma formação integral dos estudantes, para que estes construam um sentido sobre os vários saberes e competências, e possam ir questionando e refletindo criticamente sobre a realidade em que vivem e atuam. As IES devem “produzir” cidadãos conscientes dos seus impactos na sociedade. Ignorar este facto ou secundarizá-lo face às competências técnicas é algo que poderá trazer graves consequências individuais, organizacionais e sociais;
- A promoção do sucesso educativo e combate ao abandono, tendo em atenção os potenciais riscos psicológicos, financeiros e sociais prévios à frequência do ensino superior, com base numa abordagem holística de forma a promover processos de aprendizagem, ensino e avaliação centrados no estudante e reforçar a disponibilização de recursos de aprendizagem e apoio ao mesmo;
- A promoção da empregabilidade e aprendizagem ao longo da vida, assente no envolvimento das entidades empregadoras, nomeadamente na reflexão sobre perfis de competências, e no alargamento do ensino superior a quem pretende melhorar a sua formação, em diferentes momentos de vida;
- A integração da aprendizagem baseada em projetos sociais e voluntariado solidário, de forma a articular o trabalho académico desenvolvido nas diversas unidades curriculares dos vários ciclos de estudos e a resposta a necessidades concretas da comunidade, promovendo o reforço das competências adquiridas em contexto formal, bem como uma maior consciência social por parte dos estudantes.
- A promoção da mobilidade e da colaboração, nacionais e internacionais, sendo que o estímulo de oportunidades de contacto com sistemas culturais e organizacionais distintos cria cidadãos mais socialmente responsáveis, capazes de entenderem o ambiente que os rodeia e com maior capacidade de adaptação e compreensão.
- As estratégias de promoção do relacionamento com os *alumni*, no sentido de promover um relacionamento estreito das IES com os seus *alumni* na medida em que estes são a prova evidente da certificação dos seus programas académicos, um produto da instituição.

03

capítulo

Gestão socialmente responsável

da produção e difusão

do conhecimento

Enquadramento

As IES são produtoras de conhecimento o qual deve, também, ser um contributo para a compreensão social da realidade. Esta produção e respetiva difusão do conhecimento deverá ser gerida de forma socialmente responsável. Segundo Vallaey et al. (2009), o objetivo desta gestão socialmente responsável da produção e difusão do conhecimento deverá ser uma das orientações da atividade científica através da concertação das linhas de investigação académicas com interlocutores externos, com o objetivo de uma maior articulação entre a produção do conhecimento e a agenda de desenvolvimento local e nacional.

O conceito central deste capítulo é o de Ciência Aberta, adiante descrito, e torna-se premente que as IES atribuam importância estratégica à utilidade social da sua produção de conhecimento. Defende-se que as IES procurem promover, para além de outros eixos, a investigação orientada pelos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), de forma a poderem contribuir para a prossecução destes mesmos objetivos. A pergunta que se coloca neste contexto é: “Que conhecimentos deve produzir a universidade, com quem, e como deve difundi-los de forma a permitir a sua apropriação social, bem como atender as carências cognitivas que afetam a comunidade?” (Vallaey et al., 2009, p. 15).

3.1. Desenvolvimento de uma política de Ciência Aberta

Uma gestão socialmente responsável da produção e difusão do conhecimento, não pode estar afastada da noção de ciência aberta, bem como dos temas do desenvolvimento sustentável.

O conceito de Ciência Aberta assenta nos esforços de tornar os resultados da investigação científica financiada por entidades públicas mais acessíveis para a comunidade científica, para o setor empresarial, ou para a sociedade de forma mais global. Desta

forma, o conhecimento científico produzido pela investigação pública é um bem público, o que significa que todas as pessoas devem poder fazer uso desse conhecimento, sem custos adicionais, gerando um retorno social do investimento feito (OECD, 2015).

Uma política de ciência aberta, que foi assumida com destaque pelo XXIº Governo Constitucional, assenta em cinco dimensões: acesso aberto, dados abertos, investigação/inação aberta, redes abertas de ciência e ciência cidadã¹⁶.

16. <http://www.ciencia-aberta.pt/>.

A OCDE identifica os atores chave neste processo: os investigadores, os ministérios, as agências financiadoras da investigação, as IES e institutos de investigação, as bibliotecas, repositórios e centros de dados, as organizações da economia solidária, as empresas e as entidades supranacionais (OCDE, UNESCO, Comissão Europeia, entre outras) (OECD, 2015). O facto de se permitir aos atores sociais interagir

rem com os investigadores e outras partes interessadas no ciclo da investigação permite aumentar a qualidade, a relevância, a aceitabilidade e a sustentabilidade dos resultados da inovação, ao integrar as expectativas, as necessidades, os interesses e os valores da sociedade (Recomendação da Comissão de 17 de julho de 2012 sobre o acesso à informação científica e a sua preservação).

3.2. Promoção da investigação colaborativa

Uma característica relevante da Ciência Aberta que importa sublinhar prende-se com o que se denomina de investigação colaborativa. No seio do sistema científico, internacional e nacional, estão a ganhar terreno perspectivas como a transdisciplinaridade e a cocriação. A contribuição da ciência para a compreensão e definição de soluções que visem o desenvolvimento sustentável requer que as comunidades de conhecimento fragmentado se unam com vista a fornecer uma síntese do atual estado do conhecimento científico, no contexto da sustentabilidade global. Segundo Ferrão (2014), o mundo não é inteligível a partir do somatório de múltiplos conhecimentos especializados e fragmentados.

Segundo o conceito de investigação transdisciplinar ou colaborativa, inicialmente abordado num relatório da OCDE em 1970 (Cronin, 2008), pode ser definido como “Estratégia de conjugação de distintos

tipos de conhecimento (disciplinares e extra-disciplinares) que permita a articulação de atores diversos para a produção de um conhecimento pertinente” (Vallaey et al, 2009, p.51). Ainda segundo os mesmos autores, trata-se da possibilidade de diferentes disciplinas académicas trabalharem de forma conjunta com profissionais e beneficiários para resolver problemas concretos do mundo real. Implica a construção de sinergias que vão para além do conhecimento interdisciplinar (McGregor, 2004).

Este trabalho cooperativo de investigação, de âmbito nacional e/ou internacional, envolve a identificação conjunta de problemas e questões que têm de ser resolvidas; levar a cabo a investigação propriamente dita e interpretar os dados e por fim, disseminar os resultados. De acordo com Lang et al (2012) torna-se fundamental reintegrar e aplicar o conhecimento produzido, quer na prática científica, quer

societal. Segundo a carta da transdisciplinaridade, publicada em 1994, na sequência do Primeiro Congresso Mundial de Transdisciplinaridade, que se realizou precisamente em Portugal nesse ano, existem três características fundamentais da atitude e visão transdisciplinar: o rigor (nos argumentos), a abertura a ideias desconhecidas, inesperadas e imprevisíveis; e a tolerância (reconhecimento do direito a ideias divergentes e verdades alternativas).

Assim defende-se neste contexto que **investigação colaborativa** implica investigação interdisciplinar com inclusão de distintas partes interessadas, diversificadas no próprio processo de produção e difusão científica, enfatizando um envolvimento com parceiros sociais na coprodução de conhecimento (Schmalzbauer, B., & Visbeck, M., 2016). Neste processo de envolvimento, importa ter em consideração um leque diversificado de grupos de interesse, já que tradicionalmente existe nestes processos uma maior representatividade e voz ativa de alguns grupos em detrimento de outros (ex: comunidade local, ONG, entre outros) (Pai et al, 2011).

Segundo Lang et al (2012) os fundamentos que justificam a investigação colaborativa são os seguintes:

1. A investigação sobre problemas complexos relacionados com a sustentabilidade requer contributos construtivos de várias comunidades de conhecimento de forma a assegurar a incorporação de todas as disciplinas relevantes e dos grupos de atores relacionados com o problema;
2. A pesquisa de soluções requer produção de conhecimento que vai para além da análise do problema, tais como objetivos, normas e visões, necessários para fornecer orientação para futuras estratégias de intervenção;
3. Os esforços colaborativos entre investigadores e não académicos fornecem um aumento da sua legitimidade face ao problema, bem como uma maior transparência na definição desse mesmo problema, alargando ainda as opções de soluções encontradas. Esta abordagem poderá facilitar a resposta a questões do mundo real, ao mesmo tempo que cria um valor educacional e que desenvolve uma cultura de consciência relativamente à Ciência (OECD, 2015, p.84).

3.3. Difusão e transferência de conhecimentos junto da comunidade

A Ciência Aberta é um meio e não um fim em si mesma, já que apresenta vantagens na melhoria da eficiência e difusão dos processos de investigação e no maior escrutínio destes processos, no aumento do potencial de inovação social e no maior envolvimento dos cidadãos na Ciência, aspetos essenciais para dar resposta aos desafios globais (OECD, 2015).

Diretamente interligadas com a noção de Ciência Cidadã, já referida anteriormente, está a difusão e transferência de conhecimentos em interação com a comunidade, no sentido em que os projetos que envolvem os cidadãos nas atividades científicas devem produzir resultados que “respondam a uma pergunta de investigação ou coloquem em prática ações de conservação, decisões de gestão ou políticas ambientais” (ECSA, 2015). Uma Ciência Cidadã deve, pois, permitir o desenvolvimento de ações de apoio especializado ao processo de desenvolvimento cultural, social e económico (UNESCO, 1998), dando resposta a questões com relevância local, nacional ou internacional e influenciando políticas em cada uma destas escalas (ECSA, 2015).

As políticas de Ciência Aberta a nível internacional parecem focar-se essencialmente em medidas legislativas e de criação de infraestruturas de suporte, com menor enfoque em mecanismos de incentivos que possam

potenciar o seu desenvolvimento (OECD, 2015).

Em Portugal, o RJIES refere, no seu artigo 2º, nº 5, que as IES têm o dever de contribuir para a compreensão pública das humanidades, das artes, da ciência e da tecnologia, promovendo e organizando ações de apoio à difusão da cultura humanística, artística, científica e tecnológica e disponibilizando os recursos necessários a esses fins.

Mais recentemente surgiram iniciativas de preparação de uma Política Nacional de Ciência Aberta em Portugal, na sequência do trabalho já realizado, nomeadamente em termos do acesso aberto, com a definição de metas a curto e médio prazo (MCTES, 2016a). Numa iniciativa conjunta do Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior e da Ciência Viva- Agência Nacional para a Cultura Científica e Tecnológica, foram ainda criados os Laboratórios de Participação Pública, no sentido de estimular o envolvimento público na construção de agendas de investigação e inovação e no debate de políticas públicas para a ciência e tecnologia e a difusão do conhecimento (MCTES, 2016b).

Estas iniciativas foram acompanhadas da criação de uma plataforma digital que reúne informação, iniciativas e conteúdos formativos na área da Ciência Aberta¹⁷.

17. <http://www.ciencia-aberta.pt/>

3.4. Promoção de investigação orientada pelos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)

Uma gestão socialmente responsável da produção e difusão do conhecimento, para além de se centrar numa política de ciência aberta deverá igualmente implicar a promoção de investigação aplicada aos temas do desenvolvimento sustentável.

A crescente importância do conhecimento científico na prossecução dos ODS implica o próprio questionamento do que é a ciência e de como o sistema de investigação se poderá reorganizar e estruturar para ser capaz de ajudar a responder a estes objetivos. É pedido cada vez mais aos investigadores que privilegiem problemas concretos, e espera-se que se preocupem em produzir conhecimento útil e acionável. Esta utilidade social da investigação afirma-se inexoravelmente, sem procurar minimizar a importância da investigação fundamental, igualmente relevante para responder aos atuais desafios do desenvolvimento sustentável. A comunidade científica será efetivamente e cada vez mais chamada a contribuir com propostas inovadoras no contexto de resolução de problemas globais, conduzindo as suas investigações de um modo sustentável.

Importa assim que as IES reflitam sobre o modo como se devem reorganizar de forma a produzirem conhecimento que a sociedade possa aproveitar para atender às lacunas de informação que afetam o seu desenvolvimento sustentável (Vallaeys, 2014). Este propósito requer que as comunidades científicas, originalmente fragmentadas, cooperem para encontrar soluções de curto, médio e longo prazo com vista a uma sociedade promotora de desenvolvimento sustentável.

Após 30 anos do Relatório Brundtland em 1987, surgem dois documentos importantes que reconfiguram o caminho em prol do desenvolvimento sustentável: O Acordo de Paris e a Agenda 2030 que inclui 17 objetivos. Passa-se de um documento mais genérico e abstrato para um conjunto de objetivos concretos onde podem ser identificadas/definidas ações específicas a desenvolver a nível institucional, regional, nacional e global.

Na medida em que existe uma complementaridade e interdependência entre os diferentes ODS, importa garantir que as soluções de curto, médio e longo prazo advenham de investigação fundamental e aplicada (Griggs et al, 2013) numa colaboração estreita entre distintos domínios do saber.

O Conselho Consultivo do Secretário Geral das Nações Unidas, em 2016, definiu um conjunto de princípios que sublinham o papel crucial da ciência para o desenvolvimento sustentável, nomeadamente:

- O reconhecimento da ciência como um bem público universal, com um importante papel nas fundações do desenvolvimento sustentável;
- O reconhecimento da ciência básica como um requisito principal para a inovação;
- A promoção da diversidade na ciência com vista ao desenvolvimento sustentável, garantindo a equidade de género na ciência e incluindo grupos e minorias sub-representados;
- O fortalecimento da educação científica para aumentar a literacia científica e a capacitação científica a todos os níveis;
- O aumento dos investimentos em ciência, estabelecendo investimentos mínimos nacionais para ciência, tecnologia e inovação, quer fundamental, quer aplicada;
- A promoção de uma abordagem científica integrada, abordando as dimensões social, económica e ambiental de desenvolvimento sustentável e respeitando a diversidade dos sistemas de conhecimento. Espera-se, neste contexto, que a ciência procure, de forma sistemática, identificar as lacunas de conhecimento existentes e que consiga reformular as agendas de investigação para incluir respostas aos desafios lançados na Agenda 2030. As agendas nacionais e institucionais de investigação deverão identificar prioridades de investigação alinhadas com os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável, e as distintas instituições de ensino e investigação, bem como os organismos da tutela deverão promover, financiar e apoiar investigação socialmente útil.

3.1. Desenvolvimento de uma política de Ciência Aberta

As IES deverão apoiar a implementação de uma política nacional de Ciência Aberta, na medida em que são um dos atores sociais centrais neste processo. A ciência como um bem público, com utilidade social e envolvendo distintas partes interessadas é fulcral no caminho para um desenvolvimento sustentável mais efetivo.

Recomendação 3.1.1. Apoiar a implementação de uma política nacional de ciência aberta

Recomendações específicas	Propostas	Entidade responsável
a) Reforçar as políticas públicas da Ciência Aberta	- Participação das IES na concretização das metas definidas pela tutela: http://www.portugal.gov.pt/media/18506199/20160210-mctes-ciencia-aberta.pdf e consideração da Resolução do Conselho de Ministros sobre Ciência Aberta - Criação de orçamento participativo para a ciência aberta de âmbito nacional	IES Tutela
b) Definir uma política institucional de Ciência Aberta, com o envolvimento das partes interessadas internas mais relevantes	- Criação de referenciais para os processos de investigação e publicação que favoreçam a Ciência Aberta: - Proteção dos direitos de autor sem inviabilizar os direitos de publicação em acesso aberto - Criação de propostas de métricas alternativas de impacto, para além das atualmente utilizadas	IES Tutela
c) Incentivar a produção científica e publicação em acesso aberto	- Extensão da comparticipação nos custos de publicação em sistema de acesso aberto por parte fundos públicos também a publicações não integradas em projetos de I&D da FCT, mediante critérios a definir - Valorização da publicação em acesso aberto na progressão na carreira docente/investigador - Promoção de iniciativas de valorização da cultura e das práticas de ciência aberta	Tutela IES

d) Assegurar a ligação entre a investigação e ensino/aprendizagem	- Participação de estudantes em projetos de investigação científica - Iniciativas de divulgação dos resultados da investigação desenvolvida na instituição junto dos estudantes, docentes e pessoal não docente	IES
e) Criar ecossistemas de conhecimento com vasta rede de atores da comunidade interna e externa	- Instauração de dinâmicas multi-colaborativas, à semelhança dos laboratórios colaborativos, que facilitem processos de cocriação e ação. - Envolvimento dos cidadãos nos projetos científicos (ciência cidadã)	Tutela IES

Recomendação 3.1.2. Reforçar o funcionamento dos repositórios institucionais e nacional

Recomendações específicas	Propostas	Entidade responsável
a) Assegurar o depósito de investigação científica nos repositórios institucionais e nacional (RCAAP)	- Obrigatoriedade de publicação em repositórios de acesso aberto (inclusive a de projetos não financiados pela FCT), condicionando apoios e incentivos ao cumprimento deste requisito.	IES Tutela
b) Alargar as funcionalidades do repositório RCAAP	- Introdução de filtros de pesquisa no RCAAP que reflitam a avaliação dos documentos na ótica do utilizador - Incentivo do depósito de outros materiais científicos para além de dissertações e artigos.	IES Tutela

3.2. Promoção de investigação colaborativa

As IES, ao apoiarem e dinamizarem uma política de Ciência Aberta, deverão procurar desenvolver investigação interdisciplinar e transdisciplinar que integre atores sociais externos, nas várias fases da mesma: desenho, implementação e difusão de resultados.

Recomendação 3.2.1. Integrar atores sociais externos no desenho das linhas de investigação

Recomendações específicas	Propostas	Entidade responsável
a) Criar parcerias no âmbito das atividades de investigação da IES com entidades empregadoras de diplomados do Ensino Superior	- Valorização da integração de atores sociais externos aquando do desenho das linhas de investigação - Criação de um sistema integrado por parte das IES de auscultação periódica das partes interessadas, nomeadamente através de um Conselho Consultivo, onde estejam representadas entidades empregadoras, acerca das necessidades de investigação	IES
b) Criar dispositivos regulares para o acompanhamento das políticas públicas, assim como a identificação e análise de grandes temas da sociedade.	-Definição por cada IES de mecanismo adequado a adotar para cumprimento desta recomendação (Observatórios; painéis, Barómetros específicos nos ODS com relevância local).	IES

Recomendação 3.2.2. Promover a investigação colaborativa interinstitucional

Recomendações específicas	Propostas	Entidade responsável
a) Incentivar a colaboração interinstitucional para a investigação colaborativa	- Constituição de redes interinstitucionais para promoção da investigação colaborativa - Majoração positiva em consórcios interinstitucionais em relação às principais linhas de financiamento disponibilizadas	Tutela IES

Recomendação 3.2.3. Promover a investigação interdisciplinar e transdisciplinar

Recomendações específicas	Propostas	Entidade responsável
a) Promover o diálogo e parceria interdisciplinares intra e inter instituições	- Constituição de Rede de parcerias que reforce a dimensão inter e intra disciplinar entre centros de investigação nacionais e internacionais - Intensificar a promoção de jornadas de investigação científica inter e intra disciplinar com enfoque nacional e internacional - Realização de trabalhos interdisciplinares incluídos preferencialmente nas unidades curriculares do ciclo de estudos; - Desenvolvimento e promoção de centros de investigação interdisciplinares	Tutela IES

b) Capacitar docentes e investigadores para a investigação transdisciplinar	- Realização de formação que promova competências de trabalho colaborativo entre distintas partes interessadas	IES
c) Privilegiar projetos de investigação que impliquem uma abordagem transdisciplinar	- Inclusão de critério de avaliação de centros de investigação e de projetos com base no trabalho colaborativo/transdisciplinar	Tutela FCT IES

3.3. Difusão e transferência de conhecimentos junto da comunidade

Na abordagem da Ciência Aberta, importa que as IES integrem como eixo estratégico da sua política de investigação, a difusão e transferência de conhecimentos junto da comunidade, promovendo uma Ciência para todos, garantindo, desta forma, uma efetiva utilidade social dos conhecimentos e investigações produzidas

Recomendação 3.3.1. Integrar a difusão e transferência de conhecimentos junto da comunidade como eixo estratégico de atuação das IES

Recomendações específicas	Propostas	Entidade responsável
a) Criar uma política institucional de difusão e transferência de conhecimentos	-Explicitação nos documentos estratégicos das IES as opções de difusão e transferência de conhecimentos (como, com quem, quando...)	IES

b) Promover uma <i>Ciência para Todos</i>	- Produção de materiais de divulgação com resultados da investigação - Ações de promoção da curiosidade científica junto de crianças e jovens - Ações que tornem a ciência inteligível junto da população em geral (ex: informações acerca da melhor atuação no caso dos incêndios) - Linha de apoio para esclarecimento em temas específicos - Oferta de cursos MOOC (<i>Massive Online Open Courses</i>) - Avaliação dos resultados da difusão e transferência de conhecimento	IES
c) Integrar a difusão e transferência de conhecimentos intra institucional nas atividades ensino aprendizagem desenvolvidas	- Ações de transferência de conhecimentos dentro da comunidade académica através da Inclusão nas UC de uma componente prática de difusão (posters, publicações, conferências) - Ações de trabalho dentro da comunidade académica que promovam rede multidisciplinar	IES
d) Promover a difusão e transferência de conhecimentos junto de vários níveis de ensino e públicos-alvo	- Ações de difusão e transferência de conhecimento com a comunidade escolar pré-universitário, com pessoas com necessidades especiais (por ex: plataformas digitais) e com Universidades Sêniores	IES Tutela
e) Promover a sistematização e divulgação de boas práticas de difusão e transferência de conhecimentos	- Descrição e partilha de boas práticas de difusão e transferência de conhecimentos - Avaliação sistemática dos resultados e impactos das práticas de difusão e transferência de conhecimentos - Ações através dos canais adequados para a promoção da difusão e transferência de conhecimento junto da comunidade académica.	IES

3.4. Promoção de investigação aplicada aos temas do desenvolvimento sustentável

Torna-se primordial que as IES incentivem a investigação que procure responder direta ou indiretamente à concretização dos ODS. Assim defende-se que as IES se comprometam institucionalmente com os ODS apresentados na Agenda 2030 no que respeita à área da gestão, produção e difusão de conhecimento e que sejam criadas linhas de investigação, mecanismo de estímulo e promoção, formação de investigadores e mecanismos de avaliação dos resultados da investigação produzida.

Recomendação 3.4.1. Considerar os objetivos do desenvolvimento sustentáveis enunciados na Agenda 2030 nas agendas de investigação nacionais, regionais e institucionais

Recomendações específicas	Propostas	Entidade responsável
a) Criar um compromisso institucional para com os ODS	- Inclusão de evidências da utilidade social da investigação e a organização para os ODS na missão e prioridades de todas as unidades de investigação	IES
b) Criar linhas de investigação específicas relacionadas com a prossecução dos ODS	- Identificação pelos Centros de investigação e Conselhos Técnico Científicos das IES das linhas de investigação que promovam respostas aos ODS - Reforço da articulação entre as linhas de investigação prioritárias definidas pela FCT e os ODS	IES Tutela FCT
c) Promover a investigação colaborativa no domínio dos ODS com impacto	- Desenvolvimento e aplicação de indicadores claros e objetivos na avaliação do impacto dos projetos de investigação nesta área específica	IES Tutela

Recomendação 3.4.2. Criar mecanismos de estímulo à investigação colaborativa em torno dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável propostos na Agenda 2030

Recomendações específicas	Propostas	Entidade responsável
a) Criar dinâmicas de apoio aos investigadores para produção de investigação colaborativa no domínio dos ODS	- Agendamento, enquanto prioritário, no plano de atividades do departamento próprio na procura de apoios e financiamentos para projetos de investigação que versem sobre os ODS	IES
b) Desenvolver estratégia de sensibilização da comunidade académica para investigação colaborativa neste tema	- Sensibilização de futuros investigadores (ainda estudantes) para uma valorização destas problemáticas ao longo da sua formação académica, envolvendo-os desde logo, em investigação pertinente no domínio dos ODS - Promoção de ações de sensibilização de docentes e investigadores para a mobilização de projetos de investigação orientados para os ODS	IES Tutela (FCT)
c) Premiar e distinguir publicamente investigadores e projetos colaborativos que visem os ODS	- Atribuição de prémios anuais a projetos de investigação que integrem estes objetivos - Criação de Prémio nacional atribuído por organismo da tutela para projetos que visem temas que ajudem na concretização dos ODS	IES Tutela
d) Estimular a criação de formação orientada para o ODS, com vista à produção de conhecimento nesta área	- Disponibilização de oferta formativa pós graduada (mestrados e doutoramentos) que visem os ODS.	IES

Síntese

A este nível considera-se fundamental que uma gestão socialmente responsável da produção e difusão do conhecimento se faça a partir de:

- **Desenvolvimento de uma política de Ciência Aberta**, com base numa conceção de conhecimento científico como bem público, que deve estar disponível para todas as pessoas; - **Promoção da investigação colaborativa**: Os problemas sociais exigem soluções que transcendem as fronteiras traçadas pelas disciplinas científicas e dos atores sociais tradicionalmente envolvidos nos processos de investigação e de construção do saber científico. Defende-se neste contexto processos de investigação inter e transdisciplinares que incluam distintos olhares sobre o mesmo problema.
- **Difusão e transferência de conhecimentos junto da comunidade**, facilitando os processos de desenvolvimento cultural, social e económico.
- **Promoção de investigação orientada pelos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável**. A natureza dos objetivos de desenvolvimento sustentável enunciados na Agenda 2030 requerem abordagens científicas holísticas, que incluam distintas áreas do saber. Afirmar-se, neste contexto, o reconhecimento da ciência como um bem público universal com uma utilidade social fundamental nas fundações do desenvolvimento sustentável.

capítulo 04

Participação social

na comunidade

Enquadramento

Uma das preocupações presentes no ensino superior é a da importância da relação estabelecida entre as IES e a comunidade e sociedade envolventes, assegurando que as suas atividades e know-how são colocadas ao serviço dos processos de desenvolvimento. No modelo de análise da responsabilidade social das IES de Vallaeys et al. (2009), os autores referem-se a este eixo com a tentativa de resposta à questão de como as IES “podem interagir eficazmente com a sociedade para promover um desenvolvimento mais humano e sustentável” (p.15).

Procuramos enquadrar neste capítulo as principais temáticas que se consideraram relevantes no âmbito de uma ativa e relevante participação social na comunidade, nomeadamente na agenda local, nacional e internacional de desenvolvimento sustentável, através da prestação de serviços à comunidade que contribuam para a resolução de problemas sociais concretos e da promoção do trabalho colaborativo e criação de capital social na comunidade.

4.1. Participação ativa na agenda local, nacional e internacional de desenvolvimento sustentável

Neste âmbito, as IES deverão ser encaradas como um dos principais impulsionadores dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentáveis (ODS). A Agenda internacional de desenvolvimento sustentável – atualmente Agenda 2030 – tem como mote “Não deixar ninguém para trás”. As IES como instituições importantes nas comunidades locais, nacionais e internacionais possuem um importante papel nesta Agenda.

Tal como ocorreu no contexto da Agenda 21 esperase que na Agenda 2030 se desenvolva uma estratégia integrada que envolva as várias partes interessadas

da comunidade local de forma a definir os desafios e prioridades locais com vista à concretização dos 17 objetivos do desenvolvimento sustentável.

A concretização dos ODS requer ações locais. Defende-se assim que para a concretização dos ODS necessitamos de “pensar globalmente e agir localmente”.

De acordo com o relatório publicado pelo Ministério dos Negócios Estrangeiros (2017), a incorporação da Agenda 2030 nas estratégias nacionais foi articulada em 5 áreas temáticas: Pessoas; Prosperi-

dade; Planeta; Paz; Parcerias. Portugal identificou como prioridades estratégicas na implementação da Agenda 2030: ODS4 – Educação de qualidade; ODS5: Igualdade de Género; ODS9: Indústria, inovação e infraestruturas; ODS10: Reduzir as desigualdades; ODS13 – Ação climática e ODS14: Proteger a vida marinha.

Segundo a UNESCO (única Agência das Nações Unidas com um mandato sobre o Ensino Superior), numa sociedade de conhecimento, o ensino superior é um fator central para o desenvolvimento cultural, económico e social, enquanto capacitador endógeno e promotor dos direitos humanos, desenvolvimento sustentável, democracia, paz e justiça. Na medida em que as IES atuam como líderes na criação da mudança social, torna-se fundamental definir qual o seu papel como agente catalisador dos ODS e da Agenda 2030 nacionais.

O relatório final sobre a década da educação para o desenvolvimento sustentável (2005-2014), publicado pelas Nações Unidas (United Nations, 2014), dedicou um capítulo especificamente ao ensino superior. Neste relatório foi definida uma das prioridades nos próximos anos: acelerar soluções sustentáveis a nível de capacitação dos líderes das instituições de ensino locais para que estes possam apoiar os ODS a nível local. Defendeu-se que as autoridades municipais locais deviam ser encorajadas a trabalhar diretamente com as IES, envolvendo os estudantes na procura de soluções locais de sustentabilidade. Para tal, refere-se ser importante que se investi-

guem mecanismos para um envolvimento efetivo de universidades e comunidade.

Segundo a *SDG Fund*¹⁸ as universidades estarão no centro da Agenda 2030. Segundo alguns especialistas, a Agenda 2030 foi das primeiras ocasiões em que as Nações Unidas referem explicitamente que a desigualdade de acesso ao ensino superior é um fator associado à pobreza. Paloma Duran, porta-voz da SDG Fund definiu três papéis que as universidades poderão ter na concretização da Agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável:

- Expandir o capital humano com uma perspetiva de desenvolvimento sustentável: primeiro formando alunos para uma compreensão de como os ODS farão um mundo melhor e mais sustentável, integrando os princípios de DS entre as diferentes disciplinas. E segundo formando novos públicos, criando programas de formação para estudantes não universitários (os cursos online abertos de forma massiva são um bom exemplo do que pode ser feito nesta matéria e muitos outros formatos híbridos poderão contribuir para modalidades de formação contínua e ao longo da vida). Deverão ainda, de acordo com Arts (2016) promover o acesso ao ensino superior de grupos sociais mais desfavorecidos e preparar os líderes do futuro, explorando modos de governação, administração e gestão que contribuam para o desenvolvimento sustentável. Na opinião de Warden (2015), o ensino superior pode ainda ajudar a melhorar a qualidade de outros subsistemas do sistema educativo, já que é no seu seio que ocorre a formação de professores,

18. <http://www.sdgfund.org/>

bem como a investigação que pode ser feita ao nível pedagógico, curricula e avaliação, planeamento educativo e gestão.

- **Investigação.** Os investigadores, nas universidades, têm a vantagem de analisar e compreender quais as abordagens que poderão ser efetivas no processo de implantação da Agenda 2030. Alguns tópicos requererão novas abordagens conceptuais para uma melhor compreensão dos inter-relacionamentos entre os diferentes objetivos. A investigação ajudará quer a uma melhor compreensão dos custos de implementação dos ODS, quer também dos custos de oportunidade de não investir suficientemente nos ODS. Será ainda importante encontrar diferenças e semelhanças de problemas e soluções entre países e territórios. Tendo em conta que a

Agenda 2030 foca-se em não deixar ninguém para trás, a colaboração entre universidades de países distintos poderá diminuir a distribuição desigual de universidades e centros de investigação. As zonas mais pobres do mundo situam-se em zonas sem universidades e centros de investigação que possam compreender as necessidades de desenvolvimento sustentável dessas áreas.

- **Implementação da Agenda.** Deixando de ter um papel de meros observadores, as IES estão cada vez mais a tornarem-se atores numa parceria com múltiplas partes interessadas para os ODS, podendo contribuir para a transferência de conhecimento, reforçando a participação social das IES na comunidade e construindo as ferramentas necessárias ao Desenvolvimento Sustentável

4.2. Prestação de serviços à comunidade que contribuam para a resolução de problemas sociais concretos

Esta vertente da atuação das IES, é frequentemente designada como extensão, designação que poderá apresentar o risco de ser associada a uma perspetiva bancária da educação, utilizando a terminologia de Paulo Freire, ou seja, a uma transferência unilateral do conhecimento e recursos das IES para uma comunidade acrítica e passiva.

Neste sentido, surge como relevante estabelecer uma relação dialógica entre IES e a comunidade, numa perspetiva de que diversos atores interagem e aprendem em conjunto (Loureiro & Cristóvão, 2000), promovendo a construção de consciência crítica por parte dos vários atores sociais, mas também do reforço da capacidade dos mesmos para a ação.

A prestação de serviços das IES à comunidade operacionaliza-se, entre outros aspetos, na participação e desenvolvimento conjunto de projetos comunitários e sociais, nomeadamente nas áreas da educação, formação e emprego e inclusão social, podendo o contributo das mesmas assumir várias configurações, como a disponibilização de competências e a partilha de instalações, equipamentos e outros recursos, estando prevista, de forma geral, na alínea i do artigo 40º do RJIES.

A disponibilização de competências por parte das IES no contexto de projetos comunitários e sociais poderá ter um forte impacto na comunidade e região em que está implantada, na medida em que permite influenciar, entre outros, cidadãos e autarcas (IPCA, 2017). Este aspeto poderá ser suportado pelo desenvolvimento de programas de voluntariado que envolvam estudantes e docentes (Joseph Rowntree Foundation, 2012), mas também pessoal não docente e investigadores.

Relativamente à partilha de instalações, equipamentos e outros recursos, o RJIES, no seu artigo 16º, nº1, prevê a partilha de recursos e equipamentos com outras organizações, no âmbito mais vasto de ações de cooperação.

Algumas IES detêm espaços que se constituem como um valioso património arquitetónico, cultural e artístico, que podem ser colocados ao serviço da população, podendo até contribuir, em algumas situações, para o desenvolvimento de atividades económicas, como por exemplo o turismo. Por outro lado, existem frequentes práticas de partilha de espaços e infraestruturas das IES com a comunidade, nomea-

damente espaços vocacionados para atividades desportivas (pavilhões, ginásios, campos desportivos) e/ou atividades de ar livre (jardins, ciclovias), auditórios e anfiteatros e infraestruturas na área da restauração (Instituto Politécnico do Cávado e do Ave, 2017).

Esta partilha pode ser realizada em iniciativas conjuntas das IES com a comunidade, quer de índole desportiva (ex: torneios), quer de índole cultural (ex: exposições de trabalhos, concertos de música, peças de teatro) (Instituto Politécnico do Cávado e do Ave, 2017).

Todas estas iniciativas estão previstas no Regime Jurídico da Avaliação da Qualidade do Ensino Superior, no seu artigo 4º, nº2, ao considerar como parâmetros de avaliação da qualidade, entre outros, os seguintes:

(...)

j) A integração em projetos e parcerias nacionais e internacionais;

l) A prestação de serviços à comunidade;

m) O contributo para o desenvolvimento regional e nacional adequado à missão da instituição;

n) A ação cultural, desportiva, artística e, designadamente, o contributo para a promoção da cultura científica;

(...)

As agendas culturais dos Municípios têm vindo a integrar de forma cada vez mais visível as atividades culturais promovidas no seio das IES, contribuindo, desta forma, para uma participação ativa das mesmas na animação cultural das localidades onde se inserem e na promoção de atividades educativas e culturais (Instituto Politécnico do Cávado e do Ave, 2017).

4.3. Promoção do trabalho colaborativo e criação de capital social na comunidade

A aprendizagem mútua entre atores sociais como fator fundamental no desenvolvimento de políticas e práticas de RS nas IES implica o desenvolvimento de estratégias de trabalho colaborativo entre estas e outros atores sociais, que têm vindo a consolidar-se como alternativa a uma forma de organização burocrática, no sentido de introduzir uma maior informalidade e flexibilidade na ação (Fukuyama, 2000), bem como uma maior abertura das organizações à envolvente, aspeto que foi facilitado pela evolução tecnológica (Castells, 2007).

Himmelman (2001) identificou diversas estratégias de trabalho colaborativo, de acordo com o seu nível de aprofundamento, partindo de uma forma mais instrumental- a organização em rede- que se baseia na troca de informação para benefício mútuo, e a que se sucedem as estratégias de coordenação (planeamento conjunto), cooperação (afetação interinstitucional de recursos) e colaboração (*empowerment* organizacional). O aprofundamento do trabalho colaborativo implica relações cada vez mais duráveis e o aumento dos níveis de confiança (Esgaio & Carmo, 2014).

O trabalho colaborativo cria um valor para a sociedade, ou seja, um capital social, que beneficia os indivíduos, mas também a sociedade de forma mais global. A criação de capital social através do desenvolvi-

mento de trabalho colaborativo entre IES e outros atores sociais é *inclusor* (*bridging*), uma vez que permite e potencia a interação entre atores ou setores da comunidade com características diversas (Correia, 2007). O estabelecimento de relações sociais entre organizações com características diferentes implica a confluência de diversas identidades sociais, políticas e profissionais (Putnam, 2000), permitindo-lhes antecipar-se aos constrangimentos decorrentes do processo de mudança e dos problemas sociais (*getting ahead*) (Field, 2004: 65). Neste sentido, este trabalho colaborativo poderá facilitar a criação de sinergias no desenvolvimento de estratégias de gestão da mudança e prevenção e resolução dos problemas sociais.

Existem evidências decorrentes da investigação de que o capital social é um fenómeno facilitado pela proximidade geográfica e pelo estabelecimento de relações face-a-face (Putnam & Feldstein, 2003), que pode ser complementado, mas não substituído pelo relacionamento à distância suportado pelas tecnologias de informação e comunicação. Assim, a esfera mais imediata de potencial colaboração entre IES e envolvente é a comunidade geográfica em que essa IES se integra.

Neste sentido, é comum a práticas de implantação de *campus* de IES em áreas geográficas específicas, com vista à sua reabilitação e revitalização (Joseph Rowntree Foundation, 2012).

4.1. Participação ativa na agenda local, nacional e internacional de desenvolvimento sustentável

Defende-se que as IES nacionais/locais possam definir uma Agenda 2030 aplicada às IES, à semelhança do que foi feito na Agenda 21 Local. Assim criar-se-ia uma Agenda 2030 IES que, a partir da Agenda 2030 nacional/Local, procure priorizar quais os desafios e medidas concretas de os alcançar por parte das IES. Tal documento estratégico, poderia ser subscrito pelas diferentes IES nacionais, fomentando-se o desenvolvimento de redes locais de IES, bem como a difusão de iniciativas relacionadas com as mesmas. Este documento procura promover um movimento, uma “voz coletiva” das IES sobre os desafios do DS, tendo em conta as suas responsabilidades e seus impactos a nível ambiental, económico, social e cultural.

Recomendação 4.1.1. Criação de uma Agenda 2030 específica para o Ensino Superior – Agenda 2030 IES

Recomendações específicas	Propostas	Entidade responsável
a) Criar redes entre IES (ou utilizar as redes já existentes) de forma a discutir prioridades nacionais para as IES relativamente à Agenda 2030 Nacional	- Criação, no âmbito do ORSIES, de um documento que clarifique o papel das IES na Agenda 2030	ORSIES
b) Criar redes locais de IES que possam debater com as autarquias locais e outras partes interessadas relevantes a adaptação local da Agenda 2030 nacional	- Criação de Redes locais de IES (públicas e privadas) que promovam a discussão sobre os desafios locais da Agenda 2030 - Participação das IES como membro consultivo de Autarquias Locais, Comunidades Intermunicipais e Áreas Metropolitanas - Participação das IES nas atuais Redes locais, nomeadamente no âmbito dos programas operacionais em curso de especialização inteligente	Tutela IES Autarquias locais Comunidades Intermunicipais Áreas Metropolitanas
c) Promover na Agenda Internacional das IES os ODS	- Desenvolvimento de projetos que respondam a problemas sociais a nível internacional	IES

d) Incluir no plano estratégico da IES as prioridades relacionadas com a Agenda 2030.	- Criação de um capítulo do Plano Estratégico das IES referente ao Desenvolvimento Sustentável e à Agenda 2030.	IES ORSIES
---	---	---------------

4.2. Prestação de serviços à comunidade que contribuam para a resolução de problemas sociais concretos

As iniciativas de prestação de serviços à comunidade, nomeadamente a participação em projetos de elevado potencial de inovação e impacto social, que possam contribuir para a resolução de problemas sociais concretos são fundamentais no âmbito da responsabilidade social das IES. Esta participação deve envolver todos os membros da comunidade académica, bem como assegurar a representação das IES em redes sociais comunitárias, em particular as que visam a coordenação da análise e intervenção social territorial.

Recomendação 4.2.1. Promover a participação das IES em projetos com elevado potencial de inovação e impacto social

Recomendações específicas	Propostas	Entidade responsável
a) Estimular a participação das IES em projetos de desenvolvimento local, regional, nacional ou internacional, em articulação com os processos de ensino e investigação	- Referência explícita nos documentos estratégicos ao desenvolvimento de projetos de extensão à comunidade - Criação de unidades curriculares de serviço à comunidade - Criação de uma plataforma para lançar desafios às IES por parte de IPSS, empresas e outras entidades da comunidade, para resolução de problemas e necessidades concretos- Comunidade + - Reforço de linhas de financiamento para projetos de extensão comunitária a nível nacional - Inclusão das evidências da participação social na comunidade num futuro sistema integrado de gestão da RS nas IES	IES ORSIES Tutela
b) Incentivar a participação dos membros da comunidade académica em projetos de extensão à comunidade	- Valorização da participação nestas iniciativas, no caso dos estudantes, no Suplemento ao Diploma e, no caso do pessoal docente e não docente, no processo de avaliação de desempenho - Afetação de orçamento específico - Constituição de uma base de dados online com divulgação de projetos de extensão à comunidade- Comunidade+	IES ORSIES

c) Assegurar a representação das IES em redes sociais comunitárias

- Adesão das IES aos Conselhos Locais de Ação Social/ Comissões Sociais de Freguesia (Programa Rede Social)

IES

4.3. Promoção do trabalho colaborativo e criação de capital social na comunidade

A participação social das IES na comunidade assenta em estratégias de trabalho colaborativo, que potenciem a criação de capital social nessa comunidade. O trabalho colaborativo potencia a partilha de conhecimento e de práticas promissoras, o reforço da coesão social e das relações de confiança, bem como a partilha estratégica de instalações, equipamentos e outros recursos entre as IES e a comunidade.

Recomendação 4.3.1. Promover o envolvimento das IES em iniciativas de trabalho colaborativo e de fortalecimento do capital social nas comunidades em que se inserem

Recomendações específicas	Propostas	Entidade responsável
a) Incentivar o desenvolvimento de redes de partilha e de conhecimento	- Criação de redes/fóruns de partilha de experiências e práticas promissoras das IES em parcerias locais e regionais - Adesão por parte das IES ao programa Uni.Network do GRACE	IES
b) Desenvolver iniciativas conjuntas entre IES e organizações ou outros atores relevantes da comunidade, no sentido de reforçar a coesão social e as relações de confiança	- Criação de agenda comunitária partilhada de atividades culturais e artísticas, desportivas, de promoção da saúde, entre outras	IES
c) Promover a partilha estratégica de instalações, equipamentos e outros recursos entre as IES e a comunidade	- Regulamentação facilitadora nas IES, relativamente à cedência de espaços e partilha de serviços com a comunidade - Ações de disseminação de sistemas tecnológicos e outros produtos/ serviços desenvolvidos pelas IES	IES Tutela

Síntese

Concluindo, **construir uma sólida participação social por parte das IES implica, pois, assumir um papel ativo na vida das comunidades, nomeadamente através:**

- **Da participação ativa na agenda local, nacional e internacional de desenvolvimento sustentável**, através de uma definição clara do seu papel na concretização da Agenda 2030 do Desenvolvimento Sustentável;
- **Da prestação de serviços que contribuam para a resolução de problemas sociais concretos**, afetando recursos diversificados, como competências específicas e infraestruturas e equipamentos;
- **Da promoção do trabalho colaborativo e criação de capital social na comunidade**, aprofundando as relações estabelecidas com outros atores sociais e com a comunidade e criando sinergias pelo diálogo entre diferentes naturezas e missões, bem como competências.

05

capítulo

Fatores críticos de sucesso

para o desenvolvimento

da RS em IES

Enquadramento

Uma política de gestão integral dos impactos administrativos e académicos da atividade universitária, em prol do desenvolvimento humano sustentável (Vallaey et al., 2009).

Na sequência dos capítulos anteriores em que abordámos várias dimensões da responsabilidade social nas IES, procura-se, neste capítulo, apresentar os fatores críticos de sucesso para o seu desenvolvimento, isto é, aspetos transversais na gestão interna das IES e na sua relação com a envolvente, que poderão

funcionar como facilitadores ou bloqueadores da atuação neste domínio.

Neste sentido apresenta-se, de seguida, um modelo de governação integrada da responsabilidade social em IES, aprofundando ao longo deste capítulo os seus elementos.

5.1 Contributos para um modelo de governação integrada da responsabilidade social em IES

O modelo de governação integrada da responsabilidade social em IES apresentado de seguida sofreu duas influências fundamentais:

- Em termos metodológicos, foi adotada a lógica de modelo conceptual, no sentido de sintetizar a contextualização teórica e os contributos das várias partes interessadas relevantes nas sessões de auscultação realizadas, fazendo emergir fatores que, pela sua relevância, devem ser levados em consideração, de forma transversal, no desenvolvimento de uma estratégia de responsabilidade social no contexto das IES;
- Do ponto de vista teórico, o modelo beneficia da

abordagem da governação integrada, que se pode definir como *um processo sustentável de construção, desenvolvimento e manutenção de relações interorganizacionais de colaboração, para gerir problemas complexos, com eficácia e eficiência* (Marques, 2017, p.134), já que a sustentabilidade corporativa foi considerada, em 2009, como um problema complexo pela *National Academy of Sciences* (Metcalf & Benn, 2013). Nesta abordagem destacam-se como fatores críticos de sucesso a liderança, a participação, a comunicação e a monitorização/ avaliação, que são alimentados pelos laços de confiança estabelecidos entre atores sociais (Marques, 2017).

Estas influências permitem adotar uma visão holística, evitando uma análise fragmentada e, por isso, desajustada da realidade complexa em que as IES se situam.

Não se pretende, todavia, que este modelo seja considerado como uma representação acabada deste domínio, mas apenas como uma construção preliminar de um instrumento que permita apoiar a definição e implementação de políticas de responsabilidade social no ensino superior.

Este esforço pretende colmatar a necessidade que alguns investigadores têm enfatizado de realização de estudos que reflitam sobre os fatores internos que podem moldar ou conduzir as atividades de responsabilidade social das IES (Galbreath, 2010, Campbell, 2007).

O modelo de governação integrada da responsabilidade social em IES proposto encontra-se sob a forma de diagrama na figura seguinte.

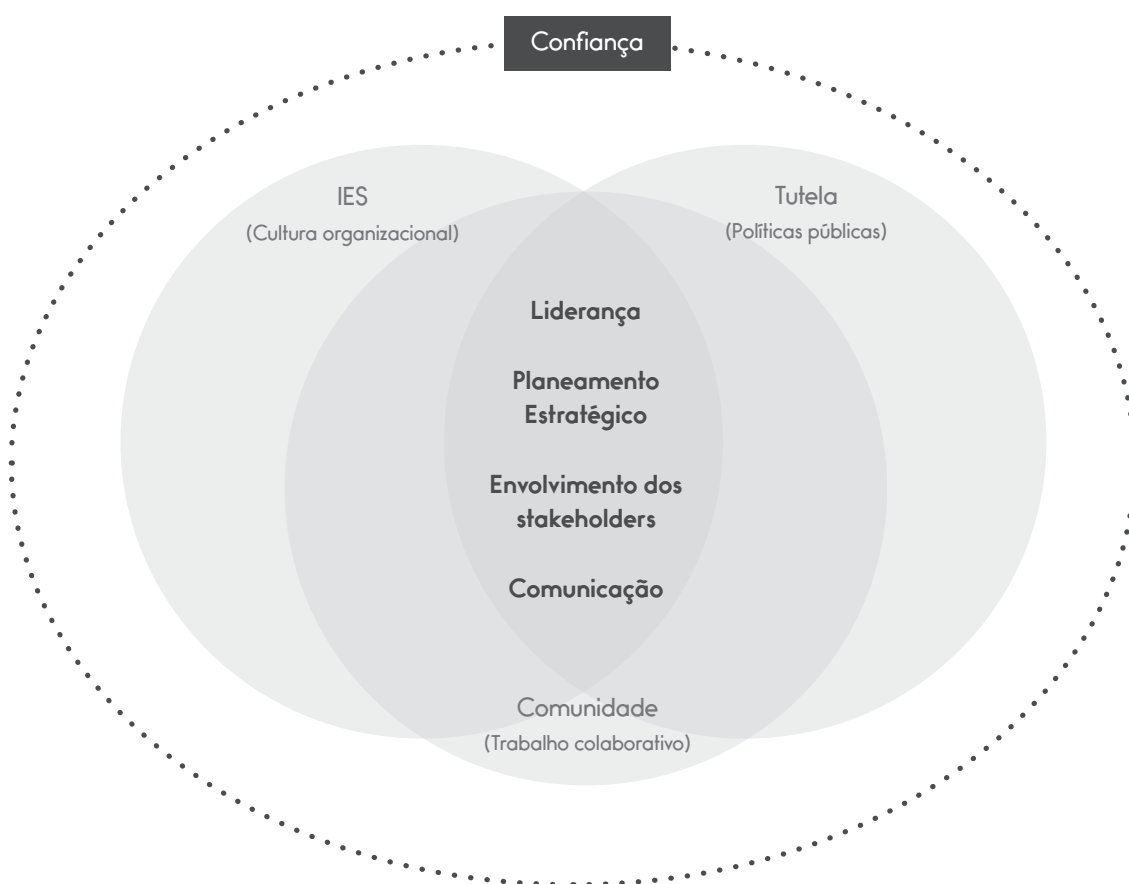


Figura 2. Modelo de governação integrada da RS em IES

O modelo de análise baseia-se em três **eixos críticos de análise** (a laranja): a **cultura organizacional** das IES; as **políticas públicas** implementadas pela Tutela; e o **trabalho colaborativo** do ponto de vista da comunidade.

É na área de confluência destes três eixos que surgem 4 fatores críticos para a intervenção (a azul) inspirados no modelo de governação integrada, como referido anteriormente. Desta forma, foram considerados os aspetos relativos à **liderança**, **participação** e **comunicação**, tendo alargado o âmbito do fator de avaliação e considerando-o neste Livro como integrado numa

lógica mais vasta de **planeamento estratégico**.

Neste sentido, uma governação responsável deve incorporar a RS no planeamento estratégico das IES, a partir de um processo participativo de envolvimento de partes interessadas internas e externas. A comunicação interna torna-se fundamental como garantia de alinhamento da instituição face aos mesmos objetivos.

A confiança seria um elemento em interação com estes 4 fatores críticos de sucesso, no sentido em que existe um processo de influência recíproca entre os mesmos.

5.2. Eixos críticos de análise

5.2.1. A Cultura organizacional nas IES

O primeiro eixo crítico de análise no modelo que agora se propõe é a **cultura organizacional** nas IES. Schein (1984) definiu o conceito de cultura organizacional como a *estrutura de pressupostos fundamentais estabelecida, descoberta ou desenvolvida por dado grupo no processo de aprendizagem de solução de problemas de adaptação externa e integração interna que, tendo funcionado suficientemente bem para ser admitida como válida, deve, portanto, ser ensinada aos novos membros do grupo como a maneira correta de perceber, pensar e sentir aqueles problemas* (p.3).

Hofstede et al. (1990) procuram sintetizar as quatro dimensões da cultura organizacional identificadas por: **símbolos** (palavras, gestos, imagens ou objetos com especial significado), **heróis** (pessoas, vivas ou mortas, reais ou imaginárias, que possuem características valorizadas e que são utilizadas como modelo comportamental), **rituais** (atividades coletivas com valor social) e, por fim, os **valores** como elementos transversais presentes nas dimensões anteriores e que se manifestam através do comportamento das pessoas.

5.2.2. A conceção e implementação de políticas públicas de Ensino Superior

O segundo eixo crítico de análise que se propõe neste modelo é a conceção e implementação de políticas públicas de Ensino Superior facilitadoras do desenvolvimento de uma atuação socialmente responsável nas IES, em que a Tutela assume um papel central, mas que não substitui a necessidade de responsabilidade partilhada nesses processos de construção e implementação de políticas públicas com as próprias IES e outras partes interessadas relevantes. Este aspeto está presente no artigo 18º do RJIES (Lei nº 62/2007) que prevê a participação das IES na formulação das políticas de educação, nomeadamente nos aspetos que lhes digam respeito.

Uma atuação socialmente responsável do sistema de Ensino Superior pode, desta forma, ser potenciada através de políticas de financiamento adequadas, de políticas de acreditação e avaliação, de políticas de

apoio à investigação que valorizem práticas de RS por parte das IES, bem como da criação de um enquadramento regulamentar favorável, de forma geral. Assume ainda um papel relevante a definição de políticas de Ensino Superior territorialmente sustentáveis, no sentido de que a implantação geográfica das IES é uma variável efetiva de criação de condições de equidade social, quer ao facilitar a acessibilidade de públicos em situação de vulnerabilidade social, quer ao potenciar a constituição das IES como polos dinamizadores das comunidades locais.

Não existindo regulamentação específica relativamente à RS no contexto das IES e sendo esta temática pouco visível nos instrumentos legais e documentos orientadores, foram consideradas, ao longo deste documento, três diferentes abordagens da Tutela em matéria de RS:



Figura 3. Potenciais abordagens da Tutela para a promoção da RS no contexto das IES

- uma abordagem orientadora, em que a Tutela aconselha a adoção de algumas práticas, com base na identificação de práticas promissoras a nível nacional e internacional (por exemplo, através da elaboração de documentos orientadores);

- uma abordagem compensatória ou de reconhecimento, em que a Tutela, premeia a existência de práticas concretas (nomeadamente através da atribuição de incentivos financeiros às IES que adotem essas práticas);

- uma abordagem normativa, em que a Tutela define a obrigatoriedade de algumas práticas a serem desenvolvidas pelas IES (nomeadamente através de alterações na legislação já existente ou da criação de nova legislação).

As abordagens que se apresentam na figura anterior são passíveis de utilização simultânea, com uma geometria variável de atuação, de acordo com as temáticas concretas em análise e no sentido de contrariar algumas limitações da sua utilização de forma isolada.

5.2.3. A utilização de estratégias de trabalho colaborativo

O último eixo crítico de análise do modelo de governação integrada da RS nas IES centra-se nas relações colaborativas estabelecidas pelas mesmas e os atores relevantes da comunidade.

Neste âmbito, é necessário levar em consideração, por um lado, o contexto em que as IES se situam, nomeadamente a forma como as características desse contexto influenciam a sua atuação, bem como a atuação das IES influencia o contexto. Assim, se o contexto em que as IES estão implantadas, condiciona a sua atuação, ao apresentar constrangimentos e oportunidades específicos (Marques, 2017), também as IES influenciam o contexto, nomeadamente através das dinâmicas sociais e económicas que cria, como referido anteriormente.

Por outro lado, é importante destacar as estratégias de trabalho colaborativo utilizadas nas IES, nomeadamente nas suas dimensões interna (entre pessoal, docente, não docente, investigadores e estudantes) e externa (entre IES a nível nacional e internacional,

com outras entidades da comunidade e com os organismos da Tutela).

Na relação entre IES, podem-se apontar algumas motivações para a colaboração, como a expansão das oportunidades de projetos de educação, a melhoria da qualidade dos programas curriculares, a poupança de recursos financeiros e a orientação para servir a comunidade (Coombe, 2015). A estas motivações podem juntar-se constrangimentos como interesses competitivos, desadequação da afetação de tempo à colaboração, liderança inconsistente, distância geográfica e sistemas incompatíveis ou burocráticos. No entanto, podem também identificar-se fatores potenciadores como a existência de uma visão e objetivos partilhados, de trabalho de equipa e de um compromisso efetivo com a colaboração, comunicação e confiança (Coombe, 2015).

Procurou-se na figura seguinte representar os fluxos de colaboração e o estabelecimento de confiança na relação entre as IES, Tutela e Comunidade.

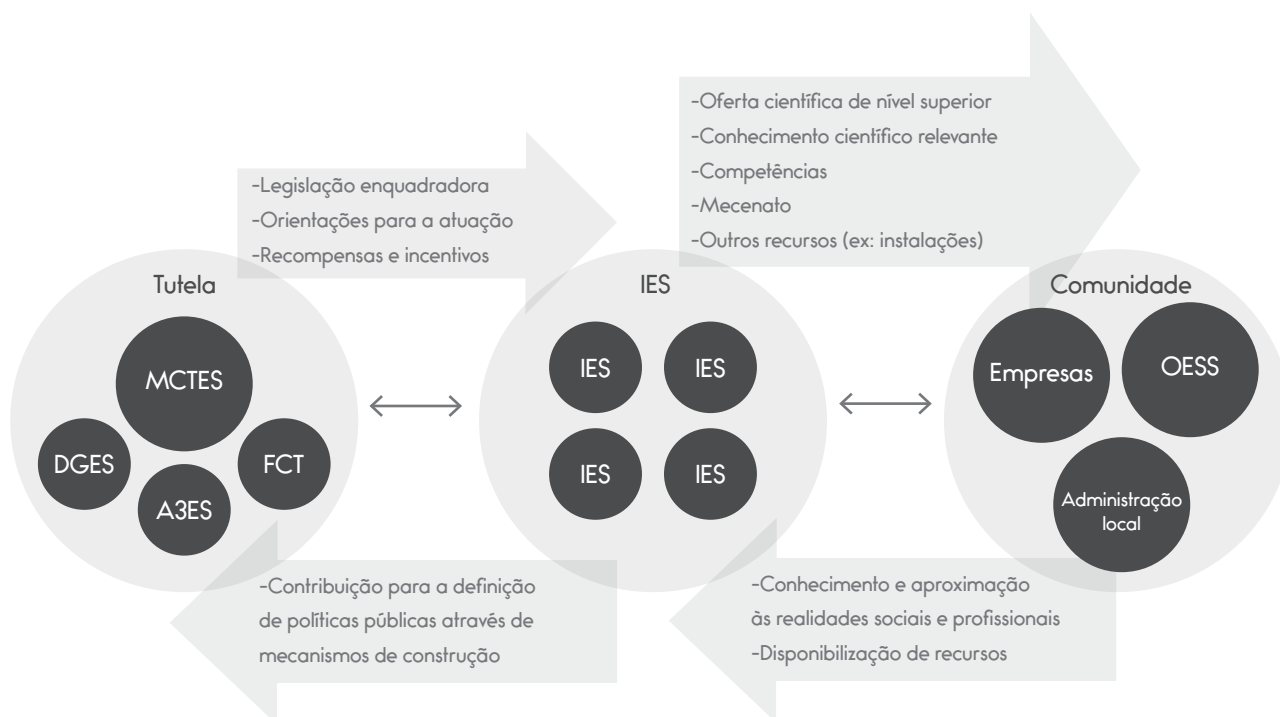


Figura 4. Fluxos de colaboração e estabelecimento de confiança na relação entre IES, Tutela e Comunidade

O diagrama representa as partes interessadas chave no desenvolvimento de políticas e práticas de RS nas IES, utilizando uma configuração horizontal, já que assenta no pressuposto de participação democrática dos atores.

Nas setas a tracejado estão identificados os fluxos de colaboração, sendo que cada ator interage com os restantes de acordo com a sua área de atuação e competências específicas.

A Tutela, como vimos no ponto anterior, enquadra a atuação das IES, quer através de legislação específica, quer de orientações para a prática, podendo ainda utilizar recompensas e incentivos para estimular um determinado sentido para essas práticas. As IES contribuem para a definição de políticas públicas através de mecanismos de co construção, sendo agentes de implementação destas políticas, com claras implicações no desenvolvimento profissional

e social dos seus estudantes e nos processos de desenvolvimento local, nacional e internacional.

Por outro lado, as IES disponibilizam oferta científica de nível superior, partilham conhecimento científico relevante, competências e outros recursos com a comunidade, nomeadamente através de ações de transferência de conhecimento, mecenato, recebendo conhecimento acerca das realidades sociais e profissionais e aproximando-se dessas mesmas realidades e dos diversos recursos disponibilizados pelos vários atores sociais.

As setas de ligação entre as partes interessadas (a verde) representam a criação de laços de confiança estimulada pelos fluxos de colaboração descritos acima.

Aprofundando a análise dos fluxos de colaboração nas relações estabelecidas entre IES, verificamos que estas partilham entre si conhecimento científico, competências, práticas promissoras e outros recursos.

A relação estabelecida entre IES pode ser facilitada pela presença de um mediador, que crie oportunidades de aproximação e partilha de práticas promissoras no âmbito da responsabilidade social, que possam promover uma atuação socialmente responsável progressivamente mais consistente e integrada nas IES, a nível nacional.

Este papel tem sido desempenhado pelo ORSIES e pode vir a ser consolidado no futuro, caso seja esse o entendimento das IES.

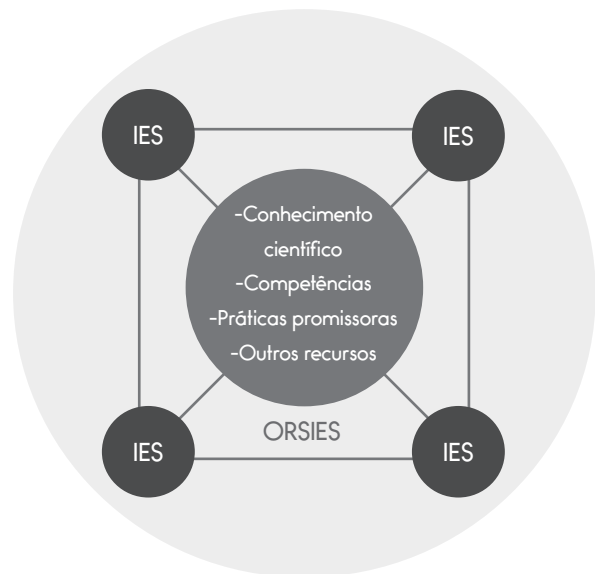


Figura 5. Fluxos de colaboração na relação estabelecida entre IES

5.3. Fatores críticos para a implementação

Consideram-se quatro fatores críticos para a implementação de uma estratégia de responsabilidade social nas IES, iniciando-se com uma liderança democrática, transparente e responsável que incorpore a RS no planeamento estratégico da instituição.

5.3.1. Liderança

Defende-se neste contexto uma abordagem de governação corporativa estratégica face à responsabilidade social (Porter & Kramer, 2006). Assim a proposta de responsabilidade social das IES deverá estar incorporada na proposta de valor da instituição. Esta abordagem vai além da redução dos impactos negativos da sua atividade, ocorrendo quando a organização adiciona os valores da RS na sua estratégia organizacional. Implica a criação de valor

Esta governação deverá ser feita através de uma relação participativa com as diferentes partes interessadas prioritárias, internas e externas, e um enfoque nos processos de comunicação.

social, integrando a RS no sistema de gestão das IES. Considera-se como funções de liderança nas IES todas as pessoas da organização com responsabilidade pela mesma, desde a gestão de topo à gestão intermédia.

As IES, em geral, possuem um modelo de estruturas organizacionais burocráticas profissionais (Mintzberg, 1980) em que dominam modelos de liderança

hierárquica, de comando e controlo rígido e referenciado a normas e procedimentos (Marques, 2017). Importa sublinhar que a liderança é um dos fatores críticos de sucesso da implementação da responsabilidade social nas IES quando a mesma é colaborativa e transformativa. Neste contexto, defende-se um paradigma estratégico de liderança que se foca não só na relação diádica entre líder e seguidores, mas também na forma como os líderes ou gestores influenciam os processos estratégicos da organização, tais como a institucionalização da responsabilidade social (Vera & Crossan, 2004).

Defende-se neste contexto a integração da responsabilidade social na governação das IES, a partir de uma visão holística e integrada, considerando as lideranças verticais e horizontais. É importante salientar que as chefias intermédias – diretores de faculdades/cursos, etc podem ter perceções e motivações distintas da gestão de topo relativamente à responsabilidade social. O alinhamento de visões e estratégias entre

gestão de topo e chefias intermédias das IES deverá ser mantido, sem cair numa visão de *“strategic myopia”* (Miles, Munilla, & Darroch, 2006), que conduza à desvalorização de vozes discordantes. Esta separação entre gestão de topo e as funções substantivas poderia levar a incoerências institucionais e à debilidade social das iniciativas.

Destaca-se ainda a centralidade que assume uma integração institucional sistémica, que envolva um ajustamento das estruturas, hierarquias e governação das IES, face à missão de RS. A existência de grupos formais, tais como grupos de trabalho, comissões ou outros formatos adequados que assumam a função de dinamização da RS nas IES, é importante de forma a oferecer orientação e criar sentido de identidade na comunidade académica (Ávila et al., 2017). Estes grupos necessitam de ser trans e multidisciplinares, abarcando diferentes níveis hierárquicos (incluindo a gestão de topo) e distintos departamentos e unidades orgânicas.

5.3.2. Planeamento estratégico

As IES operam em contextos de mercado cada vez mais competitivos, tendo vindo, há alguns anos, a incorporar uma orientação de mercado no seu processo de planeamento estratégico.

O facto de a responsabilidade social nas IES, para ser efetiva, necessitar de ter um carácter *“government driven”* (Matten & Moon, 2008), implica que a estrutura governativa das IES integre no planeamento estratégico das suas atividades a responsabilidade social. Se esta estiver refletida na sua missão,

visão e valores, terá necessariamente que ser integrada nos seus planos estratégicos. As declarações de missão deverão estar evidentes nos planos estratégicos, que se traduzem nas políticas, ações, recursos humanos e orçamentos, de forma a alcançarem os objetivos organizacionais.

A RS deverá estar enquadrada na estratégia das IES caso contrário não passará de um conjunto de iniciativas pontuais e analisadas casuisticamente ou reactivamente.

Um planeamento estratégico formal é um conjunto explícito de processos que envolvem (inspirado no modelo de Galbreath, 2010):

1. Fase de diagnóstico - Implica a monitorização ativa e sistemática e avaliação dos ambientes internos e externos à organização, com recurso à participação ativa das partes interessadas prioritárias. Este diagnóstico possibilita a identificação das medidas prioritárias de intervenção respeitantes à RS.

2. Integração Funcional - Coordenação da organização como um todo e não só de um ator singular ou de uma função. Uma abordagem de planeamento estratégico incorpora a participação de uma variedade de áreas funcionais de forma a integrar diferentes requerimentos funcionais na perspetiva geral da gestão. Na medida em que a RS tem uma natureza multifuncional (Miles et al. 2006), quando o planeamento estratégico abrange diferentes departamentos, uma instituição é mais colaborativa na geração e partilha de informação e mais coesa no comportamento organizacional. Diferentes funções organizacionais interagem com diferentes partes interessadas.

3. Comprometimento de recursos - A gestão de topo das IES são recursos chave no processo de planeamento estratégico formal mas existem inputs que vêm de outros tipos de atores chave, quer internos, quer externos à organização. Um destes recursos são os gestores intermédios que têm um importante papel de alargamento de fronteiras, recolha de informação passando depois esta informação para os níveis hierárquicos mais elevados da organização.

4. Avaliação e monitorização - Importância de criar medidores de impacto e avaliar periodicamente a sua evolução. Existe alguma dificuldade na criação de métricas de avaliação de alguns indicadores da responsabilidade social, contudo, atualmente surgem várias propostas que poderão ser utilizadas pelas IES. O importante é cada uma das IES possa adotar um sistema de avaliação e monitorização, comparando resultados ao longo de determinado período temporal.

Neste processo de planeamento estratégico, devem integrar-se as expectativas das principais partes interessadas, *ex ante*, na fase de diagnóstico, *on going* na definição de políticas e implementação de ações concretas e *ex post* com a avaliação dos impactos junto destes.

5.3.3. Participação

Dado o carácter multidimensional, multi e interdisciplinar da responsabilidade social nas IES, a sua implementação exige respostas de um amplo leque de atores, agentes e organizações.

Os fatores críticos de sucesso que são considerados neste capítulo prendem-se com a necessidade

de uma governação colaborativa. Implica o envolvimento das partes interessadas consideradas fundamentais na gestão das IES em geral e na definição da sua estratégia de responsabilidade social.

Para as IES, pensar em termos de parceria com as partes interessadas chave tem implicações impor-

tantes na sua governação e prestação de contas. Para o futuro das IES prevê-se uma mudança em direção a uma governação em rede (Jongbloed, Enders & Salerno, 2008), no sentido de balancear as necessidades de um conjunto diverso de comunidades/partes interessadas. Esta governação em rede é feita a partir de redes e parcerias num contexto de profunda e permanente mudança, com uma população com necessidades complexas. No caso das IES é tida em conta uma panóplia de partes interessadas consideradas relevantes, das quais podemos destacar os estudantes, os docentes e investigadores, pessoal não docente, a gestão de topo das IES, os empregadores, os órgãos do governo nacional, agências de acreditação, antigos estudantes, associações profissionais, comunidade em geral, pais e famílias dos estudantes, administração local, entre outras. Quando existe uma falta de congruência entre o que a organização percebe sobre o que as suas

diferentes partes interessadas valorizam e o que estas realmente valorizam, o resultado pode ser altamente disfuncional para todos os envolvidos (Miles et al., 2006).

Outra vertente que se pretende salientar como fator crítico de participação prende-se com a colaboração das IES em redes colaborativas nacionais e internacionais, promotoras da disseminação de práticas promissoras e estímulo do trabalho em parceria. No que respeita ao estabelecimento de relações de parceria deve ser estimulada uma cultura para a cooperação. A prática colaborativa, para ter sucesso, implica que se considere *à priori* a gestão dos objetivos individuais, institucionais e da parceria. Importa ter em consideração as dinâmicas e idiosincrasias próprias de cada membro da parceria de forma a gerar confiança crescente entre os membros (Marques, 2017).

5.3.4. Comunicação

Após a referência à comunicação e marketing socialmente responsável, no capítulo I deste Livro Verde, importa, neste contexto, referir em que medida se considera que a comunicação é um fator crítico de sucesso na implementação da responsabilidade social nas IES. Deve ser considerada, em primeira instância, a centralidade da comunicação interna no processo de envolvimento e alinhamento estratégico entre todas as partes integrantes da instituição. Um dos principais problemas da implementação efetiva da RS nas organizações em geral, segundo a aus-

cultação dos parceiros do Livro Verde, residia na falta de conhecimento sobre o que estas já fazem e o que pretendem fazer no futuro. Torna-se fundamental estudar quais as melhores formas de comunicação com os diferentes segmentos da comunidade académica.

Importa que as IES elaborem um sistema de *report* da sua estratégia e ações de RS e que o comunique a todos os públicos. Torna-se assim importante que as IES prestem contas às suas partes interessadas, quer internas, quer externas. Uma forma de pres-

tação de contas horizontal para a comunidade mais vasta é o relatório anual, mas poderá e deverá assumir outras formas complementares para que tenha uma maior eficácia.

Um outro elemento que se considera pertinente neste contexto é a manifestação do compromisso com a RS através da assinatura de declarações e cartas nacionais e internacionais, de forma a inspirar e comprometer os diferentes públicos na estratégia definida.

Em síntese, apresenta-se o diagrama seguinte que reflete os fatores críticos da RS nas IES e sua inter-relação. O fator considerado fundamental e dina-

mizador deste sistema de implementação da RS nas IES é a liderança (ou lideranças). Na perspectiva da orientação para a tarefa encontra-se o planeamento estratégico que envolve as fases de diagnóstico, definição de estratégia, planeamento e execução das ações concretas e por fim avaliação e monitorização, com eventual ajuste das ações sempre que tal se verifica necessário. Este planeamento estratégico não será efetivo se a liderança não tiver simultaneamente uma orientação para relação, envolvendo as principais partes interessadas (internas e externas) neste processo e estabelecendo estratégias de comunicação adequadas em três momentos distintos (*ex ante*, *on going* e *ex post*).

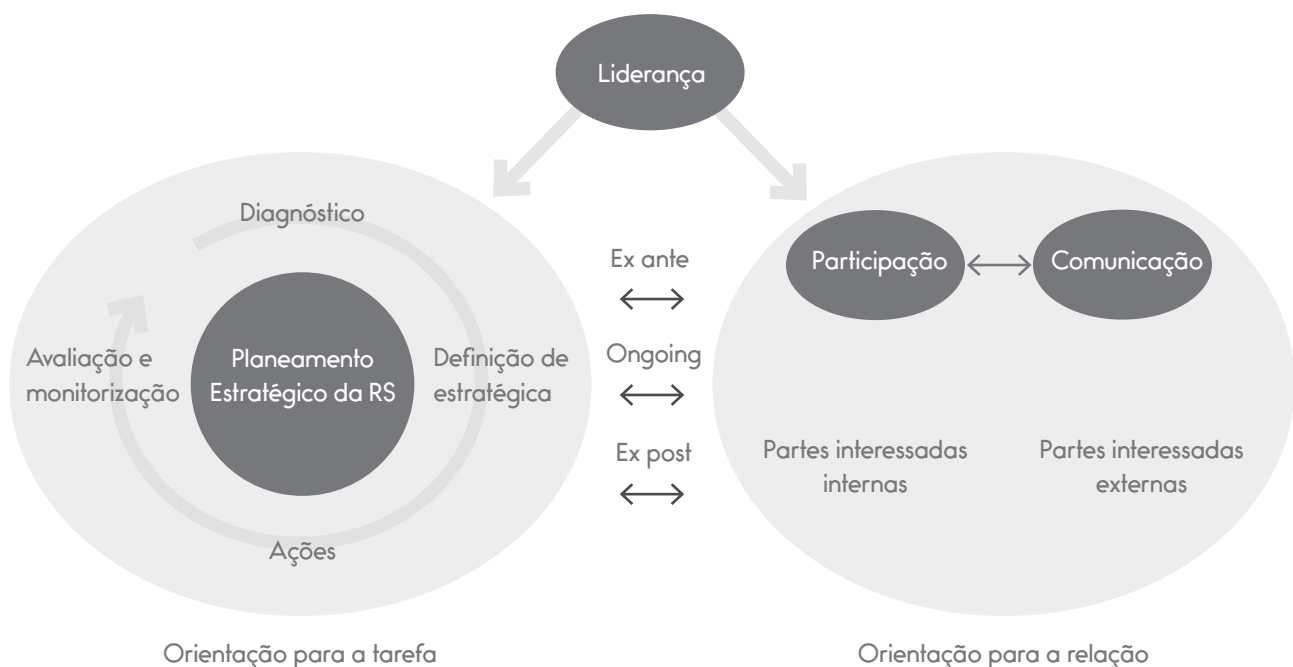


Figura 6. Fatores críticos para a implementação da RS nas IES

Após a análise individualizada de cada um dos fatores críticos para a implementação da RS nas IES, propõem-se, de seguida, alguns aspetos que poderão funcionar como facilitadores ou barreiras à

implementação de uma estratégia de RS, quer do ponto de vista interno (Tabela 5.1) às próprias IES, quer do ponto de vista externo (Tabela 5.2).

Tabela 1. Facilitadores e barreiras internos às IES para a implementação de uma estratégia de RS, por fator crítico

Fatores críticos	Facilitadores	Barreiras
Liderança	- Compromisso das lideranças formais e informais com uma cultura de RS - Existência de estrutura formal nas IES dedicada à RS, que reporte diretamente à gestão de topo - Autonomia pedagógica e científica das IES	- Compromisso das lideranças formais e informais com uma cultura de RS - Existência de estrutura formal nas IES dedicada à RS, que reporte diretamente à gestão de topo - Autonomia pedagógica e científica das IES
Planeamento estratégico	- Clara identificação da RS no plano estratégico das IES - Coerência entre linhas estratégicas e ações concretas de RS - Orientação para a identificação dos impactos das IES e atuação junto destes - Visão holística e integrada de RS	- Ausência de estratégia relativa à RS - Rigidez nos processos organizacionais e de gestão curricular - Visão exclusivamente filantrópica e reducionista de RS
Participação	- Cultura institucional de abertura e proximidade - Construção participada da estratégia de RS, envolvendo as diferentes partes interessadas - Compromisso das partes interessadas internas com as IES - Envolvimento das IES em parcerias com agentes da comunidade - Participação das IES em redes nacionais e internacionais	- Sobrecarga de atribuições e papéis desempenhados pelo pessoal docente e não docente - Fraca valorização da participação das partes interessadas internas em atividades de RS da organização - Falta de clarificação dos papéis das partes interessadas internas - Fraca cooperação entre partes interessadas internas

Comunicação	- Eficaz comunicação interna acerca das atividades de RS desenvolvidas a nível interno e externo - Clara identificação dos circuitos de comunicação interna - Adoção de uma política/cultura de transparência	- Ausência de uma estratégia de comunicação interna, nomeadamente a segmentação dos diferentes públicos - Opacidade dos circuitos de comunicação
-------------	---	---

Tabela 2. Facilitadores e barreiras externos às IES para a implementação de uma estratégia de RS

Facilitadores	Barreiras
- Incentivo da Tutela relativamente ao desenvolvimento de práticas de RS nas IES - Centralidade dos temas de desenvolvimento sustentável (Agenda 2030) - Internacionalização - Existência do ORSIES - Valorização da aprendizagem ao longo da vida - Reflexão nacional e internacional em torno do perfil do aluno do século XXI e questionamento do atual modelo de ensino pedagógico vigente	- Inexistência de orientações expressas da Tutela relativamente à RS nas IES - Inexistência de referência explícita ao conceito de RS nas IES no RJIES - Escassa valorização da RS nos modelos de avaliação das IES e sua oferta formativa - Centralidade dos rankings internacionais que ignoram a dimensão da RS na avaliação das IES - Rigidez nas orientações relativas aos processos de gestão de RH e gestão da oferta formativa, no âmbito das políticas do ensino superior - Ausência de articulação entre os ciclos de ensino (secundário e superior) - Falta de cooperação entre as IES - Desadequação do modelo de financiamento, que coloca constrangimentos financeiros às IES - Diversidade das entidades da Tutela que coloca desafios a uma atuação articulada

Por fim, reúnem-se as recomendações apresentadas ao longo do documento, por fator crítico para a implementação da RS em contexto de IES.

Tabela 3. Síntese das recomendações para a implementação da RS em contexto de IES relativas à liderança

Fatores críticos para a implementação	Dimensões da RS nas IES			
	<i>Campus</i> socialmente responsável	Formação pessoal e profissional dos estudantes e relação com <i>alumni</i>	Gestão socialmente responsável da produção e difusão do conhecimento	Participação social na comunidade
Liderança	1.1.2. Promover uma cultura de transparência das IES 1.2.1. Assegurar a integração de princípios éticos nos processos de gestão das IES 1.2.2. Integrar a Ética como um tema fundamental na formação da comunidade acadêmica 1.3.1 Promover os Direitos Humanos, equidade de gênero e não discriminação nas atividades de gestão, ensino e investigação 1.4.2. Promover o desenvolvimento pessoal e profissional do pessoal docente e não docente das IES 1.4.3. Promover um clima de trabalho potenciador do desenvolvimento pessoal e profissional e facilitador da missão das IES	2.1.3. Promover a inclusão de conteúdos de responsabilidade social nos programas acadêmicos desenvolvidos pelas IES 2.2.1. Assegurar a existência de um enquadramento institucional promotor do sucesso escolar e da relação de proximidade dos estudantes com as IES	3.1.1. Apoiar a implementação de uma política nacional de ciência aberta 3.2.3. Promover a investigação interdisciplinar e transdisciplinar	4.1.1.Criação de uma Agenda 2030 específica para o Ensino Superior – Agenda 2030 ESP

Tabela 4. Síntese das recomendações para a implementação da RS em contexto de IES relativas ao planeamento estratégico

Fatores críticos para a implementação	Dimensões da RS nas IES			
	Campus socialmente responsável	Formação pessoal e profissional dos estudantes e relação com <i>alumni</i>	Gestão socialmente responsável da produção e difusão do conhecimento	Participação social na comunidade
Planeamento estratégico	1.4.1 Adequar os processos de recrutamento, avaliação de desempenho recompensas e progressão na carreira aos objetivos de uma IES socialmente responsável 1.6.1 Criar incentivos para a mudança de comportamentos e para a promoção de um <i>campus</i> seguro, saudável e ambientalmente responsável nas IES 1.6.2. Desenvolver ações que minimizem o impacto ambiental do funcionamento das IES 1.6.4. Promover um contexto de segurança máxima em todas as atividades no <i>campus</i>, quer por prevenção dos riscos, quer por capacidade de resposta rápida a qualquer acidente/incidente	2.2.2. Garantir a existência de sistemas de monitorização e atuação sobre os fenómenos de insucesso e abandono nas IES 2.3.1. Desenvolver estratégias que promovam a empregabilidade dos estudantes das IES e permitam acompanhar o percurso profissional dos diplomados 2.5.3. Promover uma estratégia efetiva de integração de estudantes internacionais nas IES (<i>incoming</i>)	3.1.2 Reforçar o funcionamento dos repositórios institucionais e nacional 3.4.1. Considerar os objetivos do desenvolvimento sustentável enunciados na Agenda 2030 nas agendas de investigação nacionais, regionais e institucionais	4.2.1 Promover a participação das IES em projetos com elevado potencial de inovação e impacto social

Tabela 5. Síntese das recomendações para a implementação da RS em contexto de IES relativas à participação

Fatores críticos para a implementação	Dimensões da RS nas IES			
	<i>Campus</i> socialmente responsável	Formação pessoal e profissional dos estudantes e relação com <i>alumni</i>	Gestão socialmente responsável da produção e difusão do conhecimento	Participação social na comunidade
Participação	1.1.1. Promover a participação democrática nas IES e na sociedade 1.3.2 Promover políticas de inclusão social para toda a comunidade académica 1.5.1 Promover políticas de acesso ao ensino superior justas e transparentes 1.5.2. Assegurar a existência de um sistema de ação social escolar equitativo no ensino superior, promotor da continuidade e sucesso do percurso escolar 1.6.3. Posicionar as IES como contextos promotores de saúde junto da comunidade académica numa perspetiva holística através de processos colaborativos e participativos de toda a comunidade	2.1.1. Promover a formação de estudantes para o pensamento crítico, reflexivo e autónomo 2.1.2. Promover contextos de aprendizagem colaborativa 2.3.2. Apoiar os processos de aprendizagem ao longo da vida dos estudantes das IES 2.4.1. Promover a aprendizagem baseada na participação em projetos sociais 2.4.2. Reforçar o apoio das IES ao voluntariado dos estudantes 2.5.1. Promover a mobilidade nacional e internacional de estudantes <i>outgoing</i> 2.5.2. Promover estratégias de alargamento dos programas de mobilidade internacional aos segmentos de estudantes com menores níveis de participação e <i>alumni</i> 2.6.1. Desenvolver um programa de gestão de relacionamento/ envolvimento com os antigos alunos	3.2.1. Integrar atores sociais externos no desenho das linhas de investigação 3.2.2. Promover a investigação colaborativa interinstitucional 3.4.2. Criar mecanismos de estímulo à investigação colaborativa em torno dos Objetivos de desenvolvimento sustentável propostos na Agenda 2030	4.3.1 Promover o envolvimento das IES em iniciativas de trabalho colaborativo e de fortalecimento do capital social nas comunidades em que se inserem

Tabela 6. Síntese das recomendações para a implementação da RS em contexto de IES relativas à comunicação

Fatores críticos para a implementação	Dimensões da RS nas IES			
	<i>Campus socialmente responsável</i>	Formação pessoal e profissional dos estudantes e relação com <i>alumni</i>	Gestão socialmente responsável da produção e difusão do conhecimento	Participação social na comunidade
Comunicação	1.1.2 Promover uma cultura de transparência das IES 1.7.1. Promover o alinhamento entre a comunicação e marketing e as práticas de RS 1.7.2. Promover o aprofundamento das relações de comunicação estabelecidas entre partes interessadas relevantes no âmbito do ensino superior		3.3.1. Integrar a difusão e transferência de conhecimentos junto da comunidade como eixo estratégico de atuação das IES	

Referências bibliográficas

Referências bibliográficas

Capítulo 1

Bibliografia Geral

- Bilhim, J. (2011). *Questões Actuais de Gestão Estratégica de Recursos Humanos* (2ª edição). Lisboa: ISCSP. UTL.
- CIHE (The Council for Industry and Higher Education). 2005. *Ethics Matters. Managing Ethical Issues in Higher Education*. London: CIHE and Brunel University.
- Comissão das Comunidades Europeias (2001). *Livro Verde: promover um quadro europeu para a Responsabilidade Social das Empresas*. Bruxelas: Comissão das Comunidades Europeias.
- Direção Geral de Estatísticas de Educação e Ciência (2016). *Perfil do Docente do Ensino Superior 2015/2016*. Disponível em: <http://www.dgeec.mec.pt/np4/EstatDocentes/> (09.06.2017).
- Conselho de Europa (2012). *Carta do Conselho da Europa sobre a Educação para a Cidadania Democrática e a Educação para os Direitos Humanos*.
- Council of Europe (2010). *Charter on Education for Democratic Citizenship and Human Rights Education*. Strasbourg: Council of Europe Publishing.
- Council of Europe. Committee of Ministers (1998). *Recommendation n° (98)3 of the Committee of Ministers to Member States on Access to Higher Education*. Disponível em: http://www.coe.int/t/dg4/highereducation/resources/access%20to%20higher%20education_recommendation.pdf (11.06.2017).
- Ehrich, L. C., Cranston, N., Kimber, M., Starr, K. (2012). (Un)Ethical Practices and Ethical Dilemmas in Universities: Academic Leaders' Perceptions. *International Studies in Educational Administration (Commonwealth Council for Educational Administration & Management (CCEAM))*, 40(2).
- European Association for Quality Assurance in Higher Education (2015). *Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG)*. Brussels: ENQA.
- European Commission (2014). *Modernisation of higher education in Europe. Access, Retention and Employability*. Eurydice Report. Brussels: European Commission.
- European Commission (2015). *Discrimination in the EU in 2015 Report*. Brussels: European Commission. Directorate-General for Justice and Consumers (DG JUST) and Directorate-General for Communication.
- Franz-Balsen, A., & Heinrichs, H. (2007). Managing sustainability communication on campus: experiences from Lüneburg. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 8(4), 431-445.
- Guerreiro, J. (coord.) (2016). *Relatório sobre a Avaliação do Acesso ao Ensino Superior: Diagnóstico e questões para debate*. Grupo de Trabalho para a Avaliação do Acesso ao Ensino Superior. Disponível em: <http://www.portugal.gov.pt/media/22022458/relatorio-avaliacao-acesso-ensino-superior.pdf> (11.06.2017).

Grace (2010). As Organizações, a Diversidade e a Inclusão: in http://www.grace.pt/conteudos/00/04/00/00/As-organiza%C3%A7%C3%B5es,-a-diversidade-e-a-inclus%C3%A3o_1494.pdf

Grace (2016). Guia do Voluntariado Corporativo em Instituições de Economia Social. In <http://www.grace.pt/publicacoes>

Harkavy, I. (2006). The role of universities in advancing citizenship and social justice in the 21st century. *Education, citizenship and social justice*, 1(1), 5-37.

Instituto Politécnico de Setúbal (2015). *Estratégias de Ação Social no Ensino Superior*. Projeto financiado pelo Programa Operacional de Assistência Técnica do Fundo Social Europeu, no âmbito do QREN. Setúbal: Instituto Politécnico de Setúbal.

Justino, E.; Santos, G. & Sequeira, S. (2017). *Responsabilidade Social Universitária: Uma tentativa de abordar o tema a partir da reflexão sobre a criação do Fundo de Apoio Social na UTAD*. Comunicação apresentada em sede de audição do Observatório de Responsabilidade Social das Instituições de Ensino Superior no dia 2 de maio de 2017. Vila Real: UTAD.

Kadri, Hanif Al (2015). Higher Education Accountability Performance in Padang State University. *Journal of Education and Practice*, Vol.6, No.2.

Kets de Vries, M. (2001). Creating authentizotic organizations: Well-functioning individuals in vibrant companies. *Human Relations*. 54(1). 101-111.

Lange, I., Vio, F., Grunpeter, H., Romo, M., Castillo, M., & Vial, B. (2006). Guía para universidades saludables y otras instituciones de educación superior. In *Guía para universidades saludables y otras instituciones de educación superior*. INTA/Universidad de Chile.

Lozano, R., Ceulemans, K., & Seatter, C. S. (2015). Teaching organisational change management for sustainability: designing and delivering a course at the University of Leeds to better prepare future sustainability change agents. *Journal of Cleaner Production*, 106, 205-215.

Matos, Alda, Cabo, Paula; Ribeiro, Maria; Fernandes, António (2015). As Instituições de Ensino Superior Perante a Problemática Ambiental. *EDUSER: Revista de Educação*, Vol 7(2).

McPherson, Peter, Shulenburg, David (2006). *Elements of Accountability for Public Universities and Colleges*.

Mello, Ana Lucia Schaefer Ferreira de, Moysés, Simone Tetu, Moysés, Samuel Jorge (2010). A universidade promotora de saúde e as mudanças na formação profissional. *Comunicação, Saúde e Educação*, v.14, n.34, p.683-92, jul./set.

Morsing, M., & Schultz, M. (2006). Corporate social responsibility communication: stakeholder information, response and involvement strategies. *Business Ethics: A European Review*, 15(4), 323-338.

Newig, J., Schulz, D., Fischer, D., Hetze, K., Laws, N., Lüdecke, G., & Rieckmann, M. (2013). Communication regarding sustainability: Conceptual perspectives and exploration of societal subsystems. *Sustainability*, 5(7), 2976-2990.

Newton, Joanne, Dooris, Mark, Wills, Jane 2016. Healthy universities: an example of a whole-system health-promoting setting. *IUHPE – Global Health Promotion* Vol. 23.

OCDE (2006). *Reviews of National Policies for Education- Tertiary Education in Portugal: Examiner's Report*. Lisboa: OCDE. Directorate for Education.

- Rego, A., Cunha, M., Costa, N., Gonçalves, H., & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Gestão Ética e Socialmente Responsável*. Lisboa: RH Editora.
- Robertson, E., Grant, G. (1982). Teaching and ethics: An epilogue. *The Journal of Higher Education*, 53(3), 345-357.
- Romzek, B. S. (2000). Dynamics of public sector accountability in an era of reform. *International review of administrative sciences*, 66(1), 21-44.
- Roque, A. (2004, novembro). *A comunicação socialmente responsável das empresas da Sociedade de Informação. Comunicação apresentada na conferência "A Ética no contexto da Sociedade do Conhecimento e da Informação"* organizada pela Associação para a Promoção e Desenvolvimento da Sociedade de Informação, Ordem dos Engenheiros.
- Roque, A. (2017). Tornar relevante o discurso sobre ética. *Revista Ver*, Fevereiro.
- Sá, C. (2015). *Mobilidade geográfica e acesso ao ensino superior: Padrões e determinantes*. In Conselho Nacional de Educação. *Acesso ao Ensino Superior: Desafios para o Século XXI*. Lisboa: Conselho Nacional de Educação (pp. 39-44).
- Sharp, L. (2002). Green campuses: the road from little victories to systemic transformation. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 3(2), 128-145.
- Soares, V. (2015). Acesso e Ingresso- Notas sobre o Presente e Reflexões sobre o Futuro. In Conselho Nacional de Educação. *Acesso ao Ensino Superior: Desafios para o Século XXI*. Lisboa: Conselho Nacional de Educação (pp. 16-25).
- Souza, I. & Kobiyama, A. (2010). *Políticas de Gestão de Pessoas para as Universidades Federais*. X Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur, Mar del Plata.
- Speziale, M. T. (2012). Differentiating higher education accountability in the global setting: A comparison between Boston University and University of Bologna. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 47, 1153-1163.
- Strom-Gottfried, K., D'Aprix, A. (2006). Ethics for academics. *Social Work Education*, 25(3), 225-244.
- Summit, C. E. (1995). Blueprint for a green campus: The campus earth summit initiatives for higher education. *Report, Heinz Family Foundation*. <http://www.ithaca.edu/sustainability/docs/crr/blueprintgreencamp.pdf>.
- Tauchen, J., & Brandli, L. L. (2006). A gestão ambiental em instituições de ensino superior: modelo para implantação em campus universitário. *Gestão & Produção*, 13(3), 503-515.
- Tavares, O. (2015). Acesso ao Ensino Superior; As preferências e a consistência das escolhas dos estudantes. In Conselho Nacional de Educação. *Acesso ao Ensino Superior: Desafios para o Século XXI*. Lisboa: Conselho Nacional de Educação (pp. 27-38).
- Tibbitts, F. (2015). *Curriculum Development and Review for Democratic Citizenship and Human Rights Education*. Paris: UNESCO/ Council of Europe/Office for Democratic Institutions and Human Rights of the Organization for Security and Co-operation in Europe/ Organization of American States.
- Trow, M. (1996). Trust, markets and accountability in higher education: A comparative perspective. *Higher Education Policy*, 9(4), 309-324.
- Tsouros AD, Dowding G, Thompson J & Dooris M (eds.) 1998. Health promoting universities; concepts, experience and framework for action. WHO Regional Office for Europe, Copenhagen.

UNESCO (1998). *Higher Education in the Twenty-first Century: Vision and Action*. Paris: UNESCO.

United Nations Educational, Scientific and Culture Organization & Ministério da Educação e da Ciência de Espanha (1994). *Declaração de Salamanca e Enquadramento da Acção na área das Necessidades Educativas Especiais*. Salamanca: UNESCO.

United Nations Global Compact Office (2012). *A Practical Guide to the United Nations Global Compact for Higher Education Institutions: Implementing the Global Compact Principles and Communicating on Progress*. New York: United Nations Global Compact Office.

Vallaes, François (2014). "Virtud, Justicia, Sostenibilidad: una ética en 3 dimensiones para la responsabilidad social de las organizaciones", in: Alessandra Minnicelli [et.al.] *Memoria 1er. Congreso Internacional de Responsabilidad Social, Fundación Observatorio de Responsabilidad Social*, Buenos Aires, Argentina, 2014. pp 704-712. ISBN 978-987-29191-1-5.

Vallaes, F.; Cruz, C. & Sasia, P. (2009). *Responsabilidad Social Universitaria: Manual de Primeros Pasos*. México: McGraw-Hill.

Velazquez, L., Munguia, N., Platt, A., & Taddei, J. (2006). Sustainable university: what can be the matter?. *Journal of Cleaner Production*, 14(9), 810-819.

Legislação e recomendações

Decreto-Lei n.º 205/2009- Estatuto da Carreira Docente Universitária (com as alterações da Lei n.º 8/2010)

Decreto-Lei n.º 207/2009- Estatuto da Carreira do Pessoal Docente do Ensino Superior Politécnico (com as alterações da Lei n.º 7/2010)

Lei n.º 46/86 de 14 de outubro (com as alterações introduzidas pela Lei n.º 115/97 de 19 de setembro, pela Lei n.º 49/2005 de 30 de agosto e pela Lei n.º 85/2009 de 27 de agosto)- Lei de Bases do Sistema Educativo.

Lei n.º 37/2003 de 22 de agosto- Lei de Bases do Financiamento do Ensino Superior.

Lei n.º 62/ 2007 de 10 de setembro- Estabelece o Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior.

Lei n.º 35/2014- Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas.

Recomendação n.º 6/2013 de 15 de julho do Conselho Nacional de Educação- Recomendação sobre a condição estudantil no Ensino Superior.

Webgrafia

- <http://www.cartadiversidade.pt/>
- <http://www.healthyuniversities.ac.uk/>
- <https://healthy-workplaces.eu/pt/>
- <http://www.paho.org/>
- <https://www.unisaludables.es/es/>

Capítulo 2

Bibliografia Geral

Ahrari, S., Samah, B. A., Hassan, M. S. H. B., Wahat, N. W. A., & Zaremohzzabieh, Z. (2016). Deepening critical thinking skills through civic engagement in Malaysian higher education. *Thinking Skills and Creativity*, 22, 121-128.

Ananiadou, K., & Claro, M. (2009). 21st century skills and competences for new millennium learners in OECD countries. OECD Education Working Papers, No. 41, OECD Publishing

Bhandari, R., & Blumenthal, P. (2011). Global student mobility and the twenty-first century silk road: National trends and new directions. *International students and global mobility in higher education*, 1-23.

Banha, R. (2017). *Promoção do Sucesso Escolar nas Instituições Públicas do Ensino Superior em Portugal: Medidas Observadas nos Respetivos Sítios*. Lisboa: EEEEC/ DGEEC.

Cabrera, A. F., Weerts, D. J., & Zulick, B. J. (2005). Making an impact with alumni surveys. *New Directions for Institutional Research*, 2005(126), 5-17.

Carmo, H. & Carmo, T. (2017). Valor dos MOOC na educação para a cidadania. In N. Pimentel. *Tecnologias educacionais e Ead*. Brasília: Instituto Brasileiro de Informação em Ciências e Tecnologia.

Comissão Europeia (2001). *Tornar o Espaço Europeu de Aprendizagem ao longo da vida uma realidade*. Bruxelas: Comissão Europeia.

Council of Europe. Committee of Ministers (1998). *Recommendation n° (98)3 of the Committee of Ministers to Member States on Access to Higher Education*. Disponível em: http://www.coe.int/t/dg4/highereducation/resources/access%20to%20higher%20education_recommendation.pdf (11.06.2017).

Davidson, N., & Major, C. H. (2014). Boundary crossings: Cooperative learning, collaborative learning, and problem-based learning. *Journal on Excellence in College Teaching*, 25.

European Association for Quality Assurance in Higher Education (2015). *Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG)*. Brussels: ENQA.

European Commission (2014). *Modernisation of higher education in Europe. Access, Retention and Employability*. Eurydice Report. Brussels: European Commission.

European University Association (2014). Connecting mobility policies and practice: Observations and recommendations on national and institutional developments in Europe. In <http://www.eua.be/Libraries/publications>.

Fassin, Y. (2009). The stakeholder model refined. *Journal of business ethics*, 84(1), 113-135.

Findlay, A. M., King, R., Smith, F. M., Geddes, A., & Skeldon, R. (2012). World class? An investigation of globalisation, difference and international student mobility. *Transactions of the Institute of British Geographers*, 37(1), 118-131.

Ghanizadeh, A. (2017). The interplay between reflective thinking, critical thinking, self-monitoring, and academic achievement in higher education. *Higher Education*, 74(1), 101-114.

Giacalone, R. A., & Thompson, K. R. (2006). Business ethics and social responsibility education: Shifting the worldview. *Academy of Management Learning & Education*, 5(3), 266-277.

Goekler, J. (2003), "Teaching for the future: systems thinking and sustainability", *Green Teacher*, Vol. 70, Spring, pp. 8-14.

Guerreiro, J. (coord.) (2016). *Relatório sobre a Avaliação do Acesso ao Ensino Superior: Diagnóstico e questões para debate*. Grupo de Trabalho para a Avaliação do Acesso ao Ensino Superior. Disponível em: <http://www.portugal.gov.pt/media/22022458/relatorio-avaliacao-acesso-ensino-superior.pdf> (11.06.2017).

Kemp, Neil (2011). Higher Education and International Student Mobility in the Global Knowledge Economy. By K. Guruz, *British Journal of Educational Studies*, 59:3, 355-357.

Holdsworth, C. & Quinn, J. (2011). The Epistemological Challenge of Higher Education Student Volunteering: "Reproductive" or "Deconstructive" Volunteering? *Antipode*. 44(2). 386-405.

Kearins, K. and Springett, D. (2003), "Educating for sustainability: developing critical skills", *Journal of Management Education*, Vol. 27 No. 2, pp. 188-204.

King, R., Findlay, A., & Ahrens, J. (2010). International student mobility literature review. Report to HEFCE, and co-funded by the British, Council, UK National Agency for Erasmus, Higher Education Funding Council for England (HEFCE).

Livermore, D. (2011). The cultural intelligence difference: Master the one skill you can't do without in today's global economy. AMACOM Div American Mgmt Assn.

Quezada, R. (2015). El Voluntariado Universitario como Ámbito de Aprendizaje Servicio y Emprendimiento Social. Un Estudio de Caso. *Última Década*. 43. 235-260.

Quinn, J. (2013). *Drop-out and completion in Higher Education in Europe among students of under-represented groups*. Brussels: NESET & European Union. Disponível em: <http://nesetweb.eu/wp-content/uploads/2015/09/2013-Drop-out-and-Completion-in-Higher-Education-in-Europe-among-students-from-under-represented-groups.pdf> (02.07.2017).

Rattanamethawong, N., et al., An innovation model of alumni relationship management: Alumni segmentation analysis, *Kasetsart Journal of Social Sciences* (2017), <http://dx.doi.org/10.1016/j.kjss.2017.02.002>.

Robinson, F.; Ogilvie, I. & Hudson, R. (2012). *How can Universities Support Disadvantaged Communities?* York: Joseph Rowntree Foundation.

Schwartzman, S. (2006). A universidade primeira do Brasil: entre intelligentsia, padrão internacional e inclusão social. *Estudos Avançados*, 20(56), 161-189.

Sheller, M., & Urry, J. (2006). The new mobilities paradigm. *Environment and planning A*, 38(2), 207-226.

United Nations Educational, Scientific and Culture Organization (1996). *Learning: The Treasure Within*. Paris: UNESCO.

United Nations Educational, Scientific and Culture Organization (1998). *Higher Education in the Twenty-first Century: Vision and Action*. Paris: UNESCO.

Vallaes, F., De la Cruz, C., & Sasia, P. M. (2009). *Responsabilidad social universitaria: manual de primeros pasos*. Inter-American Development Bank.

Weerts, D. J., & Ronca, J. M. (2007). Profiles of supportive alumni: Donors, volunteers, and those who "do it all". *International Journal of Educational Advancement*, 7(1), 20-34.

Winstel, A., & Gazley, B. (2015). Maximization of Alumni Engagement within Student Philanthropic Organizations. In https://spea.indiana.edu/doc/undergraduate/ugrd_thesis2015_pnmgmt_winstel.pdf.

Legislação e recomendações

Lei nº 46/86 de 14 de outubro (com as alterações introduzidas pela Lei nº 115/97 de 19 de setembro, pela Lei nº 49/2005 de 30 de agosto e pela Lei nº 85/2009 de 27 de agosto)- Lei de Bases do Sistema Educativo.

Lei nº 71/98 de 3 de novembro- Estabelece as bases do enquadramento jurídico do voluntariado.

Lei nº 38/ 2007 de 16 de agosto- Aprova o Regime Jurídico da Avaliação da Qualidade do Ensino Superior.

Lei nº 62/ 2007 de 10 de setembro- Estabelece o Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior.

Resolução do Conselho de Ministros n.º 104/2013 de 31 de dezembro- Plano Nacional de Implementação de uma Garantia para a Juventude.

Resolução de Conselho de Ministros n.º 78/2016

Webgrafia

- <http://glossary.uis.unesco.org/Education/Pages/international-student-flow-viz.aspx>

Capítulo 3

Bibliografia Geral

Borrell-Damian, L., Morais, R., & Smith, J. H. (2014). University-business Collaborative Research: goals, outcomes and new assessment tools The EUIMA Collaborative Research Project Report.

Cronin, K. (2008). Transdisciplinary research (TDR) and sustainability. Overview report prepared for the Ministry of Research, Science and Technology.

De Sousa Santos, B. (2010). The university in the twenty-first century. The Routledge international handbook of the sociology of education, 274.

Demange, E., Henry, E., & Préau, M. (2012). From collaborative research to community-based research. A methodological toolkit. Paris.

European Citizen Science Association (2015). *Dez princípios da ciência cidadã*. Lisboa. Disponível em https://ecsa.citizen-science.net/sites/default/files/ecsa_ten_principles_of_cs_portuguese.pdf.

Ferrão, João (2014). A interdisciplinaridade na investigação científica e no ensino. Apresentação ao 1º Congresso de Geografia da Saúde dos Países de Língua Portuguesa, Universidade de Coimbra. In http://www.uc.pt/fluc/gigs/geosaud/Interdisciplinaridade_JF_24Abril2014.pdf.

Gregersen, C., Mackie, J., & Torres, C. (2016). Implementation of the 2030 Agenda in the European Union.

Griggs, D., Stafford-Smith, M., Gaffney, O., Rockström, J., Öhman, M. C., Shyamsundar, P., & Noble, I. (2013). Policy: Sustainable development goals for people and planet. *Nature*, 495(7441), 305-307.

Klein, J. T. (2008). Evaluation of interdisciplinary and transdisciplinary research: a literature review. *American journal of preventive medicine*, 35(2), S116-S123

Lang, D. J., Wiek, A., Bergmann, M., Stauffacher, M., Martens, P., Moll, P. & Thomas, C. J. (2012). Transdisciplinary research in sustainability science: practice, principles, and challenges. *Sustainability science*, 7(1), 25-43.

McGregor, S. L. (2004). The nature of transdisciplinary research and practice. Kappa Omicron Nu Human Sciences Working Paper Series.

Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior (2016a). *Ciência Aberta / Conhecimento para Todos: Princípios Orientadores*. Lisboa: MCTES.

Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior (2016b). *Laboratórios de Participação Pública*. Lisboa: MCTES.

OECD (2015). Making Open Science a Reality. *OECD Science, Technology and Industry Policy Papers*, n° 25, OECD Publishing: Paris.

Sharma, B. (2014). Sustainable development through research and higher education in India. *American Journal of Educational Research*, 2(3), 117-122.

Schmalzbauer, B., & Visbeck, M. (2016). The contribution of science in implementing the Sustainable Development Goals. Stuttgart/Kiel: German Committee Future Earth.

United Nations Educational, Scientific and Culture Organization (1998). *Higher Education in the Twenty-first Century: Vision and Action*. Paris: UNESCO.

Vallaes, F., De la Cruz, C., & Sasia, P. M. (2009). Responsabilidad social universitaria: manual de primeros pasos. Inter-American Development Bank.

Vallaes, F. (2014). La responsabilidad social universitaria: un nuevo modelo universitario contra la mercantilización. *Revista ibero-americana de educación superior*, 5(12), 105-117.

Legislação e recomendações

- Lei n° 62/ 2007 de 10 de setembro- Estabelece o Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior.

- Recomendação da Comissão Europeia (2012/417/UE de 17 de julho de 2012) sobre o acesso à informação científica e a sua preservação

Webgrafia

<http://www.ciencia-aberta.pt/>

<https://sustainabledevelopment.un.org/partnerships/>

<https://ec.europa.eu/research/environment/index.cfm?pg=sdgss>

<http://undocs.org/A/68/970>

<https://ec.europa.eu/programmes/horizon2020/en/news/role-science-technology-and-innovation-policies-foster-implementation-sustainable-development>

Capítulo 4

Bibliografia geral

Aarts, Han (2016). Addressing the 2030 sustainable development agenda. in <https://www.eaie.org>

Castells, M. (2007). *A Era da Informação: Economia, Sociedade e Cultura- A Sociedade em Rede* (3ª edição). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, volume I.

Correia, S. (2007). *Capital Social e Comunidade Cívica, o círculo virtuoso da cidadania: Aplicação do Modelo de Putnam aos residentes do Bairro de Caselas*. Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Esgaio, A. & Carmo, H. (2014). Parcerias em contexto local: Um caminho para a Sustentabilidade? O caso de Oeiras. In Santos, M.; Seabra, F.; Jorge, F. & Costa, Alice (orgs.). *Responsabilidade social na governação, nas empresas e nas organizações não empresariais: do diagnóstico à ação* (pp. 33-53). Coimbra: Almedina.

Field, J. (2004). *Social Capital* (reimp.). New York: Routledge.

Fukuyama, F. (2000). *A Grande Ruptura: A natureza humana e a reconstituição da ordem social*. Lisboa: Quetzal Editores.

Grace (2010). As Organizações, a Diversidade e a Inclusão: in http://www.grace.pt/conteudos/00/04/00/00/As-organiza%C3%A7%C3%B5es,-a-diversidade-e-a-inclus%C3%A3o_1494.pdf

Grace (2016). Guia do Voluntariado Corporativo em Instituições de Economia Social. In <http://www.grace.pt/publicacoes>

Himmelman, A. (2001). On Coalitions and the Transformation of Power Relations : Collaborative Betterment and Collaborative Empowerment. *American Journal of Community Psychology*, 29 (2), 277- 284.

Instituto Politécnico do Cávado e do Ave (2017). *Partilha de recursos do campus com a comunidade*. Comunicação apresentada em sede de audição do Observatório de Responsabilidade Social das Instituições de Ensino Superior no dia 2 de maio de 2017. Barcelos: IPCA.

Joseph Rowntree Foundation (2012). *How can universities support disadvantaged communities?* York: Joseph Rowntree Foundation.

-Land, Hilligje Van't (2016). The 2030 Development Agenda and the SDGs: What role for Higher Education?, 6th UNICA Green Workshop towards Carbon Neutral Universities, 2-4 May 2016, University of Rome.

Loureiro, A. & Cristóvão, A. (2000). A Universidade ao encontro da Comunidade: Traços do Perfil da Atividade de Extensão de uma Universidade. *Revista Portuguesa de Educação*, 13(2), 243-266.

Ministério Negócios Estrangeiros Português (2017). Relatório Nacional sobre a implementação da Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável, por ocasião da Apresentação Nacional Voluntária no Fórum Político de Alto Nível das Nações Unidas, Portugal. Junho.

Putnam, R. (2000). *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*. New York: Simon & Schuster.

Putnam, R. & Feldstein, L. (2003). *Better Together: Restoring the American Community*. New York: Simon and Schuster.

Steinfeld, J. I., & Mino, T. (2009). Education for sustainable development: the challenge of trans-disciplinarity. *Sustainability Scien-*

ce, 4(1), 1.

United Nations (UN) (2014). Shaping the Future We Want - UN Decade of Education for Sustainable Development (2005-2014) Final Report. in <http://unesdoc.unesco.org/images/0023/002301/230171e.pdf>.

Vallaes, F.; Cruz, C. & Sasia, P. (2009). *Responsabilidade Social Universitária: Manual de Primeiros Passos*. México: McGraw-Hill.

Warden, Rebecca (2015). UN development goals – A bigger role for universities?. October 2015 Issue No:386

Legislação

- Lei nº 38/ 2007 de 16 de agosto- Aprova o Regime Jurídico da Avaliação da Qualidade do Ensino Superior.

- Lei nº 62/ 2007 de 10 de setembro- Estabelece o Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior.

Sites

<https://academicimpact.un.org/>

<http://www.ue4sd.eu/images/leaflets/UE4SD-por.pdf>

<https://www.eaie.org/blog/addressing-the-2030-sustainable-development-agenda/> 2016

Capítulo 5

Bibliografia Geral

Ávila, L. V., Leal Filho, W., Brandli, L., Macgregor, C. J., Molthan-Hill, P., Özuyar, P. G., & Moreira, R. M. (2017). Barriers to innovation and sustainability at universities around the world. *Journal of cleaner production*, 164, 1268-1278.

Campbell, J. L. (2007). Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility. *Academy of management Review*, 32(3), 946-967.

Coombe, L. (2015). Models of interuniversity collaboration in higher education- How do their features act as barriers and enablers to sustainability? *Tertiary Education and Management*. 21(4), 328-348.

Galbreath, J. (2010). Drivers of corporate social responsibility: The role of formal strategic planning and firm culture. *British Journal of Management*, 21(2), 511-525.

Hofstede, G. et al. (1990). Measuring Organizational Cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, 35, 286-316.

Husted, B. W., & Allen, D. B. (2007). Strategic corporate social responsibility and value creation among large firms: lessons from the Spanish experience. *Long range planning*, 40(6), 594-610.

Jongbloed, B., Enders, J., & Salerno, C. (2008). Higher education and its communities: Interconnections, interdependencies and a research agenda. *Higher education*, 56(3), 303-324.

Marques, R. (2017). *Problemas Sociais Complexos e Governação Integrada*. Lisboa: Secretariado Executivo do Fórum para a Governação Integrada.

- Matten, D., & Moon, J. (2008). "Implicit" and "explicit" CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility. *Academy of management Review*, 33(2), 404-424.
- Metcalf, L., & Benn, S. (2013). Leadership for sustainability: An evolution of leadership ability. *Journal of Business Ethics*, 112(3), 369-384.
- Miles, M. P., Munilla, L. S., & Darroch, J. (2006). The role of strategic conversations with stakeholders in the formation of corporate social responsibility strategy. *Journal of Business Ethics*, 69(2), 195-205.
- Mintzberg, H. (1980). Structure in 5's: A Synthesis of the Research on Organization Design. *Management science*, 26(3), 322-341.
- Pedrosa, J., Santos, H., Mano, M., & Gaspar, T. (2012). Novo Modelo de Governança e Gestão das Instituições de Ensino Superior em Portugal: Análise dos Usos do Modelo em Instituições Públicas. Aveiro: University of Aveiro.
- Ponnuswamy, I. & Manohar, H. (2016). Impact of learning organization culture on performance in higher education institutions. *Studies in Higher Education*, 41(1), 21-36.
- Porter, M., & Kramer, M. R. (2006). Estrategia y sociedad. *Harvard business review*, 84(12), 42-56.
- Rus, C.; Chirica, S.; Ratiu, L. & Baban, A. (2014). Learning organization and social responsibility in Romanian higher education institutions. *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, 142, 146-153.
- Schein, E. (1984). Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan Management Review*, 25(2), 3-16 (Traduzido por A. Abramczuk em Fevereiro de 2014). Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Andre_Ambrosio/publication/284435496_Schein's_article_translated_to_Portuguese/links/565313c908aefe619b18f2f7.pdf (consultado no dia 21.01.2017).
- Vallaes, F.; Cruz, C. & Sasia, P. (2009). *Responsabilidad Social Universitaria: Manual de Primeros Pasos*. México: McGraw-Hill.
- Vera, D., & Crossan, M. (2004). Strategic leadership and organizational learning. *Academy of management review*, 29(2), 222-240.
- Verhulst, E. & Lambrechts, W. (2015). Fostering the incorporation of sustainable development in higher education. Lessons learned from a change management perspective. *Journal of Cleaner Production*, 106, 189-204.
- Waldman, D. A., & Siegel, D. (2008). Defining the socially responsible leader. *The Leadership Quarterly*, 19(1), 117-131.
- Yang, B.; Watkins, K. & Marsick, V. (2004). The Construct of the Learning Organization: Dimensions, Measurement, and Validation. *Human Resource Development Quarterly*, 15(1), 31-55.

Legislação

- Decreto-Lei nº 369/2007 de 5 de novembro- Cria a Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior.
- Lei nº 38/ 2007 de 16 de agosto- Aprova o Regime Jurídico da Avaliação da Qualidade do Ensino Superior.
- Lei nº 62/ 2007 de 10 de setembro- Estabelece o Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior.

Anexos



Anexo 1

Listagem das Instituições participantes no ORSIES

Cooperativa de Ensino superior – Egas Moniz
Escola Superior de Artes e Design (ESAD)
Escola Superior de Educação – Instituto Politécnico de Coimbra
Escola Superior de Educação Paula Frassinetti
Escola Superior de Enfermagem de Coimbra (ESENFC)
Escola Superior de Enfermagem de Lisboa
Escola Superior de Saúde de Santa Maria
Escola Superior de Saúde Norte – Cruz Vermelha
Faculdade de Arquitetura da Universidade de Lisboa
Faculdade de Medicina da Universidade de Lisboa
Instituto Politécnico Castelo Branco
Instituto Politécnico de Beja
Instituto Politécnico de Leiria
Instituto Politécnico de Lisboa
Instituto Politécnico de Portalegre
Instituto Politécnico de Santarém – SAS
Instituto Politécnico de Viana do Castelo
Instituto Politécnico do Cávado e do Ave (IPCA)
Instituto Politécnico Porto – Escola Superior Saúde
Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas – Universidade de Lisboa (ISCSP)
Instituto Superior de Educação e Ciência
Instituto Superior de Gestão
Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL)
Universidade Católica Portuguesa
Universidade de Coimbra
Universidade de Trás dos Montes e Alto Douro (UTAD)
Universidade do Porto
Universidade Europeia
Universidade Nova de Lisboa
Universidade Portucalense



Anexo 2

Exemplo de tabela de recolha de propostas de recomendação nas sessões de audição das IES participantes



Capítulo 1 – Campus Responsável

Alínea 1.1 – Direitos humanos, equidade de género e não discriminação

Tema	Recomendações



Anexo 3

Grelha utilizada nas sessões de audição das IES participantes para identificação das partes interessadas relevantes na construção do Livro Verde, sua priorização e potencial de colaboração



Capítulo 1 – CAMPUS SOCIALMENTE RESPONSÁVEL

Stakeholder	Impacto do tema no stakeholder			Interesse do stakeholder no tema			Contributo a dar para a discussão			
	Baixo (1)	Médio (2)	Alto (3)	Baixo (1)	Médio (2)	Alto (3)	Baixo (1)	Médio (2)	Alto (3)	Se o valor for Alto (3) indique alguns dos contributos que poderá dar



Anexo 4

Lista de organizações representantes dos estudantes convidadas para as sessões de auscultação

LISBOA

Federação Académica de Lisboa
Associação de Estudantes da Faculdade de Medicina (UL)
Associação de Estudantes da Faculdade de Arquitetura (UL)
Associação de Estudantes do ISCTE.IUL
Associação de Estudantes da Universidade Europeia
Associação de Estudantes da Universidade Nova de Lisboa
Federação Académica do Instituto Politécnico de Lisboa
Associação de Estudantes da Escola Superior de Enfermagem de Lisboa
Associação de Estudantes do ISCSP (UL)
Associação de Estudantes do Instituto Superior de Gestão
Associação de Estudantes da Escola Superior de Saúde de Santarém
Associação de Estudantes da Escola Superior Agrária de Santarém
Associação de Estudantes da Escola Superior de Gestão e Tecnologia de Santarém
Associação de Estudantes da Escola Superior de Desporto de Rio Maior

PORTO

Federação Académica do Porto
Associação de Estudantes da Faculdade de Medicina da Universidade do Porto
Associação de Estudantes do IPAM
Associação de Estudantes de Psicologia da Universidade Católica do Porto
Associação de Estudantes da Escola das Artes da Universidade Católica do Porto
Associação de Estudantes da Escola Superior de Biotecnologia da Universidade Católica Portuguesa
Associação de Estudantes da Faculdade de Direito da Universidade Católica Portuguesa
Associação de Estudantes da Faculdade Economia e Gestão da Universidade Católica Portuguesa
Associação de Estudantes da Faculdade de Teologia da Universidade Católica do Porto
Associação de Estudantes da Escola Superior de Saúde de Santa Maria
Associação de Estudantes do Instituto Politécnico do Porto
Associação de Estudantes da ESAD
Associação de Estudantes da Escola Superior de Educação Paula Frasinetti
Associação de Estudantes da Escola Superior de Enfermagem da Cruz Vermelha de Oliveira de Azeméis
Associação Alumni da Universidade do Porto

NOTA: Esta listagem inclui apenas os convites efetuados pela Forum Estudante e não os convites que as IES também endereçaram.



Anexo 5

Lista de organizações representantes dos estudantes que participaram nas sessões de auscultação

LISBOA

Escola Superior de Educação Egas Moniz
Escola Superior de Enfermagem de Lisboa
Escola Superior de Educação de Lisboa
Universidade Católica Portuguesa
Escola Superior de Educação e Ciências de Lisboa

PORTO

Universidade Portucalense
Escola Superior de Educação Paula Frassinetti
Universidade Católica Portuguesa
Universidade do Porto
Federação Académica do Porto
Instituto Português de Administração e Marketing



Anexo 6

Lista de organizações da comunidade convidadas para as sessões de auscultação

LISBOA

GRACE
AIP
IEFP
QUERCUS
IPDJ
União das Misericórdias
AMI
APEE
BCSD
CIG
Junior Achievement
Empresários pela Inclusão
Associação Portuguesa de Segurança

PORTO

AEP
COTEC
Associação Nacional de Municípios
Instituto de Segurança Social do Porto
EAPN
Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade
Área Metropolitana do Porto
AISEC



Anexo 7

Lista de organizações da comunidade que participaram nas sessões de auscultação

LISBOA

Junior Achievement Portugal
Santa Casa da Misericórdia de Lisboa
Quercus
Santa Casa da Misericórdia
IEFP

PORTO

Segurança Social do Porto
AEP – Associação Empresarial Portugal

Uma iniciativa:



ORSIES
OBSERVATÓRIO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL
E INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

Com o apoio:



**REPÚBLICA
PORTUGUESA**
CIÊNCIA, TECNOLOGIA
E ENSINO SUPERIOR

forumestudante

URSULA
UNIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL
UNIVERSITAT PARA LATINOAMÉRICA