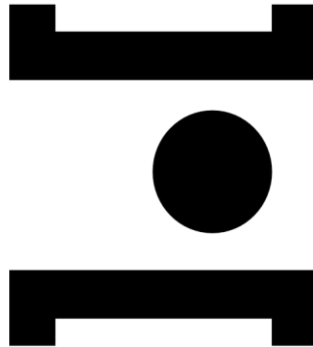


INSTITUTO POLITÉCNICO DE SANTARÉM
Escola Superior de Educação de Santarém



**POLITÉCNICO
DE SANTARÉM**

**COMUNICAÇÃO E RESPONSABILIDADE SOCIAL NUMA
INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR: DESAFIOS E PERSPETIVAS**

Trabalho de Projeto

Mestrado em Ciências da Educação / Administração Educacional

Vânia Filipa Lopes Fernandes dos Santos

Orientação:

Isabel Alexandra Damasceno Teigas e Piscalho

Abril, 2024

Este trabalho de projeto é dedicado à minha querida avó que me ensinou que devemos acreditar nos nossos sonhos, à minha mãe que me ensinou a nunca desistir e a ser resiliente, à minha família e amigos, que são aqueles que me apoiam, que me incentivam e que me protegem.

E, especialmente, ao Simão e ao Ângelo!

Agradecimentos

Elaborar este trabalho de projeto foi sem dúvida alguma uma tarefa desafiante, mas muito enriquecedora.

Nem sempre foi fácil conciliar os vários papéis que desempenho na minha vida (mãe, mulher, filha, amiga e profissional). Grandes foram as provações diárias, mas superadas com a certeza de que este projeto se traduziu e traduzirá numa ferramenta de trabalho e de desenvolvimento pessoal.

Na vida aprendi que devemos acreditar que tudo é possível quando nos empenhamos e não desistimos dos nossos sonhos, que é importante manter a motivação intrínseca e ser grata por termos quem nos apoia.

Em primeiro lugar, tecerei algumas linhas para a minha orientadora e amiga, a Professora Doutora Isabel Piscalho, pela dedicação, apoio, paciência, disponibilidade e, sobretudo, pelos ensinamentos e pelas novas competências que adquiri impulsionadas pelo seu brilhantismo, força e empenho.

Aos docentes do Curso de Mestrado em Administração Educacional que me desafiaram a aprender e a aprender a aprender, a colocar questões reflexivas para a ação e sobre a ação.

Às Professoras Maria João Cardona, Teresa Serrano, Sónia Seixas, Georgette Lima, Susana Colaço e Perpétua Silva que sempre acompanharam este meu percurso académico e a quem serei eternamente grata por todo o apoio, disponibilidade e confiança.

Deixo também uma palavra de apreço a todos/as os/as especialistas entrevistados/as, bem como aos/às estudantes que participaram neste estudo

Agradeço, ainda, às minhas estimadas colegas de curso que, ao longo do tempo, se revelaram grandes amigas e companheiras para a vida.

Por último, agradeço ao Presidente do Instituto Politécnico de Santarém, Professor Doutor João Moutão, que sempre acreditou que este trabalho de projeto se constituirá como um elemento propulsor para uma melhoria dos processos em curso no Instituto.

Índice Geral

Resumo	vii
Abstract	viii
Introdução	1
Parte I – Enquadramento Teórico	6
1. Responsabilidade Social.....	6
2. Responsabilidade Social nas Instituições de Ensino Superior	11
3. Responsabilidade Social e Comunicação Organizacional.....	13
4. Responsabilidade Social e a Comunicação desenvolvida nas Instituições de Ensino Superior – Avaliação, Autoavaliação e Monitorização	17
4.1. Instrumentos de Avaliação, Autoavaliação e Monitorização da Responsabilidade Social e da Comunicação.....	18
Parte II – Metodologia de Investigação	23
1. Tipo e pertinência do estudo.....	23
2. Questões de investigação e objetivos	24
3. Contexto e participantes	24
4. Processos de recolha e tratamento de dados	26
4.1. Instrumentos	27
4.2. Procedimento de recolha de dados	30
4.3. Procedimento de tratamento de dados.....	31
5. Apresentação e análise dos resultados	33
5.1. As perspetivas dos/as estudantes (a partir do Inquérito por questionário)	33
5.2. As perspetivas dos/as especialistas (a partir das entrevistas semidiretivas)....	43
5.2. 1. Identificar se a comunicação interna e externa é eficaz	43
5.2.2. Verificar se existem ferramentas digitais ou documentos orientadores que promovam a celeridade na resposta interna e externa.....	47
5.2.3. Analisar sobre a importância da comunicação tendo em consideração o feedback dos stakeholders na Instituição de Ensino Superior	48
5.2. 4. Informações complementares	50
Considerações finais	53
1. Resposta às questões colocadas no estudo	53
2. Desafios da Comunicação e da Responsabilidade Social – Algumas recomendações	55
3. Limitações do estudo	59
4. Instigações para estudos futuros de natureza similar.....	60
Referências Bibliográficas	61
Apêndices	66
Apêndice A – Objetivo 4: Educação e Qualidade (<i>UN Global Compact</i>)	
Apêndice B – Guião do Inquérito por questionário	
Apêndice C – Guião da entrevista semidiretiva	
Apêndice D – Pedidos de autorização	

Índice de Quadros

Quadro 1- 10 Princípios da Responsabilidade Social.....	8
Quadro 2- Resumo das Ferramentas dos Indicadores e dos Impactos no âmbito da Responsabilidade Social.....	20
Quadro 3- Objetivos Definidos para os Indicadores de Responsabilidade Social (IRSIES).....	21
Quadro 4- Resumo da Investigação Qualitativa- Inquérito por Questionário	26
Quadro 5- Resumo da Investigação Quantitativa - Entrevista	26
Quadro 6- Relação entre as componentes nos diversos passos do processo de construção de um inquérito por questionário	28
Quadro 7- Documento de análise de dados	32
Quadro 8- Escola de proveniência dos/as Estudantes inquiridos/as	34
Quadro 9- Opinião/experiência dos/as estudantes inquiridos/as sobre a forma como a Presidência da Instituição de Ensino Superior comunica	35
Quadro 10- Opinião/experiência dos/as estudantes inquiridos/as sobre a forma como a Direção da Escola onde se encontram a frequentar comunica	37
Quadro 11- Data em que os/as estudantes finalistas contactaram a Instituição de Ensino Superior	38
Quadro 12- Motivo de contacto pelo qual os/as estudantes inquiridos/as contactaram a Instituição de Ensino Superior	38
Quadro 13- Valorização pelos/as estudantes inquiridos/as no que respeita à comunicação numa Instituição de Ensino Superior	41
Quadro 14- Opinião dos/as estudantes inquiridos/as sobre como a melhoria da comunicação com a Instituição de Ensino Superior	42
Quadro 15- Desafios da Comunicação e da Responsabilidade Social- Recomendações ..	56

Índice de Figuras

Figura 1- Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)	9
Figura 2- Pirâmide da Responsabilidade Social Empresarial	10
Figura 3- Características de Práticas Inspiradoras da Responsabilidade Social	12
Figura 4- Benefícios da Comunicação Interna.....	15
Figura 5- Benefícios da Comunicação Externa	16
Figura 6- Critérios <i>Common Assessment Framework (CAF)</i>	19
Figura 7- Distribuição dos/as Estudantes por sexo	33
Figura 8- Número de Estudantes inquiridos/as por Escola	34
Figura 9- Número de Estudantes inquiridos/as por ciclo de estudos	35
Figura 10- Grau de Satisfação dos/as estudantes inquiridos/as com a forma como estabeleceu contacto com a Instituição de Ensino Superior.....	39
Figura 11- Percentagem de estudantes que gostaria de ter tido alternativa à forma de contacto da Instituição de Ensino Superior	40
Figura 12- Resultados obtidos a partir dos objetivos do trabalho de projeto.....	55
Figura 13- Recursos para a melhoria da Comunicação e da Implementação da Responsabilidade Social nas Instituições de Ensino Superior	58
Figura 14- Comunicação, Responsabilidade Social e Desenvolvimento Sustentável nas Instituições de Ensino Superior	59

Abreviaturas, Siglas e Acrónimos

A3ES - Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior AE
AE- Administração Educacional
AINST- Avaliação Institucional
CAF - *Common Assessment Framework*
CE - Comissão Europeia
CEE - Comissão Económica para a Europa
CTeSP - Cursos Técnicos Superiores Profissionais
DNUEDS - Década das Nações Unidas da Educação para o Desenvolvimento Sustentável
EDS - Educação para o Desenvolvimento Sustentável
EFQM® - Modelo de Excelência da Fundação Europeia para a Gestão da Qualidade
FAQS - Perguntas Frequentes
HEI - *Higher Education Institution*
IESP - Instituição de Ensino Superior Politécnico
IES – Instituição(ões) de Ensino Superior
IRSIES- Indicadores de Responsabilidade Social
ORSIES - Observatório da Responsabilidade Social
ODS - Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
ONU - Organização das Nações Unidas
PHEI - *Polytechnic Higher Education Institution*
QUAR - Quadros de Avaliação e Responsabilização
REDE NEE - Rede de Necessidades Educativas Especiais
RS - Responsabilidade Social
RSE - Responsabilidade Social Empresarial
SR - *Social Responsibility*
UNESCO - Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura
UN Global Compact - *United Nations Global Compact*

Resumo

Este estudo visa uma reflexão sobre os desafios e perspetivas inerentes à comunicação no contexto da Responsabilidade Social (RS) de uma Instituição de Ensino Superior Politécnico (IESP). Propõe uma abordagem construtivista que concebe um desafio comunicativo e procura explorar como as Instituições de Ensino Superior (IES) podem estabelecer relações com as suas partes interessadas, tanto internas quanto externas, visando aprimorar os processos de comunicação, ao mesmo tempo em que mantêm o compromisso com a Responsabilidade Social. A questão de pesquisa que orienta esta investigação é: Como a comunicação influencia a efetivação da Responsabilidade Social numa Instituição de Ensino Superior e quais são os principais desafios e perspetivas encontrados nesse processo? Os objetivos traçados para este estudo, incluem: conhecer os processos de comunicação interna e externa da Instituição de Ensino Superior Politécnico no contexto da Responsabilidade Social; identificar as ferramentas digitais e documentos orientadores que podem otimizar a eficiência das respostas, tanto internas quanto externas; explorar a relação entre o trabalho colaborativo e a melhoria dos serviços prestados pela instituição no âmbito da Responsabilidade Social; analisar a importância do estabelecimento de parcerias sólidas e o impacto do *feedback* dos *stakeholders* nas ações de Responsabilidade Social da instituição; explorar se a cultura de transparência está presente nos circuitos de comunicação interna e externa da instituição. Este estudo exploratório, que se caracteriza por uma abordagem mista e descritiva, utilizou dois instrumentos de pesquisa: o inquérito por questionário e a entrevista semidiretiva. A amostra do inquérito por questionário consistiu em 101 estudantes inquiridos/as e foi complementada com a realização de 5 entrevistas a especialistas na área da Administração Educacional, Responsabilidade Social e Comunicação. Os resultados obtidos destacam a significativa relevância da comunicação interna para o alinhamento estratégico e envolvimento de todas as partes implicadas na instituição (estudantes, *alumni*, docentes, funcionários/as não docentes, comunidade). A comunicação eficaz emerge como um fator crucial na influência de comportamentos, promoção do diálogo, construção de entendimento entre os grupos envolvidos, e na facilitação da prestação de serviços de relevância, bem como no estímulo a comportamentos positivos.

Palavras-chave: administração educacional, comunicação, responsabilidade social, instituição de ensino superior.

Abstract

This study aims to reflect on the challenges and perspectives inherent to communication, in the context of Social Responsibility (SR) of a Polytechnic Higher Education Institution (PHEI). It proposes a constructivist approach that conceives as a communicative challenge and seeks to explore how Higher Education Institutions (HEI) can establish relationships with their stakeholders, both internal and external, aiming to improve communication processes, by while maintaining their commitment to Social Responsibility. The research question that guides this investigation is: How does communication influence the implementation of Social Responsibility in an HEI and what are the main challenges encountered in this process? The objectives outlined for this study include: understanding the internal and external communication processes of the Polytechnic Higher Education Institution in the context of Social Responsibility; identify digital tools and guiding documents that can optimize the efficiency of responses, both internal and external; explore the relationship between collaborative work and the improvement of services provided by the institution within the scope of Social Responsibility; analyze the importance of establishing solid partnerships and the impact of stakeholder feedback on the institution's Social Responsibility actions; explore whether the culture of transparency is present in the institution's internal and external communication circuits. This study, of mixed nature and exploratory in nature, used two research instruments: the questionnaire survey and the semi-directive interview. The sample consisted of 101 students interviewed by questionnaire, complemented by 5 interviews with experts. The results obtained highlight the significant relevance of internal communication for the strategic alignment and involvement of all parties involved in the institution (students, alumni, teachers, non-teaching staff, community). Effective communication emerges as a crucial factor in influencing behaviors, promoting dialogue, building understanding between the groups involved, and facilitating the provision of relevant services, as well as encouraging positive behaviors.

Keywords: educational administration, communication, social responsibility, higher education institution.

Introdução¹

“O que está em causa é deixarmos aos nossos filhos, netos e gerações futuras um mundo onde valha a pena viver, com uma sociedade mais justa ... Trata-se de um dever a que não podemos faltar.”

Romano Prodi

Motivação para o estudo

Este início proporciona um breve preâmbulo com o propósito de contextualizar o presente trabalho de projeto, esclarecendo os motivos subjacentes à escolha da temática e a relevância da investigação. É comum que as experiências pessoais e profissionais dos/as investigadores/as influenciem a seleção dos temas de interesse. Este trabalho reflete a convergência de necessidades e motivações da investigadora principal, derivadas da sua trajetória profissional.

A investigadora principal é licenciada em ensino básico – 1.º ciclo e desempenha funções como Chefe de Divisão dos Serviços de Gestão Académica numa Instituição de Ensino Superior Politécnico. Nessa qualidade é, atualmente, gestora do processo do Sistema de Gestão de Garantia da Qualidade, especialmente no indicador da Responsabilidade Social "Campus Socialmente Responsável – Impactos Organizacionais – Comunicação e Marketing Socialmente Responsáveis".

A suas responsabilidades incluem promover a melhoria contínua dos serviços prestados pela Instituição de Ensino Superior (IES), particularmente no âmbito da Responsabilidade Social e da comunicação de ações, assim como elaborar documentos orientadores a disponibilizar aos/às *stakeholders*, incluindo docentes, funcionários/as não docentes e estudantes. Além disso, participa em grupos de melhoria contínua no âmbito do Ensino Superior Politécnico em Portugal e integra a comissão executiva de um Consórcio de uma Rede de Ensino Superior no país, composta por Instituições de Ensino Superior Públicas, como Institutos Superiores Politécnicos e Universidades.

Diante desse contexto, a escolha desta temática é motivada, sobretudo, pelo cenário cada vez mais exigente e desafiante para as Instituições de Ensino Superior que devem atender às expectativas e perspetivas dos *stakeholders*, destacando-se pela forma como comunicam interna e externamente, bem como pela implementação e fomento da Responsabilidade Social no seio da Instituição de Ensino Superior.

¹ Tendo como referência o ambiente multicultural e multilingue do contexto educativo onde podemos de diferentes formas promover e fomentar a equidade, a igualdade, bem como o respeito pela diversidade, optaremos pela utilização de uma linguagem inclusiva, à exceção das citações constantes neste estudo.

Este trabalho, intitulado "Comunicação e Responsabilidade Social numa Instituição de Ensino Superior: Desafios e Perspetivas", insere-se no âmbito das Ciências da Educação/ Administração Educacional. O seu objetivo é explorar a Responsabilidade Social (RS) nas Instituições de Ensino Superior (IES), com especial ênfase na dimensão da comunicação.

A crescente relevância da Responsabilidade Social, evidenciada pela necessidade premente de gerar um impacto positivo no ambiente circundante, confere à comunicação um papel crucial na implementação, divulgação das práticas de Responsabilidade Social e fomento de um diálogo construtivo na comunidade académica e na sociedade em geral.

De acordo com Barroso (2017), o trabalho de projeto é uma modalidade que se centra na análise de uma necessidade ou problema real, destacando-se a dimensão conceptual e teórico-metodológica, a análise e diagnóstico da situação, a formulação de respostas ou intervenções, e as conclusões fundamentadas a partir da análise realizada.

Neste estudo partimos dos seguintes conceitos-chave:

- a) Administração Educacional – que assume um papel crucial na formulação de políticas que promovam a inclusão, a diversidade e o compromisso social, contribuindo para a construção de uma base educacional sólida e socialmente responsável;
- b) Responsabilidade Social nas IES – que pode ser compreendida como uma forma de retribuição por algo alcançado ou permitido, que resulta na modificação de hábitos, costumes ou do perfil do sujeito ou do local impactado.
- c) Comunicação Organizacional – onde a definição de uma estratégia de comunicação, tanto interna quanto externa, no âmbito da Responsabilidade Social, oferece uma série de benefícios para as Instituições de Ensino Superior e para os seus *stakeholders*.
- d) Responsabilidade Social e a Comunicação desenvolvida nas Instituições de Ensino Superior – onde a Avaliação, a Autoavaliação e a Monitorização desempenham um papel basilar para que as IES se desenvolvam e cumpram os seus objetivos, a sua missão e os seus valores, envolvendo os intervenientes em projetos, permitindo a efetivação de uma comunicação positiva, que promova um sentimento de pertença, contribuindo assim para uma mudança e melhoria do sistema educativo.

Num mundo VICA, caracterizado pela Volatilidade (combatida com visão), Incerteza (combatida com conhecimento), Complexidade (combatida com a simplificação do entendimento do sistema) e Ambiguidade (combatida com agilidade), urge que as instituições educativas cultivem um pensamento prospetivo (antecipação), fomentem a sua vontade estratégica (ação) e promovam uma mobilização coletiva, onde todo o corpo organizacional

conheça e se aproprie do plano estratégico. Somente assim as instituições poderão implementar processos internos e externos com resultados sólidos, robustos e positivos, destacando-se a comunicação socialmente responsável como um veículo essencial nesse contexto (Bennett *et al.*, 2014).

Apesar das incertezas que enfrentamos, é crucial estabelecer um conjunto de premissas que nos unam e nos tornem flexíveis, adaptáveis e resilientes. A adoção de um pensamento sistémico e a atuação num sistema de governação integrada, com liderança colaborativa, onde todos desempenham papéis importantes e imprescindíveis, são fundamentais.

Face ao exposto, este trabalho de projeto assenta em sete premissas abaixo identificadas:

- 1- Integra os conhecimentos e competências adquiridos ao longo do Curso de Mestrado em Administração Educacional (AE).
- 2- Mobiliza competências de análise, síntese e aplicação para abordar desafios reais no contexto da AE em Instituições de Ensino Superior (IES).
- 3- Analisa e discute a crescente importância da Responsabilidade Social nas IES, num processo consciente e intencional de transformação da realidade.
- 4- Situa o papel crucial da Comunicação como ferramenta na AE e implementação de práticas socialmente responsáveis.
- 5- Responde a questões específicas através da realização de estudo com análises descritivas mais aprofundadas, visando a compreensão dos desafios em questão numa lógica de trabalho de projeto.
- 6- Propõe recomendações fundamentadas para resolver um problema prático identificado no âmbito da AE, para promover a Responsabilidade Social e a Comunicação transparente nas IES.
- 7- Sugere caminhos e áreas para investigações futuras de natureza similar, contribuindo assim para o avanço contínuo no campo da Administração Educacional.

Por outro lado, podemos constatar que os dirigentes/líderes das IES devem primar por uma boa organização dos recursos materiais e humanos e promover uma cultura organizacional que “repousa num sistema de crenças e valores, tradições e hábitos, uma forma aceite e estável de interações e de relacionamentos sociais típicos de uma organização. A cultura de uma organização não é estática e permanente, mas sofre alterações ao longo do tempo, dependendo das condições internas e externas” (Chiavenato, 2003, p. 609), perspetivando que sejam atingidos os níveis de eficiência e de eficácia previamente definidos, promovendo uma cultura e melhoria contínua e continuada.

A crescente importância atribuída aos *stakeholders* numa perspetiva holística contribui para que as organizações sejam cada vez mais responsáveis e transparentes, tanto nas suas operações internas como externas (Neves, 2005).

Adicionalmente, é essencial considerar possíveis cenários hipotéticos, alinhando-se assim de maneira coerente com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) estabelecidos pela comunidade internacional para promover a sustentabilidade e o bem-estar global, destacando a importância de antecipar e abordar desafios futuros de maneira proativa.

Objetivos do trabalho

Importa destacar que um trabalho de projeto é, acima de tudo, um processo consciente e intencional de transformação da realidade. Este processo, deliberadamente escolhido, negociado e explicitado, reflete um desejo de provocar mudanças e configura-se como uma inovação contextualizada e individual, incorporando uma representação final e a antecipação operativa da ação (Barbier, 1993). Ao realizar um trabalho desta natureza, busca-se não apenas descrever e analisar a realidade, mas também formular problemas e equacionar soluções que possam servir como base para o planeamento e gestão das mudanças necessárias.

Neste estudo, procuramos responder à questão central: Como a comunicação influencia a efetivação da Responsabilidade Social numa Instituição de Ensino Superior e quais são os principais desafios e perspetivas encontrados nesse processo?

Pretende-se, assim, a partir do contributo de estudantes finalistas de cursos de uma Instituição de Ensino Superior Politécnico e através do testemunho de especialistas na área da administração educacional, responsabilidade social e comunicação:

- Conhecer os processos de comunicação interna e externa de uma Instituição de Ensino Superior Politécnico no contexto da Responsabilidade Social.
- Identificar as ferramentas digitais e documentos orientadores que podem otimizar a velocidade e eficiência das respostas internas e externas.
- Investigar a relação entre o trabalho colaborativo e a melhoria dos serviços prestados pela instituição em estudo no âmbito da Responsabilidade Social.
- Analisar a importância do estabelecimento de parcerias sólidas e o impacto do *feedback* dos *stakeholders* nas ações de Responsabilidade Social da instituição.
- Verificar se a cultura de transparência está presente nos circuitos de comunicação interna e externa da instituição, ou se existem opacidades que possam afetar o alcance das metas de Responsabilidade Social.

Referencial técnico-metodológico

A compreensão das interações entre comunicação e Responsabilidade Social é crucial para esclarecer o papel e a dinâmica da comunicação, bem como para o desenvolvimento de estratégias mais abrangentes e eficazes no contexto das instituições de ensino superior, que procuram fundamentar as suas ações numa abordagem construtivista e participativa alinhada com uma perspetiva de compromisso social e sustentabilidade.

Nesse sentido, a metodologia adotada neste trabalho de projeto, baseada num tipo de estudo exploratório e descritivo, caracteriza-se pela sua natureza mista, combinando abordagens qualitativas e quantitativas. Mais especificamente, a utilização de inquéritos por questionário revelou-se fundamental para a obtenção de dados quantificáveis, incorporando perguntas abertas e fechadas destinadas a explorar o tema em análise. Complementarmente, a realização de entrevistas semidiretivas visou proporcionar um entendimento mais aprofundado, permitindo a exploração das perspetivas e experiências dos/as participantes, enriquecendo assim a análise, através da utilização do procedimento de triangulação de dados.

Organização do trabalho de projeto

Este trabalho estrutura-se em três partes.

Na primeira parte, surge o enquadramento teórico sobre Responsabilidade Social (RS), com destaque para a Administração Educacional nas Instituições de Ensino Superior. Este enquadramento aborda temas como Responsabilidade Social e Comunicação Organizacional e a importância da Avaliação, Autoavaliação e Monitorização, percorrendo uma diversa revisão da literatura, documentos orientadores, legislação vigente e estudos especializados.

Numa secção subsequente, são delineados os detalhes metodológicos da pesquisa, abrangendo o método utilizado, o tipo e a pertinência do estudo, as questões de investigação e objetivos, o contexto e os/as participantes, bem como os procedimentos de recolha e tratamento de dados. Esta secção culmina na apresentação e análise dos resultados obtidos.

Por fim, na última parte, são apresentadas as considerações finais, onde se discutem as descobertas, suas implicações, sugestões para futuras investigações e limitações do estudo, com o propósito de enriquecer e aprofundar o conhecimento nesta área específica.

Parte I – Enquadramento Teórico

“Se queres construir um navio, não chames as pessoas para recolher madeira, nem lhes distribuas tarefas e trabalhos. Ensina-as antes a desejar a infinita imensidão do oceano”.

Saint-Exupéry

De acordo com Cardoso, Alarcão & Celorico (2010, p. 26) um trabalho de revisão de literatura destina-se “fundamentalmente, a conhecer (e a dar a conhecer) o estado da arte, sistematizando a informação obtida e transformando-a em conhecimento aprofundado sobre um dado tema”.

1. Responsabilidade Social

“Vós não conseguis escapar da responsabilidade de amanhã esquivando-se dela hoje.”

Abraham Lincoln

Existem diversos conceitos da Responsabilidade Social (RS) que variam entre uma visão mais abrangente e outra mais restritiva, à medida que o conceito evolui ao longo do tempo.

Em termos gerais, a Responsabilidade Social pode ser compreendida como uma forma de retribuição por algo alcançado ou permitido, que resulta na modificação de hábitos, costumes ou do perfil do sujeito ou do local impactado.

De acordo com Cortina (2005, p. 2) “a responsabilidade social não deve ser apenas vista como ‘filantropia’, mas sim como uma ferramenta de gestão, uma medida de prudência e uma exigência de justiça”. Essa perspetiva enfatiza a necessidade de integrar a Responsabilidade Social de forma holística nas práticas organizacionais, reconhecendo-a como uma força impulsionadora de transformações significativas nos hábitos, costumes e na própria estrutura social.

No final da década de 1990, as Conferências Mundiais de 1998 e 2009, promovidas pela Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO), desempenharam um papel crucial ao sublinhar a relevância de abordar a Responsabilidade Social no âmbito educacional, com especial destaque para o Ensino Superior. Este enfoque refletiu uma aspiração por harmonizar a perceção da educação como um direito humano essencial e, simultaneamente, como um serviço sujeito a transações comerciais. Nessas conferências, a UNESCO assumiu uma postura contrária à mercantilização da educação, defendendo veementemente a presença e a responsabilidade do Estado no âmbito do Ensino

Superior. Este posicionamento ressoa como uma defesa da integridade do propósito educacional, reforçando a importância de considerações éticas e sociais na condução das políticas educacionais.

Paralelamente às preocupações expressas nas Conferências Mundiais de 1998 e 2009, a temática da Responsabilidade Social na Educação estende-se também ao domínio da administração educacional. O papel dos/as gestores/as e administradores/as no Ensino Superior ganha destaque, pois são considerados fundamentais na concretização dos princípios delineados pela UNESCO. A ênfase na Responsabilidade Social implica não apenas uma reflexão sobre o acesso equitativo à educação, mas também sobre a qualidade e pertinência dos programas académicos. Neste contexto, a administração educacional assume um papel crucial na formulação de políticas que promovam a inclusão, a diversidade e o compromisso social, contribuindo para a construção de uma base educacional sólida e socialmente responsável. A interligação entre a esfera administrativa e os princípios de Responsabilidade Social na Educação torna-se, assim, uma peça essencial na concretização de uma abordagem mais holística e sustentável no panorama do Ensino Superior.

Em 2001, a Comissão Europeia (CE) definiu a Responsabilidade Social no seu Livro Verde como a integração voluntária de preocupações sociais e ambientais nas operações e na interação das empresas, com outras partes interessadas. Em 2002, a CE esclareceu os principais aspetos da Responsabilidade Social, estabelecendo que esta necessariamente abrange três pilares fundamentais: o social, o ambiental e o económico.

Em 2002, a Assembleia Geral da Organização das Nações Unidas (ONU) aprovou a Resolução 57/254, proclamando a Década das Nações Unidas para a Educação para o Desenvolvimento Sustentável (DNUEDS) no período de 2005-2014, seguindo as recomendações da Cimeira Mundial para o Desenvolvimento Sustentável realizada em Joanesburgo no mesmo ano. A UNESCO foi encarregada de promover os objetivos da DNUEDS entre os Estados membros, instigando os governos a integrar a Educação para o Desenvolvimento Sustentável (EDS) nas suas estratégias educativas nacionais.

Em 2003, os Ministros do Ambiente dos países membros da Comissão Económica para a Europa (CEE) da ONU, elaboraram a Declaração sobre Educação para o Desenvolvimento Sustentável (EDS), estabelecendo as bases para uma proposta estratégica. Esta declaração sublinhou a oportunidade e a importância da EDS como um investimento no futuro.

Em 2005, a Estratégia de Educação para o Desenvolvimento Sustentável da CEE/ONU foi apresentada, recomendando que cada país signatário traduzisse o documento para a sua língua oficial e o divulgasse às autoridades competentes. Isso visava a implementação das disposições da estratégia alinhadas com os quadros políticos, legislativos e operacionais em vigor.

Após a aprovação da Agenda 2030, em 2015, a *UN Global Compact* incentivou as organizações a integrarem os 10 Princípios (quadro 1) nas suas estratégias, processos e operações, sinalizando um compromisso contínuo com a Responsabilidade Social.

Quadro 1

10 Princípios da Responsabilidade Social

Princípios da Responsabilidade Social
Direitos Humanos
As empresas devem apoiar e respeitar a proteção dos direitos humanos, reconhecidos internacionalmente
Garantir a sua não participação em violações dos direitos humanos
Práticas Laborais
As empresas devem apoiar a liberdade de associação e o reconhecimento efetivo à negociação coletiva
A abolição de todas as formas de trabalho forçado e obrigatório
Abolição efetiva do trabalho infantil
Eliminação da discriminação no emprego
Proteção Ambiental
As empresas devem apoiar uma abordagem preventiva aos desafios ambientais
Realizar iniciativas para promover a responsabilidade ambiental
Encorajar o desenvolvimento e a difusão de tecnologias amigas do ambiente
Combate à Corrupção
As empresas devem combater a corrupção em todas as suas formas, incluindo extorsão e suborno

Nota: Adaptado da *UN Global Compact*. <https://globalcompact.pt/index.php/pt/un-global-compact/os-dez-principios>

Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)

No ano de 2015, diante da urgência de uma resposta global, foram delineados os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), estabelecendo prioridades, expectativas e aspirações globais para 2030. Esses 17 objetivos abrangentes abordam diversas áreas que impactam a qualidade de vida de todos os indivíduos e das gerações futuras.

Através da iniciativa *UN Global Compact*, foram identificados os 17 ODS, englobando desde a erradicação da pobreza até a promoção de parcerias para a implementação desses objetivos. Essa abordagem visa não apenas enfrentar problemas sociais complexos, mas também promover o bem-estar social, prosperidade, proteção ambiental e combate às alterações climáticas.

Os ODS representam uma transição de paradigma, aplicando a essência da sustentabilidade como um esboço compartilhado do tripé da sustentabilidade (Ranjbari et al., 2021). Além dos 17 objetivos, foram aprovadas 169 metas em 193 Estados-membros, fruto de uma colaboração global entre governos e cidadãos, visando criar um modelo global.

Estes objetivos são integrados e indissociáveis, abrangendo as dimensões social, económica e ambiental do Desenvolvimento Sustentável, cabendo aos governos e à sociedade civil a responsabilidade da sua implementação e concretização.

No contexto da Responsabilidade Social, as instituições, ao incorporarem estas dimensões, são reconhecidas pelo seu compromisso estratégico com a ação social, contribuindo para a obtenção de resultados positivos nas suas operações e missões. A Responsabilidade Social é um conceito amplo, muitas vezes associado a termos como: desenvolvimento sustentável, crescimento sustentável, capitalismo sustentável, cidadania corporativa, ativismo social empresarial, sustentabilidade, filantropia empresarial e marketing social.

Diante do exposto, é imperativo que as Instituições de Ensino Superior (IES) respondam aos ODS da Responsabilidade Social, conforme ilustrado na figura 1, tendo como finalidade promover e estimular a melhoria do quotidiano de cada indivíduo e da comunidade como um todo.

Figura 1

Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)



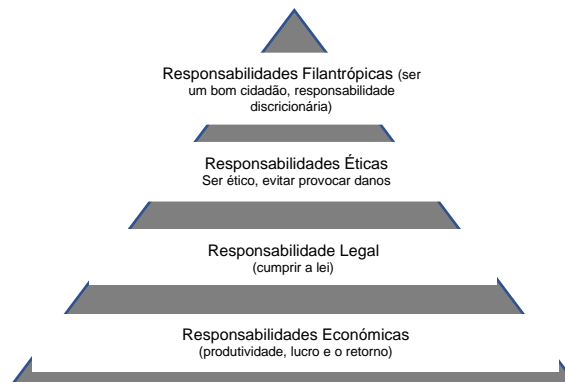
Fonte: Organização das Nações Unidas (ONU) - <https://unric.org/pt/objetivos-de-desenvolvimento-sustentavel/>

Ao longo do percurso conceptual da Responsabilidade Social, vários autores desempenharam um papel crucial na sua evolução (Drucker, 1984; Friedman, 1970; Freeman, 1984; Bowen, 1953; Kotler & Lee, 2005). Dentre esses contributos, destaca-se a influência significativa de Archie B. Carroll, cuja notável contribuição se materializa na elaboração de uma estrutura de quatro níveis para definir a Responsabilidade Social Empresarial. Esta estrutura abrange aspetos legais, económicos, filantrópicos e éticos, oferecendo uma visão abrangente das obrigações das organizações perante a sociedade (Carroll, 2008).

A proposta de Carroll (2008) é explicitamente representada na pirâmide da Responsabilidade Social Empresarial (figura 2). Nesta representação, é evidente o papel central atribuído à responsabilidade económica, posicionando-a como a fundação que sustenta e apoia as demais responsabilidades sociais e éticas.

Figura 2

Pirâmide da Responsabilidade Social Empresarial



Nota: Adaptado de Carroll (1991)

De acordo com Carroll (2016), no futuro, a Responsabilidade Social Empresarial (RSE) pode ser encarada de várias formas, incluindo a estrutura de pirâmide anteriormente mencionada ou sob outras designações, como cidadania corporativa, sustentabilidade, gestão dos *stakeholders*, ética empresarial, criação de valor compartilhado, ou outros termos socialmente conscientes.

Foram diversas as contribuições fundamentais no campo da RSE, que serviram de base para conceitos complementares e inovações, tais como a teoria dos *stakeholders*, ética empresarial, cidadania corporativa, sustentabilidade e desempenho corporativo social (Carroll, 2008). A teoria dos *stakeholders*, amplamente difundida desde a obra de Freeman (1984), desempenhou um papel crucial na integração da RSE no contexto empresarial. Esta teoria preconiza que as empresas devem gerir tendo em consideração os interesses de todas as partes interessadas, o que, por sua vez, resulta em desempenho empresarial estável, rentável e crescimento sustentável. Este modelo enfatiza que a noção de *stakeholder* pode ser utilizada para enriquecer a perceção de como as instituições decidem e implementam o rumo a tomar e como deveriam fazê-lo, numa atitude e comportamento responsável e ético.

É um compromisso e uma obrigação das organizações adotar uma abordagem transparente, responsável e ética nas relações que estabelecem com os seus diversos

públicos e atores, incluindo o governo, a comunidade interna e externa, parceiros e fornecedores.

É essencial e necessário que se estabeleça uma parceria a nível global através de um trabalho em rede, colaborativo e integrado (Sondermann & Ulbert, 2021).

Tanto o Desenvolvimento Sustentável como a Responsabilidade Social Corporativa orientam a atividade das instituições, tendo em consideração o impacto das suas práticas nos *stakeholders*, tais como: clientes, colaboradores/as, dirigentes, comunidade interna e externa, meio ambiente e a sociedade em geral.

Além disso, a Responsabilidade Social pode ser considerada como um conjunto de valores que abrange não apenas princípios éticos, mas também outros conceitos que permitem o funcionamento sustentável das organizações. Isso inclui a motivação e a autoestima dos/as colaboradores/as, bem como o seu desenvolvimento social.

2. Responsabilidade Social nas Instituições de Ensino Superior

“Faça o melhor que puder. Seja o melhor que puder. O resultado virá na mesma proporção do seu esforço.”

Mahatma Gandhi

A Lei n.º 46/86, de 14 de outubro, que aprovou a Lei de Bases do Sistema Educativo, refere que “O sistema educativo deve ser objeto de avaliação continuada, que deve ter em conta os aspetos educativos e pedagógicos, psicológicos e sociológicos, organizacionais, económicos e financeiros, e ainda os de natureza político-administrativa e cultural”.

Em geral, não há um significado preciso de Responsabilidade Social, surgindo assim, conhecimentos teóricos com diferentes conceitos – Responsabilidade Social como obrigação social (Friedman, 1970); Responsabilidade Social como aprovação social (Davis & Blomstrom, 1975) e Responsabilidade Social como abordagem sistémica dos *stakeholders* (Zadek, 1998).

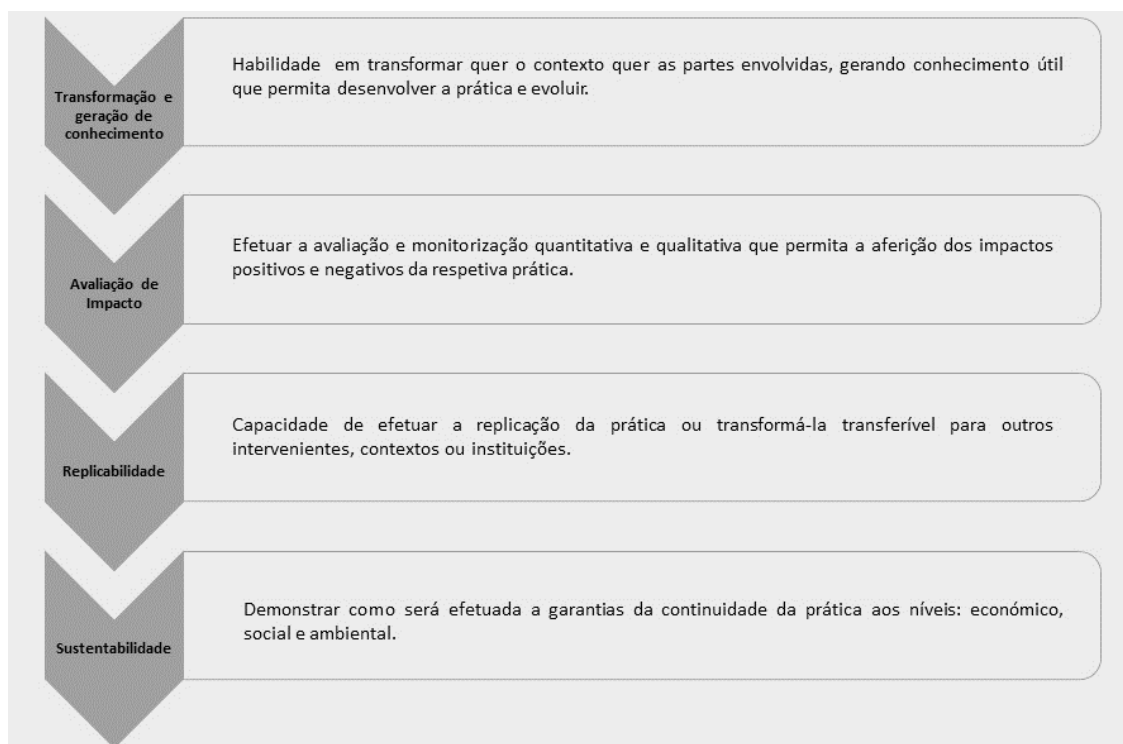
A Responsabilidade Social das Instituições Educativas é composta por ações coletivas voltadas para o desenvolvimento da comunidade e seus parceiros diretos. Isso reflete diretamente na forma como as instituições se organizam internamente e na definição dos seus princípios académicos e de governança. A finalidade do conhecimento que essas instituições produzem é influenciada pelas pressões do contexto social, político e económico.

Portanto, é crucial que todos os/as agentes educativos desenvolvam seus conhecimentos e compreendam profundamente as necessidades da instituição. Sendo que, o planeamento estratégico pode desempenhar um papel fundamental na interação com um ambiente em constante evolução, permitindo efetuar uma comunicação eficaz e bidirecional.

Cada instituição e os/as seus/suas intervenientes devem questionar o rumo a seguir, as opções a tomar, o financiamento necessário e a resposta a ser dada, sempre com o intuito de alcançar metas institucionais e fomentar o êxito dos/as estudantes e da comunidade envolvente. Este processo visa a melhoria da cultura colaborativa, podendo promover e cultivar as Práticas Inspiradoras da Responsabilidade Social, que são projetos, iniciativas e/ou ações no âmbito da Responsabilidade Social desenvolvidas por Instituições de Ensino Superior que são membros do Observatório da Responsabilidade Social das Instituições de Ensino Superior que se enquadram nas quatro características constantes na figura 3. (ORSIES, 2023).

Figura 3

Características de Práticas Inspiradoras da Responsabilidade Social



Nota: Adaptada do Manual de Práticas Inspiradoras de Responsabilidade Social (Orsies, 2023).
https://www.orsies.forum.pt/images/PDF/PIRS_2022.pdf

As IES debatem-se com o papel da inovação e da liderança que são processos dinâmicos que geram equilíbrios e desequilíbrios, resistências e movimentos, arquitetando o antigo e o novo, o desconhecido e o conhecido, que também devem ser questionados, avaliados e monitorizados.

As Instituições de Ensino Superior devem melhorar o relacionamento com os seus diversos públicos-alvo, utilizando estratégias de marketing para fortalecer sua imagem interna e externa, sendo que a Responsabilidade Social agrega valor à instituição, destacando a

qualidade dos produtos e serviços oferecidos e promovendo a ideia de ser "socialmente correto" (Ribeiro, 2013).

Tal como refere Simaens (2012), o posicionamento que a organização assume perante os *stakeholders*, constitui-se como um fator de elevada importância, sendo que se existir um maior envolvimento de todos/as os/as que se relacionam com a organização, em princípio, será mais elevada a probabilidade das suas decisões terem sucesso.

Importa referir que a Responsabilidade Social das Instituições de Ensino Superior desempenha um papel importante na inserção na comunidade, estreitando relações com a sociedade civil e a comunidade local. Neste sentido, as instituições educativas devem atuar como agentes de desenvolvimento local, juntamente com o governo e outras entidades da comunidade.

Além disso, é importante que as IES promovam a cidadania individual e coletiva, apoiando a cidadania na comunidade e na sociedade, proporcionando formação e capacitação profissional, bem como a promoção da integração social, da comunicação interna e externa, orientadas para a melhoria contínua da sociedade.

3. Responsabilidade Social e Comunicação Organizacional

“Se falares a um homem numa linguagem que ele compreenda, a tua mensagem entra na sua cabeça. Se lhe falares na sua própria linguagem, a tua mensagem entra-lhe diretamente no coração.”

Nelson Mandela

Como já foi referido, a Responsabilidade Social concentra-se predominantemente em preocupações sociais e éticas, que visam promover um desempenho eficaz que contribua para a coesão social e o desenvolvimento sustentável. Para atingir esses objetivos, a comunicação desempenha um papel central nas Instituições Educativas, com o propósito de manter ou construir uma imagem sólida e coesa.

A eficácia da comunicação responsável requer a adoção de meios, métodos e conteúdos apropriados por todos/as os/as intervenientes, assegurando a transmissão correta de informações à comunidade. Aqui os/as líderes e os/as dirigentes das Instituições de Ensino Superior desempenham um papel fundamental na organização de recursos materiais e humanos, enquanto promotores de uma cultura organizacional que se baseia em crenças, valores, tradições e hábitos compartilhados. Esta cultura, embora não seja estática nem permanente, contribui para se alcançar os níveis de eficiência e eficácia estabelecidos, incentivando a melhoria contínua e sustentável.

O processo de comunicação é vital, uma vez que é utilizado para informar, convencer, motivar e proporcionar compreensão mútua entre as partes (Genç, 2017).

Quando se pensa em organizações é inevitável que se mencione o papel da comunicação, sendo a comunicação organizacional um processo através do qual os/as colaboradores/as de uma organização juntam a informação sobre ela e a divulgam interna e externamente (Ricardo, 2008).

De acordo com Ruão & Kunsch (2014), nas organizações cada vez mais se lida com uma multiplicidade de públicos distintos e diversos, de audiências segmentadas e de plataformas de contactos, onde os gabinetes de comunicação têm estado a assumir um papel de maestros da orquestra, quer na comunicação global da organização, quer nas dimensões institucionais e/ou nas dimensões comerciais. Estes autores referem ainda que o estudo da comunicação das organizações visa compreender os cenários, os processos, bem como os desafios de comunicar e organizar numa conjuntura de sociedade global.

Identificar, categorizar, avaliar e selecionar informações pertinentes são processos essenciais para as Instituições de Ensino Superior, pois ajudam a (re)conhecer possíveis mudanças de paradigmas, disrupções, incertezas e questões emergentes. Essas informações são valiosas para diversos objetivos, aplicações, utilizadores/as e decisores/as, possibilitando que as instituições antecipem e compreendam melhor o ambiente interno e externo, e como ele impacta as suas políticas e as suas decisões estratégicas.

É neste sentido que o feedback obtido através dos *stakeholders* deve ser considerado como uma ferramenta crucial para se compreender o desempenho das Instituições de Ensino Superior em diversas áreas de atuação. Esse retorno é essencial não apenas para construir e desenvolver estratégias, mas também para ajustá-las, fomentando e promovendo relações de confiança bidirecionais. O objetivo é alcançar as metas previamente definidas, bem como os objetivos institucionais e individuais, onde compromissos e confiança são elementos fundamentais para o sucesso do marketing relacional (Marshall, 2010). Nesse contexto, todas as partes buscam soluções mutuamente benéficas, investindo em relacionamentos fundamentados na confiança (Williams, 2012).

Através da partilha de informação bidirecional todas as partes intervenientes se autocompletam.

Comunicar é a capacidade ou o processo de troca de sentimentos, pensamentos, informações ou ideias através da fala, imagens, gestos, seja através de meios técnicos ou de forma direta, transmitindo-se sentimentos, ideias e atitudes, proporcionando um estabelecimento de laços ou uma dinâmica social (Santos, 1992).

Todavia, não chega só comunicar, é necessário fazê-lo através da utilização dos meios adequados e da forma correta, tanto ao perfil interno como dos/as clientes (Pereira, 2015).

Relativamente à comunicação nas Instituições de Ensino Superior esta deve começar internamente, envolvendo dirigentes e colaboradores, com um foco na comunicação bidirecional com todos os seus *stakeholders*. Neste sentido, os/as colaboradores/as devem ser motivados/as a participar ativamente nas atividades diárias da instituição, onde os dirigentes desempenham um papel vital ao valorizar propostas de melhoria e ao criar mecanismos para reconhecimento pessoal e profissional dos/as intervenientes. A definição de uma estratégia de comunicação, tanto interna quanto externa, no âmbito da Responsabilidade Social, oferece uma série de benefícios para as Instituições de Ensino Superior e para os seus *stakeholders*, conforme está representado na figura 4.

Figura 4

Benefícios da Comunicação Interna



Nota: Adaptada do Manual de Comunicação de Responsabilidade Social da Apicer (s.d.)

<https://www.apicer.pt/apicer/media/60083bdc17bb1.pdf>

A comunicação eficaz é fulcral nas Instituições de Ensino Superior, uma vez que exerce um grande poder na sua expansão, no seu equilíbrio e no seu desenvolvimento, devendo ser considerada como uma ferramenta estratégica.

Posto isto, a existência duma estratégia de comunicação interna e externa de Responsabilidade Social, pode promover vários benefícios nas Instituições de Ensino Superior (figura 5).

Figura 5

Benefícios da Comunicação Externa



Nota: Adaptada do Manual de Comunicação de Responsabilidade Social da Apicer (s.d.)

Segundo Genç (2017), a comunicação externa é toda a comunicação que é realizada para fora, para um público externo. A comunicação externa desempenha assim um papel essencial na promoção de procedimentos socialmente responsáveis e na avaliação da eficácia da atividade desenvolvida. Além disso, permite verificar se as práticas adotadas estão a ser geridas eficazmente.

Comunicar é pôr ou ter em comum, repartir, dividir, reunir, misturar e conversar. Para que exista comunicação tem de existir um emissor, um recetor, um canal, uma mensagem ou código, e um contexto (situação comunicativa em que se encontram inseridos o emissor e o recetor).

Para que a comunicação decorra favoravelmente, é essencial que não exista ruído na comunicação, o que acontece quando a mensagem não é decodificada de forma correta pelos/as interlocutores/as.

Tal como refere Soares (2017), as Instituições de Ensino Superior devem utilizar uma linguagem inclusiva, por razões cognitivas, políticas e linguísticas, sendo que a utilização de uma linguagem inclusiva é ainda mais significativa por questões de respeito pela igualdade, pela existência de diversidade e pelo respeito por todas as pessoas.

É igualmente importante que não existam barreiras à comunicação e que, tal como referem Ibrahim & Ismail (2007), a comunicação deve constituir-se como uma reprodução das individualidades, bem como a perceção das características individuais através da identificação do estilo de comunicação de cada indivíduo.

De acordo com Chiavenato (1998), quer no processo, quer na comunicação humana, podem surgir tempestades e chuvas, que se revelam como barreiras, como resistências ou

como obstáculos à efetiva comunicação entre os intervenientes. Estas variáveis intervêm no processo de comunicação e podem afetá-lo fortemente, levando muito vezes a que a mensagem emitida seja diferente da mensagem recebida.

Outro fator bastante importante que pode fomentar a comunicação eficaz é o processo das relações estabelecidas entre os interlocutores dos vários serviços, instituições e unidades. Através da análise das relações de comunicação quotidiana nas organizações, interna e externamente, percebemos que elas sofrem interferências e condicionamentos variados, de uma complexidade, por vezes, difícil de ser diagnosticada, dado o volume de diferentes tipos de comunicação existentes que atuam em distintos contextos sociais (Kunsch, 2003).

Por último, importa referir a importância da elaboração de planos de comunicação que promovam a sua fluidez, chegando a todas as partes interessadas. Desta forma, podem as Instituições de Ensino Superior influenciar direta ou indiretamente a motivação dos seus/suas colaboradores/as, podendo constituir-se como uma chave mestra do sucesso de organização, face aos estilos de comunicação individuais.

4. Responsabilidade Social e a Comunicação desenvolvida nas Instituições de Ensino Superior – Avaliação, Autoavaliação e Monitorização

“Todo homem deve-se perguntar a cada dia se não está aceitando prontamente soluções negativas.”

Winston Churchill

É fundamental que as Instituições de Ensino Superior reflitam na ação, para a ação e sobre a ação. A avaliação, a autoavaliação e a respetiva monitorização de indicadores de Responsabilidade Social, desempenham um papel basilar para que as IES se desenvolvam e cumpram os seus objetivos, a sua missão e os seus valores, envolvendo os intervenientes em projetos, permitindo a efetivação de uma comunicação positiva, que promova um sentimento de pertença, contribuindo assim para uma mudança e melhoria do sistema educativo.

A avaliação está intrinsecamente relacionada à prospetiva, à abertura para a discussão, ao compromisso, à compreensão partilhada, à comunicação eficaz e à visão estratégica.

Posto isto, as instituições educativas devem analisar as forças de mudança, impulsionar as suas visões e inspirações e explorar o que é desejado e desejável.

A autoavaliação desempenha um papel fundamental como um veículo de aprendizagem organizacional na busca dos objetivos da Responsabilidade Social e de Comunicação Sustentável.

Neste sentido, algumas IES promovem a aplicação de inquéritos à comunidade académica e aos parceiros externos para que se (re)considerem as posições estratégicas a adotar, podendo assim melhorar a sua prática no âmbito da Responsabilidade Social.

Acresce ainda a necessária monitorização de indicadores de Responsabilidade Social, das funções de gestão, permitindo às IES (re)planear um eventual desvio dos seus objetivos e obter informação pertinente e fundamental para a tomada de decisão, visando a melhoria contínua, nomeadamente, na forma como comunicam.

4.1. Instrumentos de Avaliação, Autoavaliação e Monitorização da Responsabilidade Social e da Comunicação

Seguidamente, iremos abordar alguns instrumentos de avaliação, de autoavaliação e de monitorização utilizadas pelas Instituições de Ensino Superior, designadamente a *Common Assessment Framework (CAF)*, o modelo de avaliação Institucional desenvolvida pela Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (A3ES), bem como outros instrumentos utilizados pelas Instituições de Ensino Superior que facilitam a monitorização dos indicadores da Responsabilidade Social e da Comunicação.

A necessidade de se avaliar e monitorizar as práticas de Responsabilidade Social e de Comunicação levadas a cabo pelas Instituições de Ensino Superior, desempenha um papel inegável em muitos aspetos da vida diária, tanto por meio de reflexões informais que orientam decisões cotidianas, quanto por meio de reflexões organizadas e sistemáticas que moldam decisões mais formais, nomeadamente, a comunicação.

Common Assessment Framework (2006)

Na década de 1990, surgiu o modelo europeu de autoavaliação do desempenho organizacional conhecido como o *Common Assessment Framework (CAF) 2006*, que foi adaptado para a área da educação, denominado CAF Educação. Este modelo tem como propósito impulsionar a melhoria dos serviços e das organizações em geral. A CAF Educação, baseada no Modelo de Excelência da Fundação Europeia para a Gestão da Qualidade (EFQM®), é uma ferramenta valiosa para a implementação da Responsabilidade Social nas Instituições Educativas.

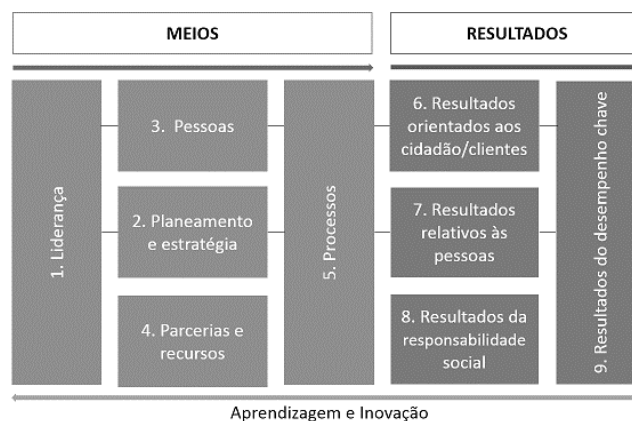
Os objetivos da *CAF* incluem a promoção de uma cultura de excelência na Administração Pública, a implementação de um ciclo de melhoria contínua baseado no PDCA (Planear, Executar, Rever, Ajustar), simplificando a autoavaliação para diagnóstico organizacional e identificação de áreas de melhoria. Além disso, a *CAF* visa servir como um

elo de ligação entre diferentes modelos de gestão da qualidade, facilitando a aprendizagem e a troca de boas práticas entre organizações do setor público.

A estrutura da CAF compreende nove critérios, como indicado figura 6.

Figura 6

CrITÉrios Common Assessment Framework (CAF)



Fonte: CAF - <https://www.caf.dgaep.gov.pt/index.cfm?OBJID=8D7DB297-6003-4AC2-AEDA-2CE53DE4E0A6>

Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (A3ES) - Avaliação Institucional (AINST)

A Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior foi estabelecida com base na Lei n.º 38/2007, de 16 de agosto, que aprovou o Regime Jurídico da Avaliação da Qualidade do Ensino Superior. Essa legislação introduziu um novo sistema de avaliação no ensino superior, alinhado com práticas internacionais de referência.

A avaliação realizada pela A3ES incide sobre diversos parâmetros de qualidade no ensino ministrado, incluindo: nível científico do ensino e metodologias de ensino e aprendizagem; qualificação do corpo docente e sua adequação à missão da instituição; atividade científica, tecnológica e artística; cooperação internacional; eficiência de organização e gestão; mecanismos de ação social; estratégias para garantir a qualidade do ensino; colaboração interdisciplinar, interdepartamental e interinstitucional; instalações e equipamentos.

A Avaliação Institucional (AINST), realizada em colaboração com as Instituições de Ensino Superior (IES), desempenha um papel crucial na busca de qualidade e eficiência.

A AINST tem como objetivos primordiais: introduzir uma cultura de excelência e princípios de gestão da qualidade em todas as IES, abrangendo desde o ensino pré-escolar ao ensino superior, incluindo a aprendizagem ao longo da vida; aprimorar os processos existentes nas instituições, direcionando o foco da gestão para o/a estudante/formando/a,

buscando melhorias de desempenho e resultados; promover o alinhamento estratégico das Instituições de Ensino Superior com as necessidades regionais, orientações nacionais e internacionais, e estimular a adaptação contínua à mudança e ao desenvolvimento organizacional.

Para além da AINST, as IES devem ter em consideração os resultados decorrentes da sua atividade diária, como é o caso da inserção dos diplomados no mercado de trabalho, a promoção do sucesso escolar e a prevenção do abandono, a captação de receitas próprias, entre outros.

Monitorização de Indicadores da Responsabilidade Social e da Comunicação

De acordo com informação constante no manual de indicadores da Responsabilidade Social das Instituições de Ensino Superior, elaborado pelo ORSIES (2020, p. 25), é apresentada a ferramenta dos Indicadores de Responsabilidade Social das Instituições de Ensino Superior, sendo apontados e reportado os impactos de todas as ações desenvolvidas pelas Instituições de Ensino Superior, nomeadamente:

Quadro 2

Resumo das Ferramentas dos Indicadores e dos Impactos no âmbito da Responsabilidade Social

Impacto	Ferramentas de Indicadores
Organizacional	“O comportamento organizacional e a forma responsável como a Instituição de Ensino Superior gere os processos organizacionais, tendo como base práticas democráticas e éticas, o respeito pelos direitos humanos, a valorização das relações laborais e da sustentabilidade ambiental.”
Educativo	“O compromisso da Instituição de Ensino Superior em formar cidadãos socialmente responsáveis.”
Cognitivos	“A investigação promovida, desenvolvida e difundida pela Instituição de Ensino Superior articula os princípios da ciência aberta, transdisciplinaridade e envolvimento da comunidade”
Social	“A relação entre a Instituição de Ensino Superior e a comunidade envolvente proporcionam processos de desenvolvimento sustentável e transformação social.”

Nota: Adaptado do Manual de Indicadores da Responsabilidade Social das Instituições de Ensino Superior (Orsies, 2020)

Neste manual está ainda patente a importância das Instituições de Ensino Superior assumirem a Responsabilidade Social (RS) como um novo paradigma para a orientação da gestão que pressupõe reconhecer “que as IES geram impactos determinantes nas sociedades onde estão inseridas e devem responsabilizar-se pela qualidade desses mesmos impactos assim como garantir que a sociedade retira os devidos benefícios desses mesmos impactos” e que “(...) enquanto sistema aberto, estão inseridas numa constelação de interesses, provenientes dos diferentes *stakeholders*, que são legítimos e que afetam o rumo assumido,

pelo que o principal desafio se centra na construção de sistemas de comunicação que permitam o envolvimento de todos os *stakeholders* na estratégia da Instituição de Ensino Superior” (ORSIES, 2020, p. 35).

Face ao exposto, importa que as IES utilizem e elaborem diversos documentos orientadores que promovam a melhoria contínua do processo de comunicação, incluindo planos estratégicos, planos de atividades, relatórios de atividades, Quadros de Avaliação e Responsabilização (QUAR), manuais de controlo interno e manuais de procedimentos. Neste sentido, as Instituições de Ensino Superior emitem normas internas (regulamentos, editais e despachos), que visam assegurar a equidade para todos/as os/as envolvidos/as.

Por último, podem ainda as IES, através da aplicação de inquéritos e da respetiva análise de resultados, analisar e monitorizar os indicadores da Responsabilidade Social e de sustentabilidade.

De acordo com o levantamento do Observatório da Responsabilidade Social das Instituições de Ensino Superior e dos dados apresentados no Relatório Global dos Indicadores de Responsabilidade Social das Instituições de Ensino Superior, referente ao ano letivo 2020/2021, foram estabelecidos os objetivos associados aos indicadores de Responsabilidade Social, conforme detalhado no Quadro 3.

Quadro 3

Objetivos Definidos para os Indicadores de Responsabilidade Social (IRSIES)

Objetivo do Indicador	Ação
Dar continuidade	Os IRSIES permitem que cada IES se autoavale de acordo com a visão estratégica da Responsabilidade Social definida nas recomendações constantes no Livro Verde
Sensibilizar	Através do envolvimento de diversos <i>stakeholders</i> no processo de autodiagnóstico, pode reforçar-se o conhecimento e a importância da Responsabilidade Social nas Instituições de Ensino Superior.
Identificar	A recolha de informação para o autodiagnóstico identifica e reconhece as práticas, consolidadas ou por consolidar, desenvolvidas nas IES.
Avaliar	O registo das práticas adotadas torna-as visíveis, permitindo avaliar o seu nível de concretização de acordo com a visão que a IES tem sobre a Responsabilidade Social.
Planificar	A perceção do nível de avaliação das práticas presentes nas IES, possibilita a identificação dos pontos fortes e os pontos a melhorar de acordo com os IRSIES.
Priorizar	Ao (re)conhecer os pontos a melhorar (indicadores), permite que a IES elabore uma lista de ações a implementar, tendo em conta o seu código interno de prioridades.
Disseminar	Através do reconhecimento do ponto de situação da IES pode ser definido o momento de promover as suas políticas, bem como as práticas de Responsabilidade Social, de acordo com as recomendações constante no Livro Verde do ORSIES.

Nota: Adaptado do Relatório Global dos Indicadores de Responsabilidade Social das Instituições de Ensino Superior do Ano letivo 2020/2021 (Orsies, 2021)

Segundo o ORSIES, os objetivos mencionados anteriormente não só validam como também oferecem oportunidades de aprimoramento das ferramentas relacionadas aos indicadores de Responsabilidade Social das Instituições de Ensino Superior. Entretanto, alguns objetivos carecem de reforço, especialmente no que diz respeito à expansão da participação das Instituições de Ensino Superior como membros e ao envolvimento de mais *stakeholders* nos processos de autodiagnóstico.

Num contexto mais amplo, a avaliação, a autoavaliação institucional e a monitorização de indicadores são elementos cruciais para promover a melhoria contínua, a eficácia, a eficiência, a prestação de contas e a participação ativa da comunidade interna e externa. Esses processos contribuem para o desenvolvimento sustentável das Instituições de Ensino Superior, assim como para o bem-estar da sociedade em geral.

É importante destacar que a análise constante do planeamento estratégico, dos indicadores de Responsabilidade Social, ODS e da comunicação são procedimentos dinâmicos e em constante evolução. Esses processos são sensíveis a influências provenientes de fatores internos e externos às instituições educativas, enfatizando a necessidade de se adotar uma abordagem adaptativa e proativa para lidar com as complexidades sempre mutáveis do ambiente educacional.

Parte II – Metodologia de Investigação

“A coisa mais indispensável a um homem é reconhecer o uso que deve fazer do seu próprio conhecimento.”

Platão

Nesta segunda parte do trabalho, abordaremos a problemática que motivou este estudo, discutindo o seu tipo e pertinência. Também nos debruçaremos sobre as questões de investigação e respetivos objetivos. Almejamos esclarecer o contexto e descrever os/as participantes, delineando ainda os procedimentos de recolha e tratamento de dados, incluindo os instrumentos utilizados, as técnicas de recolha e os métodos de análise.

Por último, procederemos à apresentação e análise dos resultados obtidos através dos dois instrumentos de recolha de dados utilizados pelas autoras.

1. Tipo e pertinência do estudo

Cabe às instituições educativas e àqueles/as que desempenham funções de liderança, gestão e administração promover uma cultura organizacional de partilha, de reconhecimento, de motivação e de pertença, que possa ser partilhada por todos os seus intervenientes, internos e externos, a fim de harmonizar os diversos interesses da comunidade.

A realização de uma comunicação responsável implica que sejam adotados meios, métodos e conteúdos adequados por parte de todos/as os/as participantes, de forma a que a comunidade interna e externa seja informada de maneira precisa.

A comunicação desempenha um papel fundamental no desenvolvimento das Instituições Educacionais, visando a manutenção e a criação de uma imagem forte e coesa para toda a organização e para a comunidade externa (Manual de Comunicação de Responsabilidade Social da Apicer, s.d.).

No que concerne à natureza do presente trabalho, optou-se por uma abordagem exploratória, descritiva, caracterizada pela implementação de uma estratégia de pesquisa mista. Essa metodologia abrange tanto métodos quantitativos quanto qualitativos, permitindo uma análise abrangente e aprofundada do fenómeno em estudo.

A escolha por esta uma abordagem qualitativa foi feita com base na necessidade de realizar uma triangulação, tendo em vista a essencial natureza interpretativa da pesquisa, de acordo com as recomendações de Creswell (2007).

A abordagem de pesquisa quantitativa facilita uma diversidade de recolha de dados, permitindo comparações detalhadas entre as fontes, ajudando a identificar padrões e relações entre as informações (Ragin, 1994; Blaikie, 2010; Bryman, 2012).

A combinação destas abordagens proporciona uma compreensão mais completa e holística, permitindo explorar informações que podem escapar a uma análise unidimensional. Este enfoque integrado fortalece a validade e a robustez dos resultados, contribuindo para uma interpretação mais enriquecedora e abrangente dos dados obtidos.

Por esse motivo, aplica-se a triangulação de dados, por viabilizar e integrar diversas fontes, realizando uma análise abrangente e rigorosa, considerando tanto informações qualitativas quanto quantitativas.

Posto isto, pretende-se que a elaboração deste estudo se constitua como uma mais-valia para aumentar o conhecimento no âmbito da comunicação e da Responsabilidade Social em Instituições de Ensino Superior, aprofundado a temática em estudo, bem como conhecer os principais desafios e perspetivas que lhe estão associados.

2. Questões de investigação e objetivos

O presente estudo procura responder à seguinte questão de investigação: Como a comunicação influencia a efetivação da Responsabilidade Social numa Instituição de Ensino Superior e quais são os principais desafios e perspetivas encontrados nesse processo?

Propõem-se, ainda, como objetivos:

- Conhecer os processos de comunicação interna e externa de uma Instituição de Ensino Superior Politécnico no contexto da Responsabilidade Social.
- Identificar as ferramentas digitais e documentos orientadores que podem otimizar a velocidade e eficiência das respostas internas e externas.
- Investigar a relação entre o trabalho colaborativo e a melhoria dos serviços prestados pela instituição em estudo no âmbito da Responsabilidade Social.
- Analisar a importância do estabelecimento de parcerias sólidas e o impacto do feedback dos *stakeholders* nas ações de Responsabilidade Social da instituição.
- Verificar se a cultura de transparência está presente nos circuitos de comunicação interna e externa da instituição, ou se existem opacidades que possam afetar o alcance das metas de Responsabilidade Social.

3. Contexto e participantes

A identificação do grupo-alvo constitui-se como uma tarefa árdua, bem como uma das mais relevantes e importantes no início da pesquisa e da investigação.

De acordo com Severino (2007), as investigações de natureza mista tornam-se cruciais ao procurar compreender as percepções e a natureza abrangente de uma questão, conferindo a possibilidade de analisar e interpretar a complexidade subjacente.

O propósito deste estudo é responder a questões específicas, requerendo, para isso, análises analíticas e descritivas mais aprofundadas e interligadas.

Todo o processo de investigação foi conduzido em colaboração com uma Instituição de Ensino Superior da região centro do país, contando com a participação de especialistas de outras IES.

Primeiramente, a Presidência da Instituição teve conhecimento do projeto, incluindo o tema, objetivos e processo de recolha e tratamento de dados.

Aquando da aplicação do questionário e da realização das entrevistas, todos/as os/as intervenientes foram informados/as sobre a garantia de confidencialidade das respostas e sobre os potenciais contributos do projeto para outras instituições de ensino superior (Apêndice C).

O presente trabalho foi composto por duas fases. A saber:

Fase I – Aplicação do Inquérito por questionário aos/às estudantes finalistas de Cursos Técnicos Superiores Profissionais, de Licenciatura e de Mestrados;

Fase II - Realização das entrevistas a especialistas da área da administração educacional, Responsabilidade Social e comunicação.

Na fase inicial, a identificação dos/as participantes foi crucial, pois a Instituição em estudo oferece uma ampla gama de cursos e cerca de 4900 estudantes.

Optou-se por uma amostragem não probabilística, especificamente uma amostragem por conveniência.

A amostragem por conveniência é caracterizada pela seleção dos/as participantes com base na sua acessibilidade e disponibilidade. Neste caso, através do envio do convite por email, a todos/as os/as estudantes finalistas foram convidados/as a participar no inquérito por questionário.

Com efeito, foram convidados/as a participar no inquérito 1624 estudantes finalistas, uma vez que no nosso entendimento que são os indivíduos que têm um maior conhecimento e experiência académica na Instituição de Ensino Superior (IES). No entanto, verificou-se que responderam ao inquérito 101 estudantes finalistas de Cursos Superiores Técnicos Superiores Profissionais, de Licenciatura e de Mestrado, constituindo assim a amostra final (quadro 4).

Esta amostra pode ser considerada significativa, situando-se entre 5% a 10% do tamanho da população. Por conseguinte, para uma população de 1624 pessoas, uma amostra representativa abrangeria aproximadamente 81 a 162 participantes, conforme sugerido por Krejcie & Morgan (1970).

Quadro 4

Resumo da Investigação Quantitativa - Inquérito por Questionário

Cursos	Número de Estudantes Finalistas
<ul style="list-style-type: none"> • Técnicos Superiores Profissionais (CTeSP) • Licenciatura • Mestrado 	<ul style="list-style-type: none"> • 23 estudantes de CTESP; • 41 estudantes de Licenciatura • 37 estudantes de Mestrado <p>Total de inquéritos aplicados: 101</p>

Nota: Dados da pesquisa

Na segunda fase, conduzimos as entrevistas com cinco individualidades (Quadro 5), reconhecidas como especialistas nas áreas da administração educacional, da responsabilidade social e da comunicação em Instituições de Ensino Superior Politécnico e Universitário.

Quadro 5

Resumo da Investigação Qualitativa – Entrevista

Participante	Função desempenhada	Sexo
Participante A	Membro da Presidência de uma Instituição de Ensino Superior Politécnico	Feminino
Participante B	Coordenadora da Responsabilidade Social de uma Instituição de Ensino Superior Politécnico;	Feminino
Participante C	Pró-Presidente para a área da Qualidade de uma Instituição de Ensino Superior Politécnico	Feminino
Participante D	Docente Especialista em Comunicação e Responsabilidade Social de uma Instituição de Ensino Superior Universitária	Feminino
Participante E	Docente de uma Instituição de Ensino Superior Politécnico que fez parte do Conselho Consultivo do Livro Verde sobre Responsabilidade Social e Instituições de Ensino Superior, promovido pelo Observatório sobre Responsabilidade Social e Instituições de Ensino Superior ORSIES.	Masculino

Nota: Dados da pesquisa

É de ressaltar que existiu um especial rigor na escolha dos/as entrevistados/as, que foram selecionados, intencionalmente, o que nos permitiu obter informações claras para um posicionamento sobre as questões e os objetivos em estudo.

4. Processos de recolha e tratamento de dados

Neste estudo, seguimos um procedimento lógico e estruturado (Lima, 2003), onde seguimos um método organizado por várias etapas articuladas entre si, nomeadamente: as

questões e os objetivos em estudo, o respetivo enquadramento teórico e, por último, as escolhas relativas à recolha e tratamento dos dados.

O presente capítulo está dividido em três secções: Instrumentos (secção 4.1), Procedimento de Recolha de Dados (secção 4.2.) e Procedimento de Tratamento de Dados (secção 4.3).

No ponto seguinte serão enunciados os instrumentos e as técnicas utilizados.

4.1. Instrumentos

Segundo Quivy & Campenhoudt (2003), a escolha de um método de recolha e análise de dados deve ter em consideração os objetivos, as hipóteses e os recursos disponíveis para a pesquisa.

Tal como já referimos anteriormente, foram utilizados dois instrumentos de recolha de dados: inquérito por questionário e entrevistas semidiretivas.

A utilização destas duas opções, tal como referiram Huberman e Miles (2002), representaram uma complementaridade e não uma dicotomia. Como tal, e de acordo com o proposto pelos autores, conjugámos a análise quantitativa e qualitativa.

Inquérito por questionário

Para a aplicação do inquérito por questionário, partimos do pressuposto de que a conceção de um questionário eficaz é uma tarefa desafiante, destacando o planeamento como palavra-chave (Hill & Hill, 2008) e que a utilização de questionários é amplamente reconhecida na pesquisa científica devido à eficácia na recolha de dados e tem como grande vantagem ter um custo inferior relativamente a outros métodos de pesquisa Dillman (2007).

Pretendemos com a aplicação deste método valorizar as teorias defendidas por Babbie (2016), onde os questionários bem elaborados possibilitam a obtenção de grandes amostras, facilitando análises estatísticas robustas, e pelos autores Bryman & Bell (2006) que sublinham a capacidade deste método em obter respostas padronizadas, simplificando a comparação e interpretação dos resultados.

A utilização desta metodologia permitiu a recolha de dados, partindo do princípio de que a melhor forma de compreender o comportamento das pessoas é questioná-las diretamente sobre o tema em estudo.

Assim, os questionários são reconhecidos como ferramentas valiosas para obter informações precisas que fundamentam decisões estratégicas em diversas áreas. (Vilelas, 2017).

Após a revisão da literatura nesta área de estudo, o questionário foi desenvolvido. Para garantir a qualidade e validade do instrumento, privilegiou-se a participação de 6 colaboradores/as da Instituição de Ensino Superior em estudo, permitindo a avaliação da relevância, da clareza e do entendimento das questões propostas no Guião do Inquérito (Apêndice B), servindo-nos como um pré-teste. Através da aplicação do pré-teste, verificámos que existiu necessidade de reformular a informação referente ao consentimento informado, mas que houve facilidade na compreensão da formulação das questões. Posto isto, as sugestões enviadas foram integradas, mas não houve eliminação da estrutura ou (re)alinhamento das questões.

Conforme referem Hill & Hill (1998), escrever um bom questionário é semelhante ao processo de construção de uma casa em tijolo ou pedra. Neste sentido, delineamos a construção do nosso inquérito por questionário, de acordo com o quadro 6.

Quadro 6

Relação entre as componentes nos diversos passos do processo de construção de um inquérito por questionário

Passos	CONSTRUÇÃO DE UM QUESTIONÁRIO	
	Componentes	
1	Área geral da investigação (Terreno)	
2	Objetivos da investigação (Fundações)	
3	Hipóteses de investigação e Métodos para analisar dados (Paredes)	
4	Secções do questionário (Piso 1)	
5	Perguntas do questionário (Telhado)	

Nota: Adaptado de Hill & Hill (1998) "A Construção de um questionário". https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/469/4/DINAMIA_WP_1998-11.pdf

De acordo com Cooper & Schindler (2011), as questões fechadas revelam-se adequadas quando se espera que a informação seja previsível e estruturada, presumindo que os/as entrevistados/as possuam uma compreensão sólida do tópico. Em contrapartida, as questões abertas são apropriadas para a exploração de opiniões, níveis de conhecimento e a obtenção de informações adicionais quando necessário. Assim, neste estudo, adotou-se a utilização de ambos os tipos de questões (abertas e fechadas).

A versão final do questionário foi composta por 10 questões relacionadas com o tópico "Campus Socialmente Responsável" e o indicador de Responsabilidade Social do ORSIES, denominado "Comunicação com Responsabilidade Social".

O questionário foi estruturado, compreendendo diversas secções, como a apresentação, instruções, identificação do/a inquirido/a, dados solicitados, questões e

categorizações. Assim, compreende uma primeira secção dedicada à caracterização dos/as participantes, seguida por um conjunto de 9 respostas fechadas e 8 respostas abertas.

No âmbito deste inquérito *online*, direcionado a todos/as os/as estudantes finalistas da Instituição de Ensino Superior, foi utilizada a ferramenta *Google Forms*, e cuidadosamente garantido o anonimato dos/as inquiridos/as, bem como a confidencialidade das respostas.

Entrevista semidiretiva

Segundo Freixo (2018), o método qualitativo concentra-se na análise de casos singulares e operações que não envolvem quantificação e medida. Assim, a aplicação desta técnica teve como objetivo principal a obtenção de informação complementar em relação aos propósitos deste estudo.

Optámos pela pesquisa qualitativa, utilizando entrevistas semidiretivas, realizadas presencialmente e a distância na plataforma *Zoom*.

A escolha da entrevista semidiretiva decorre da sua eficácia na obtenção de informações em diversos contextos (Amado & Ferreira, 2017), sendo particularmente relevante na investigação qualitativa, permitindo que o/a entrevistado/a discorra sobre o tema conforme os seus quadros de referência, sem impor questões rígidas. Isso facilita a obtenção de informações detalhadas (Coutinho, 2011).

A entrevista semidiretiva é especialmente útil quando se exploram temas com opiniões divergentes ou questões complexas que requerem uma análise aprofundada (Kreuger, 1988), proporcionando *insights* sobre perspetivas, conceções, intenções e valores. Essa abordagem permite a recolha de dados descritivos na linguagem dos/as entrevistados/as, proporcionando uma compreensão mais profunda de como interpretam questões relacionadas com a Comunicação e Responsabilidade Social nas Instituições de Ensino Superior (Bogdan & Biken, 1994). Além disso, a obtenção de dados de opinião, de acordo com Estrela (1994), fornece informações importantes para caracterizar o processo em estudo e compreender os/as intervenientes envolvidos/as, permitindo uma análise mais profunda das perspetivas da realidade de outras pessoas (Jones, 1985).

Relativamente à escolha dos/as entrevistados/as, tivemos em consideração a teoria apresentada por Tuckman (2000) que refere que o grupo-alvo ou a população utilizada num estudo onde se recorra à entrevista, deverá ser o grupo sobre o qual o/a investigador/a tem interesse em proceder à recolha de informações e à extração de conclusões.

No que diz respeito aos procedimentos da construção do guião de entrevista (Apêndice C), flexível, elaborou-se a partir dos objetivos gerais deste estudo, onde foram definidos cinco blocos temáticos, tendo-se privilegiados os seguintes temas: Primeiro Bloco temático – “Legitimação da entrevista e motivação do/a entrevistado/a”; Segundo Bloco

Temático – “Identificar se a comunicação interna e externa é eficaz”; Terceiro Bloco Temático – “Verificar se existem ferramentas digitais ou documentos orientadores que promovam a celeridade na resposta interna e externa”; Quarto Bloco Temático – “Analisar sobre a importância da comunicação tendo em consideração o *feedback* dos *stakeholders* na Instituição de Ensino Superior” e Quinto Bloco Temático – “Validação da entrevista”.

Este guião foi comum a todos/as os/as entrevistados/as, tendo sido efetuada a planificação para recolha dos dados, com os seguintes passos:

- 1- Construção do guião;
- 2- Registo áudio;
- 3- Transcrição da entrevista;
- 4- Destruição do áudio.

4.2. Procedimento de recolha de dados

Para que se realize uma investigação de modo científico, deve seguir-se um procedimento estruturado e lógico de recolha de dados. Este processo sistemático possui diversos momentos, necessariamente adequados entre si (Piscalho, 2021).

Os métodos quantitativos e qualitativos poderão combinar-se de várias formas num mesmo trabalho investigativo. Com efeito, os dados recolhidos na análise das entrevistas semidiretivas, bem como no inquérito por questionário foram analisados e interpretados, através do procedimento de triangulação de dados (Bryman, 1988), tendo como intenção responder aos objetivos pretendidos no presente estudo.

Inquérito por Questionário

Inicialmente, a investigadora principal solicitou autorização ao Presidente da Instituição de Ensino Superior Politécnico para a aplicação dos inquéritos por questionário junto dos/as estudantes finalistas. Após a concessão da autorização todos/as os/as estudantes finalistas foram contactados/as por *e-mail*, sendo convidados/as a participar no estudo através do preenchimento do inquérito por questionário. Estes/as participantes foram previamente informados/as sobre os objetivos do estudo e deram o seu consentimento para participar.

Como já mencionado, a recolha de dados foi realizada por meio de um formulário eletrónico no *Google Forms*, permitindo a análise do nível de satisfação dos/as estudantes em relação ao tema em questão. Foi garantido aos/às participantes que o tratamento da sua informação seria confidencial e anónimo, em conformidade com as leis de proteção de dados (Lei n.º 58/2019 e Regulamento (EU) 2016/679), reforçando a ideia de que os dados recolhidos seriam utilizados exclusivamente para fins académicos.

Enfatizou-se que o questionário era anónimo, não havendo respostas certas ou erradas, incentivando os/as participantes a apresentarem respostas sinceras e espontâneas.

Foi também comunicado que poderiam solicitar os resultados do inquérito através do envio de um email para endereço eletrónico fornecido para esse efeito.

Por último, foi efetuado um agradecimento por terem participado no presente estudo.

Inquérito por Entrevista

Na recolha de dados por meio de entrevistas semidiretivas, houve especial preocupação em estabelecer uma relação ética e responsável com todos/as os/as entrevistados/as. O processo iniciou-se com um primeiro contacto entre a entrevistadora e os/as entrevistados/as, onde se apresentou a metodologia do estudo, estabelecendo assim confiança entre ambos.

Posteriormente, os/as participantes receberam informações prévias sobre os objetivos do estudo e consentiram a sua participação nas entrevistas.

Todos/as os/as entrevistados/as possibilitaram a gravação em áudio, tendo sido realizadas três entrevistas presenciais e duas a distância (plataforma Zoom), com a duração de cerca de 45 minutos, aproximadamente.

As entrevistas semidiretivas promoveram a livre expressão dos/as participantes, garantindo o seu anonimato.

4.3. Procedimento de tratamento de dados

De modo a analisarmos os conteúdos, realizou-se a triangulação de dados provenientes da investigação qualitativa e quantitativa, nas duas fases do estudo e com o uso de diversas fontes e métodos. Esta abordagem, em linha com Piscalho (2021), assegura a confirmação e validação dos resultados, proporcionando uma visão mais abrangente e robusta, contribuindo para conclusões mais abalizadas no estudo.

Inquérito por Questionário

Os questionários foram administrados em formato digital, o que facilitou a recolha de dados, sobretudo, para as questões abertas.

Na etapa de análise, as respostas de questões fechadas e abertas foram minuciosamente verificadas, visando a identificação de opiniões convergentes, divergentes e complementares. Os dados foram cuidadosamente organizados, apresentados e interpretados.

Para a análise estatística descritiva das questões fechadas, utilizamos o *software Excel* para criar tabelas e gráficos que sintetizassem as informações de maneira visual, destacando aspetos relevantes. Quanto às questões abertas, empregamos a análise de conteúdo (Bardin, 1977). Essas abordagens proporcionaram uma análise abrangente e permitiram a apresentação clara dos resultados obtidos.

Entrevista Semidiretiva

As entrevistas semidiretivas foram registadas em gravação áudio, transcritas e, posteriormente, destruídas. Essa abordagem proporcionou a oportunidade de garantir a precisão e relevância dos dados para a análise, assegurando a sua fidedignidade.

De acordo com Bardin (2014), a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações efetuadas. Através da utilização desta técnica de tratamento da informação é permitido fazer a indução dos dados, uma vez que tem como finalidade realizar, com base numa lógica explicitada, sobre as mensagens com características já enumeradas e sistematizadas (Vala, 1989).

Esta análise dos dados envolveu a análise de conteúdo com base na abordagem de Bardin (1977), como uma das técnicas de tratamento de dados em pesquisa qualitativa (pré-análise; exploração do material e tratamentos de resultados obtidos e interpretações). A informação retirada foi codificada por unidades de contexto (recortes ou palavras-chave) e de unidade de registo (através da introdução de parágrafos que possibilitam a compreensão da unidade de registo), de modo a organizar os resultados em relação aos objetivos do estudo.

Quadro 7

Documento de análise de dados

Análise de conteúdo da entrevista				
Conclusão: Análise de conteúdo das respostas dos/as entrevistados/as sobre o tema “...”				
Blocos Temáticos	Categoria	Subcategoria	Indicadores	Unidades de Registo

Nota. Adaptado de Piscalho (2021)

Segundo Bardin (2014) esta exploração do material recolhido constitui-se como uma fase de análise, que consiste fundamentalmente em operações de codificação, de

enumeração ou decomposição, de acordo com as regras estabelecidas previamente (quadro 7).

5. Apresentação e análise dos resultados

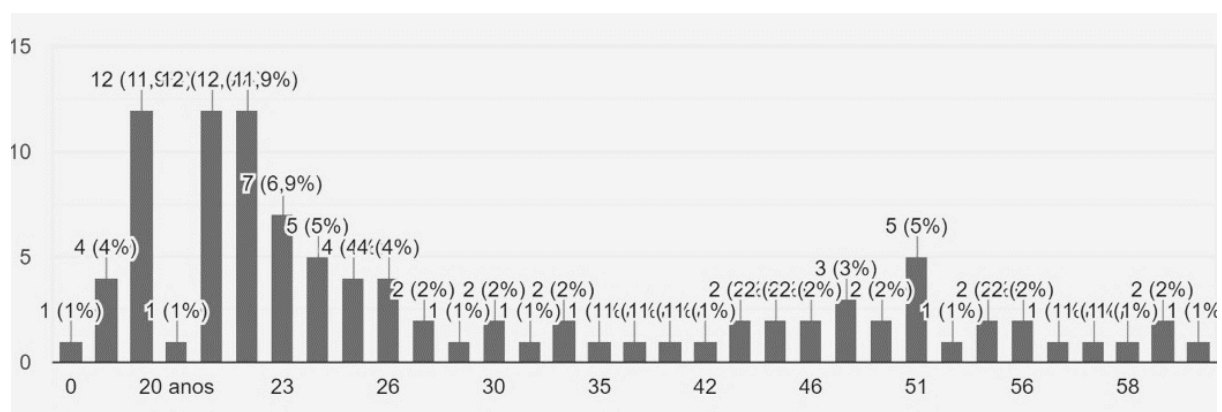
De acordo com Fortin (2009), após a apresentação e a respetiva análise da recolha do questionário aplicado e da realização das entrevistas, é fundamental que se proceda à descrição e análise de toda a informação. Neste sentido, realçamos os resultados que consideramos mais pertinentes e, a partir dessa análise, elaboraremos as considerações que entendemos como mais congruentes.

5.1. As perspetivas dos/as estudantes (a partir do Inquérito por questionário)

Os/As inquiridos/as apresentam idades compreendidas entre os 21 e os 60 anos, conforme podemos verificar na Figura 7.

Figura 7

Distribuição dos/as Estudantes por idade

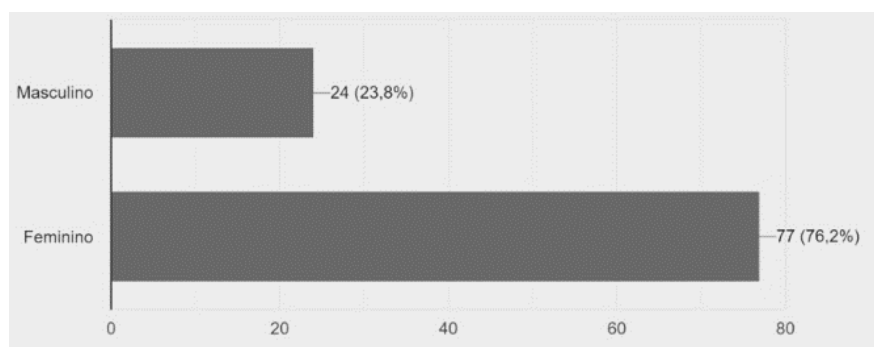


Nota: Dados da pesquisa

A distribuição dos/as estudantes por sexo encontra-se exposta na figura 8, sendo que a partir destes resultados podemos constatar que temos 24 estudantes finalistas do sexo masculino e 77 do sexo feminino.

Figura 8

Distribuição dos/as Estudantes por sexo



Nota: Dados da pesquisa

Relativamente à Escola Superior de proveniência dos/as estudantes, estas encontram-se plasmadas no quadro 8.

Quadro 8

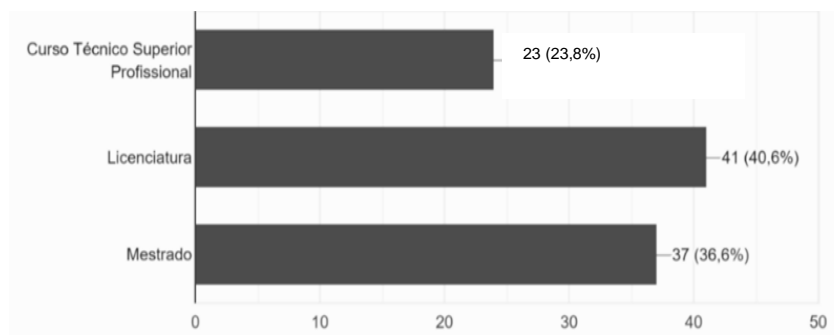
Escola de proveniência dos/as Estudantes inquiridos/as

Escola Superior	Número de Estudantes
Agrária	23
Educação	58
Gestão e Tecnologia	13
Desporto	2
Saúde	5

Nota: Dados da pesquisa

Através dos dados constantes no quadro 8 podemos constatar que foram recolhidas mais respostas dos/as estudantes das Escola Superiores de Educação (58) e Agrária (23). Seguem-se as Escolas Superiores de Gestão e Tecnologia (13), de Saúde (5) e de Desporto (2).

De acordo com a informação recolhida, verifica-se que responderam ao inquérito 23 estudantes finalistas de Cursos Técnicos Superiores Profissionais (23, 8%), 41 estudantes de licenciatura (40,6%) e 37 de cursos de mestrado (36,6%), conforme informação constante na figura 9.

Figura 9
Número de Estudantes inquiridos/as por ciclo de estudos


Nota: Dados da pesquisa

No que concerne à análise sobre a opinião ou a experiência dos/as estudantes inquiridos/as sobre a forma como a Presidência da Instituição de Ensino Superior comunica, podemos verificar que a maioria dos/as estudantes inquiridos/as concordam que a IES utiliza diferentes recursos e suportes para garantir o acesso de todos/as à informação e que se preocupa com a comunicação com os/as estudantes. Concordam ainda que a Presidência utiliza canais adequados, bem como diferentes recursos e suportes para garantir o acesso à informação a todos/as estudantes.

Podemos ainda verificar que se obteve um número de respostas idêntico para os/as estudantes que concordam totalmente ou que tendem a concordar. Estes/as inquiridos/as demonstraram ter conhecimento sobre a forma e os canais de comunicação utilizados pela Presidência da Instituição de Ensino Superior (IES), e mencionaram que consultam o site do IPSantarém e reconheceram que são adotadas práticas de comunicação amigas do ambiente e utilizados diversos recursos e suportes para garantir o acesso de todos/as à informação.

Quadro 9
Opinião/experiência dos/as estudantes inquiridos/as sobre a forma como a Presidência da Instituição de Ensino Superior comunica

Pergunta	Discordo Totalmente	Discordo	Tendo a discordar	Tendo a concordar	Concordo	Concordo Totalmente
Recebo regularmente informação vinda da Presidência	2	4	7	11	47	30
Conheço os canais de comunicação da Presidência	4	10	8	33	33	13
Consulto o site do IPSantarém	0	4	3	18	47	29
A Presidência preocupa-se com a comunicação com os/as estudantes	1	5	10	25	43	17

Pergunta	Discordo Totalmente	Discordo	Tendo a discordar	Tendo a concordar	Concordo	Concordo Totalmente
Adota práticas de comunicação amigas do ambiente	0	1	5	22	51	22
Utiliza canais adequados de comunicação com os/as estudantes	0	2	9	23	47	20
Utiliza diferentes recursos e suportes para garantir o acesso de todos/as à informação	2	3	13	22	47	14
Faz circular a informação de forma eficaz e eficiente	0	1	16	20	47	17
Totais	9	30	71	174	362	162

Nota: Dados da pesquisa

Por último, embora com número reduzido de respostas, destacam-se as seguintes opiniões: cinco estudantes referiram não receber regularmente informação da Presidência, quatro estudantes desconhecem os canais de comunicação da Presidência e dois estudantes julgam que a Presidência da Instituição de Ensino Superior não utiliza diversos recursos e suportes para garantir o acesso de todos/as à informação, para além de não circular a informação de forma eficaz e eficiente. Um/a inquirido/a informou que, na sua perspetiva, a Presidência da Instituição não demonstra preocupação com a comunicação com os/as estudantes.

No que diz respeito à análise dos dados relativos à opinião ou experiência dos/as estudantes inquiridos/as sobre a forma como a Direção da Escola comunica, observamos que a maioria concorda que são utilizados diversos recursos e suportes para garantir o acesso de todos/as à informação, e que existe uma preocupação com a forma e os canais de comunicação utilizados. Podemos ainda constatar que, embora haja um número quase semelhante de respostas, existem mais participantes que tendem a concordar do que aqueles que concordam totalmente com as opções de resposta apresentadas no questionário. No entanto, ambos os grupos consideram que há uma preocupação da Direção da Escola com a forma como comunica, ressalvando que conhecem os canais utilizados pela Escola para comunicar e que é habitual consultarem o *site* da Escola.

Quadro 10

Opinião/experiência dos/as estudantes inquiridos/as sobre a forma como a Direção da Escola onde se encontram a frequentar comunica

Pergunta	Discordo Totalmente	Discordo	Tendo a discordar	Tendo a concordar	Concordo	Concordo Totalmente
Recebo regularmente informação vinda da Direção da Escola	1	7	9	18	45	22
Conheço os canais de comunicação da Direção da Escola	2	8	9	24	43	15
Consulto o site da Escola	0	1	6	15	47	32
A Direção da Escola preocupa-se com a comunicação com os/as estudantes	1	6	9	26	45	14
Adota práticas de comunicação amigas do ambiente	0	2	6	24	51	18
Utiliza canais adequados de comunicação com os/as estudantes	0	4	8	24	53	12
Utiliza diferentes recursos e suportes para garantir o acesso de todos/as à informação	1	4	12	25	43	17
Faz circular a informação de forma eficaz e eficiente	1	4	11	22	49	15
Totais	5	30	59	156	327	130

Nota: Dados da pesquisa

Das opiniões recolhidas junto dos/as estudantes inquiridos/as, destacam-se ainda as seguintes perspetivas: um/a estudante expressou a ideia de que não recebe regularmente informação da Direção da Escola, percebendo uma falta de preocupação com a comunicação com os/as estudantes. Além disso, este/a estudante considera que não são utilizados diversos recursos e suportes para garantir o acesso universal à informação, e que a circulação da informação não é eficaz nem eficiente. Dois/Duas estudantes revelaram desconhecimento acerca dos canais de comunicação utilizados pela Direção da Escola.

Como evidenciado no Quadro 11, e de acordo com as respostas obtidas, os/as estudantes inquiridos/as entraram em contacto com a Instituição de Ensino Superior com maior frequência entre os meses de setembro de 2022 e julho de 2023. Apenas um/a estudante indicou nunca ter contactado a IES, enquanto quatro estudantes não se recordam da data em que foi efetuado o último contacto.

Quadro 11

Data em que os/as estudantes finalistas contactaram a Instituição de Ensino Superior

Mês/Ano	Número de estudantes finalistas que contactaram a Instituição de Ensino Superior
Setembro / 2022	7
Outubro / 2022	19
Novembro / 2022	6
Dezembro /2022	10
Janeiro / 2023	3
Fevereiro / 2023	14
Março / 2023	0
Abril / 2023	5
Maio / 2023	18
Junho / 2023	6
Julho / 2023	8
Agosto / 2023	0
Não me recordo	4
Nunca	1

Nota: Dados da pesquisa

Através do quadro 12 podemos constatar que vários foram os motivos de contacto mencionados pelos/as estudantes inquiridos/as, sendo os principais: candidaturas, matrículas, inscrição em exames, reinscrições, pagamento de propinas, bolsa de estudos, requerimento de estatutos especiais (trabalhador-estudante, estudante com necessidades educativas especiais, estudante atleta), acesso à plataforma *Moodle*, pedido de certidões/diplomas e pedido de informação sobre os estágios.

Quadro 12

Motivo de contacto pelo qual os/as estudantes inquiridos/as contactaram a Instituição de Ensino Superior

Motivo	Número de Inquiridos/as
Acesso a plataformas (moodle e de gestão académica)	5
Bolsas de estudos	9
Candidatura	17
Inscrição em exames	7
Matricula	12
Pedido de estatutos especiais	5
Reclamação	3
Reinscrição	2
Pagamento de propinas	4
Pedido de certidões/Diploma	8
Pedido de Comprovativo de matrícula	13
Não me recordo	16

Nota: Dados da pesquisa

Na análise dos dados (Figura 10), verifica-se que aproximadamente 48,5% dos/as inquiridos/as manifestaram satisfação com o contacto que estabeleceram com a IES, destacando na pergunta de resposta aberta que "o problema foi resolvido".

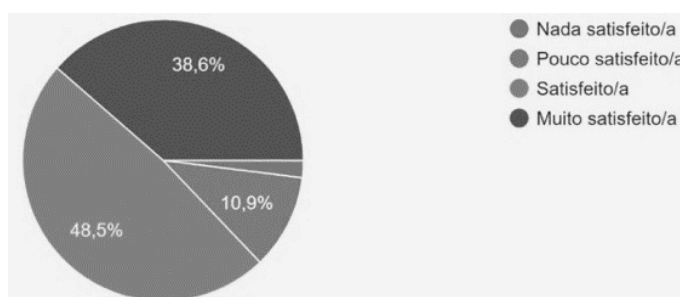
Estes/as participantes elogiaram a obtenção de respostas esclarecedoras, rápidas e eficazes, mencionando a simpatia e atenção das pessoas envolvidas, realçando a eficiência e disponibilidade dos serviços. No presente estudo, cerca de 38,6% dos/as estudantes mostraram-se muito satisfeitos/as, salientando a prontidão e eficácia na resposta, evidenciando celeridade e eficiência nos serviços.

Apenas 10,9% dos/as inquiridos/as expressaram insatisfação, mencionando que os serviços não foram diretos no atendimento, e que observaram a existência de contrainformação entre os docentes e os serviços académicos. Além disso, apontaram a falta de resposta em tempo útil.

Por último, uma pequena percentagem de inquiridos/as (2%) não demonstrou satisfação alguma com o atendimento, atribuindo a causa ao desconhecimento ou a ordens superiores por parte dos/as funcionários/as, que não transmitiram as informações necessárias à resolução de problemas. Também referiram falta de cortesia no atendimento presencial, descrevendo alguns/mas funcionários/as dos Serviços como arrogantes e que não responderam às questões colocadas.

Figura 10

Grau de Satisfação dos/as estudantes inquiridos/as com a forma como estabeleceu contacto com a Instituição de Ensino Superior

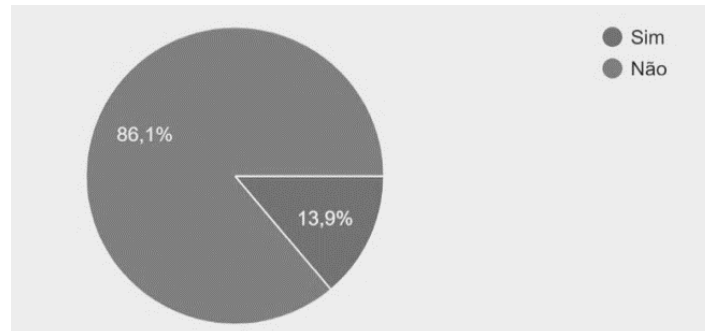


Nota: Dados da pesquisa

Segundo a análise das respostas obtidas, verifica-se que aproximadamente 86,1% dos/as inquiridos/as não desejariam ter tido uma alternativa à forma de contacto inicial, uma vez que conseguiram resolver as situações ou questões colocadas. Em contrapartida, 13,9% dos/as participantes indicaram que gostariam de ter tido uma alternativa à forma de contacto, pois não ficaram totalmente esclarecidos/as e/ou satisfeitos/as com as respostas fornecidas pelos serviços (figura 11).

Figura 11

Percentagem de estudantes que gostaria de ter tido alternativa à forma de contacto da Instituição de Ensino Superior



Nota: Dados da pesquisa

Foram identificados pelos/as inquiridos/as como fatores de melhoria na comunicação implementada pela IES, bem como propostas alternativas à forma de contacto, os seguintes pontos:

- Facilitar a existência de uma página de perguntas frequentes dos/as estudantes sobre assuntos internos;
- Possibilitar o acesso público à plataforma *Moodle* e à plataforma de gestão académica, bem como à documentação disponibilizada;
- Oferecer uma resolução *online* de questões diretamente na plataforma de gestão académica;
- Resolver situações ou questões através de chamadas telefónicas ou por *e-mail*;
- Organizar saídas ao exterior com os/as estudantes para conhecer outras realidades e escolas de ensino superior, promovendo a partilha de experiências e conhecimentos;
- Respeitar e valorizar os órgãos internos da Instituição de Ensino Superior;
- Criar um gabinete de apoio ao/à estudante com uma preocupação sincera em compreender as necessidades dos/as mesmos/as e em fornecer respostas dentro do aceitável e necessário para permitir a conclusão do grau académico pretendido;
- Realizar "Dias Abertos" nos Agrupamentos de Escolas, pelo menos do distrito de Santarém.

Os/As estudantes inquiridos/as valorizam a comunicação a partir: do Balcão eletrónico para esclarecimento de dúvidas, do *e-mail*, do contacto telefónico, do envio de mensagens, das *FAQS*, da informação na plataforma de gestão académica, dos quiosques, dos manuais

e Guias de Apoio, das *newsletters*, das redes sociais, do *site* e dos vídeos institucionais (quadro 13).

Quadro 13

Valorização pelos/a estudantes inquiridos/as no que respeita à comunicação numa Instituição de Ensino Superior

Opções	Nada valorizadas	Valorizadas	Muito Valorizadas
Balcão eletrónico para esclarecimento de dúvidas	21	53	27
<i>Email</i>	5	41	55
Contacto telefónico	8	58	35
Envio de SMS	32	45	24
FAQS (Perguntas Frequentes)	33	51	17
Informação inserida diretamente na plataforma de gestão académica	9	54	38
Quiosques (televisões) existentes nos vários <i>campus</i>	37	54	10
Manuais e Guias de Apoio	36	49	16
<i>Newsletter</i>	35	55	11
Redes Sociais	6	52	43
Sítio da Internet	6	50	45
Vídeos	21	56	24
Totais	249	618	345

Nota: Dados da pesquisa

Numa das questões abertas foi solicitado aos/às inquiridos/as que apresentassem outras opções para melhorar a forma de comunicar e foi sugerido por dois/duas estudantes que a Instituição de Ensino Superior utilizasse outros aplicativos na resolução de problemas, designadamente, o *WhatsApp* e o *Telegram*.

Foram também obtidos dados relativos à opinião dos/as estudantes inquiridos/as sobre como a comunicação com a IES poderia ser aprimorada. Ao analisar os dados apresentados no Quadro 14, constatámos que os/as estudantes inquiridos/as concordam que a promoção de eventos institucionais, socioculturais, desportivos e de lazer, bem como a disponibilização de espaços internos para participação e expressão de opinião pela comunidade académica, possibilitando a tomada de decisões e a melhoria contínua dos serviços, pode influenciar positivamente a comunicação com a Instituição de Ensino Superior.

Em contrapartida, regista-se um número bastante reduzido de respostas de estudantes que discordam total ou parcialmente da eficácia destas ações para facilitar a melhoria da comunicação com a Instituição de Ensino Superior.

Quadro 14

Opinião dos/as estudantes inquiridos/as sobre como a melhoria da comunicação com a Instituição de Ensino Superior

Ação	Discordo Totalmente	Discordo	Tendo a discordar	Tendo a concordar	Concordo	Concordo Totalmente
Promover eventos institucionais, periodicamente, abertos a toda a comunidade académica	1	3	12	19	35	31
Promover eventos socioculturais, desportivos e de lazer (workshops, semanas temáticas, campeonatos desportivos), com regularidade	0	2	5	24	37	33
Disponibilizar espaços internos de participação ou de opinião com a participação da comunidade académica, permitindo a tomada de decisões e da melhoria contínua dos serviços, bem como solucionar problemas existentes no contexto organizacional	0	2	3	24	40	32
Totais	1	7	20	67	112	96

Nota: Dados da pesquisa

Por conseguinte, foi solicitado aos/às estudantes finalistas que partilhassem sugestões e/ou complementassem as suas opiniões através da resposta a uma questão aberta. Desta feita, observou-se que 70 estudantes expressaram a sua gratidão pelo trabalho desenvolvido, parabenizando a iniciativa, sem apresentar sugestões específicas. Verificou-se, ainda, que os/as 15 inquiridos/as que conciliam o trabalho e os estudos destacaram a necessidade de reavaliar e ajustar a componente letiva em regime pós-laboral, com o horário dos serviços.

Verifica-se assim que os/as estudantes em regime pós-laboral enfrentam obstáculos no atendimento telefónico e presencial devido à falta de flexibilidade nos horários da Instituição de Ensino Superior, destacando a necessidade de aprimorar a comunicação e as ferramentas tecnológicas para agilizar as respostas às solicitações, promovendo a colaboração e melhorando os serviços institucionais no âmbito da Responsabilidade Social.

Os/as restantes 16 inquiridos/as sugeriram melhorias nas informações, nos contactos e nos esclarecimentos prestados pelos Serviços Académicos, enfatizando a criação de mais canais de comunicação e aprimorando a precisão das respostas desses canais. Além disso, manifestaram o desejo de uma maior proximidade entre docentes e estudantes.

Por último, foi mencionada a necessidade de se efetuarem melhorias nas infraestruturas e nos equipamentos para garantir um ambiente mais confortável e funcional.

Foi ainda proposta a criação de áreas verdes, incluindo jardins, plantas e árvores no espaço académico, com o objetivo de melhorar a qualidade do ar, reduzir o stress e proporcionar um ambiente mais agradável e convidativo. Também foi sugerido a disponibilização de espaços de convívio, de áreas de lazer e de locais para leitura e relaxamento, permitindo que os/as estudantes se reúnam, socializem e descansem entre as aulas.

Com base nas sugestões supramencionadas, acreditamos que possam ser incorporadas práticas ambientalmente amigáveis no âmbito da Responsabilidade Social, através da disponibilização de espaços agradáveis que incentivem a comunicação sustentável com os seus *stakeholders*.

5.2. As perspetivas dos/as especialistas (a partir das entrevistas semidiretivas)

A exposição destes resultados será organizada em quatro tópicos, alinhando-se com os objetivos do estudo e respeitando os blocos temáticos delineados no guião da entrevista:

- A Avaliação da Eficiência da Comunicação Interna e Externa:
Como identificar a eficácia da comunicação tanto interna quanto externa?
- Ferramentas Digitais e Documentos Orientadores para Agilizar Respostas:
Que ferramentas digitais ou documentos orientadores podem potenciar a celeridade nas respostas, tanto a nível interno quanto externo?
- A Significância da Comunicação à Luz do Feedback dos Stakeholders:
Qual a importância da comunicação, considerando a retroalimentação dos stakeholders?
- Informações complementares (Validação da Entrevista):
Que outras informações surgem de carácter complementar sobre o tema em estudo?

Esta abordagem visa estruturar de forma clara e coerente os resultados obtidos, proporcionando uma análise abrangente alinhada com os objetivos e temas explorados ao longo do estudo.

5.2. 1. Identificar se a comunicação interna e externa é eficaz

Neste bloco temático, estabelecemos como objetivo específico a identificação do valor atribuído pelas Instituições de Ensino Superior (IES) à importância da comunicação interna e externa. A análise das respostas revela que no seio das Instituições ocorre uma reflexão

interna significativa, evidenciando a relevância, interesse e importância atribuídos a este tema no contexto do ensino superior.

Através das respostas obtidas, constatamos que os/as entrevistados/as concordam que as Instituições de Ensino Superior reconhecem a importância de uma comunicação eficiente e rápida, sobretudo aquela que chega de forma abrangente aos/às intervenientes e aos/às principais interessados/as. Também convergem na opinião de que as Instituições de Ensino Superior valorizam a disseminação correta de informação tanto interna quanto externamente. Contudo, observam que, por vezes, essa informação não circula corretamente, dado que é necessário adotar formas de comunicação distintas de acordo com os diferentes públicos-alvo.

Os/As entrevistados/as referiram que as Instituições de Ensino Superior valorizam a comunicação, mas a forma como essa informação circula nem sempre acontece pelos sítios/canais certos, como podemos verificar através dos testemunhos abaixo:

A IES está a criar as estruturas e os circuitos para que a informação circule, de modo a potenciar mais a comunicação, promovendo assim a acessibilidade desta informação a todos, da mesma forma que os estudantes possam aceder a todo o tipo de informação através das redes sociais, que é, no fundo, o instrumento que mais privilegiam. (Participante B)

Os conteúdos a divulgar existem, os objetivos e as atividades também, mas ainda não os tornámos evidentes de forma uniformizada, sistematizada e institucional. (Participante C)

Constatou-se que existe em todas as Instituições de Ensino Superior um gabinete de comunicação e imagem, mas que este serviço nem sempre consegue alcançar o seu potencial e os seus objetivos. Vejamos alguns exemplos das dificuldades apresentadas:

A existência de um gabinete de comunicação é relativamente recente, surgiu precisamente pela pertinência e valorização da importância da comunicação da Instituição. Também surgiu sobre a necessidade de a Instituição reforçar a marca institucional, tanto junto da comunidade interna quanto externa. No entanto, sendo um gabinete recente e com recursos que nem sempre são muito transversais às várias Unidades Orgânicas, sente-se, por isso, no seio interno da Instituição, que nem sempre se alcançam os objetivos inicialmente previstos. (Participante A)

Nem sempre é enviada ao gabinete de comunicação e imagem a informação que deve ser divulgada ou comunicada, mesmo existindo um fluxo de comunicação, um procedimento operacional e um módulo de gestão de notícias. Este facto tem que ser bem trabalhado com as escolas e com as estruturas existentes. (Participante C)

Foi ainda realçada a importância de se efetuar a monitorização da informação, cujo investimento tem vindo a ser realizado pelas IES, e que se reveste da maior importância.

Destacamos a relevância de existir um gabinete de comunicação centralizado, que tenha a responsabilidade de veicular toda a comunicação interna e externamente, como ideia-chave apresentada pelos/as especialistas

Quando existem gabinetes descentralizados, e estes têm como função divulgar essencialmente os cursos e os eventos de cada uma das escolas, é reduzida a capacidade da instituição em comunicar como um todo. É preciso comunicar para além dos eventos e dos cursos, ou seja, tem que existir um gabinete de comunicação que organize toda a comunicação. Caso existam gabinetes descentralizados, os colaboradores não têm uma orientação central, com normas específicas e uma forma uniforme de comunicar. (Participante D)

É fulcral que exista uma estrutura que acompanhe o estudante dentro da instituição, ou seja, é sempre o mesmo serviço que acompanha o estudante no seu percurso académico. (Participante E)

Foi ainda reiterada a necessidade de existir um gabinete que estabeleça contacto, desde o potencial estudante até ao diplomado (idas às escolas, acolhimento aos/às novos/as estudantes, dando apoio às escolas, aos conselhos pedagógicos, apoio à entrega dos diplomas e, posteriormente, outras interações no âmbito da Rede *Alumni*). Através dos dados recolhidos, verificou-se que não existe em todas as IES um serviço de atendimento que promova/fomente a modernização administrativa, tendo os/as entrevistados/as confirmado que as Instituições de Ensino Superior comunicam o seu compromisso com a Responsabilidade Social, embora nem sempre a comunicação seja efetuada fluentemente e de forma clara, como podemos verificar nas declarações abaixo:

Nem sempre se consegue essa comunicação. É muito difícil que a nossa comunicação chegue aos nossos estudantes, que a nossa comunicação chegue à comunidade externa, aos nossos parceiros. Penso que alguns dos fatores têm a ver com os meios de comunicação utilizados. Nem sempre as mesmas gerações utilizam os mesmos meios de comunicação (Participante A).

Foi efetuado um levantamento das necessidades através do diagnóstico promovido pelo Observatório da Responsabilidade Social (ORSIES). Temos identificado também quais as áreas em défice ou que devem ser melhoradas. O Gabinete de Planeamento, Avaliação e Qualidade tem também como finalidade trabalhar estes indicadores da Responsabilidade Social e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) (Participante B).

Importa salientar que foi constatado que uma das IES abrange nos seus cursos todos os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), o que representa uma mais-valia e um motivo de satisfação. Existe ainda outra IES em que abordagem à Responsabilidade Social (RS) está expressa em diversos níveis, como no relatório de sustentabilidade e no sítio de internet. Nesta Instituição de Ensino Superior Politécnico, encontram-se informações relativas às diferentes áreas da Responsabilidade Social em vários locais, destacando-se algumas práticas, nomeadamente, economizar energia/água e subir escadas em vez de utilizar elevadores, entre outras. Ao nível das unidades curriculares e dos projetos de investigação,

procuram mapear e identificar quais ODS que estão mais relacionados com os conteúdos lecionados nas unidades curriculares e com os projetos de investigação. Existe também uma preocupação em comunicar este compromisso com a Responsabilidade Social e o Desenvolvimento Sustentável no ensino e na investigação.

Os/as inquiridos/as mencionaram que, ocasionalmente, existem práticas de comunicação inclusiva, mas ainda não é uma prática transversal. Sendo que, as práticas de comunicação inclusiva, como é a língua gestual, a língua estrangeira, o braille, entre outras, são contempladas apenas quando são identificadas como necessárias. Abaixo seguem alguns exemplos referidos pelos/as especialistas entrevistados/as.

Esta é uma preocupação de algumas das nossas estruturas, nomeadamente, da Rede de Necessidades Educativas Especiais (Rede NEE). Alguns docentes, especialmente os mais formados e sensíveis a estas questões de inclusão, partilham essa preocupação. No entanto, ainda não é uma prática que tenha sido generalizada. Quando ocorrem casos particulares que exijam apoio, como no caso de estudantes com surdez, conseguimos proporcionar os apoios necessários. As questões relacionadas com a comunicação e práticas inclusivas foram incorporadas no Código de Ética e de Conduta e, progressivamente, estão a ser explorados alguns meios de suporte ao nível da comunicação, como braille e linguagem gestual. Por outro lado, há uma quantidade significativa de comunicação que está a ser traduzida para língua inglesa, no âmbito da avaliação desenvolvida pela A3ES, tornando visível a inclusão de conteúdos bilíngues. Ou seja, existe uma preocupação em efetuar uma comunicação inclusiva tanto para falantes de português quanto para não falantes de português. No entanto, ainda não foram implementadas outras práticas inclusivas. (Participante A)

Outra prática inclusiva destacada pelo Participante E é a tradução das sessões nos principais eventos da Instituição. Além disso, na sua Instituição de Ensino Superior, existe uma estação de biodiversidade espalhada pelo campus, que possui informações em *braille* e *QR code* com áudio. Nesta Instituição de Ensino Superior está a ser equacionada a possibilidade de se realizar um dia dedicado à inclusão.

Todos/as os/as entrevistados/as salientaram que, embora ainda exista um longo caminho a percorrer, reconhecem que há uma grande preocupação e que estão a ser realizados esforços contínuos para que as Instituições de Ensino Superior adotem uma linguagem e uma comunicação mais inclusivas.

Relativamente à questão sobre a monitorização dos custos dos meios de suporte à comunicação utilizados pelas IES, constatamos que os/as Participantes A, B, C e D não têm conhecimento se nas suas instituições são monitorizados os custos, embora saibam que a IES tem consciência dos montantes gastos. O Participante E, afirmou que na sua Instituição são monitorizados os custos com a comunicação, explicando que possuem um plano de comunicação, aprovado pelo conselho coordenador do gabinete de comunicação, onde é feita essa monitorização em conjunto com a divisão financeira.

5.2.2. Verificar se existem ferramentas digitais ou documentos orientadores que promovam a celeridade na resposta interna e externa

No que concerne ao terceiro bloco temático, destinado a verificar a existência de ferramentas digitais ou documentos orientadores que promovam a celeridade nas respostas internas e externas nas IES, com o objetivo específico de identificar se a Instituição de Ensino Superior utiliza diferentes recursos e suportes para garantir o acesso de todos à informação, foram delineadas duas questões:

- 1.^a Questão – A Instituição de Ensino Superior adota práticas de comunicação amigas do ambiente?
- 2.^a Questão– A IES presta informações rigorosas e completas, online e presencialmente, em horários que correspondam às atividades letivas?

Relativamente à primeira questão, a Participante A mencionou que a sua IES tem progressivamente adotado práticas de comunicação amigas do ambiente, embora estas sejam ainda práticas isoladas não instituídas de forma transversal e que existe uma preocupação e uma prática informal de redução do uso de papel em favor do meio digital. Referiu ainda que a instituição elaborou uma normativa interna que solicita a utilização de documentos em formato digital nos concursos, em vez do formato em papel. Essa prática é entendida como triplamente sustentável: ambientalmente, financeiramente e espacialmente.

A Participante B também mencionou a adoção de práticas amigas do ambiente na sua Instituição, destacando a importância de todos/as os/as indivíduos conhecerem a Lei Geral sobre esta temática.

Participante C indicou que a sua IES adota práticas ecológicas, e a Participante D enfatizou o favorecimento das ferramentas digitais, informando ainda sobre a existência de um laboratório de fabricação digital.

Todos os participantes concordaram que, ao longo dos anos, as Instituições de Ensino Superior têm demonstrado uma crescente preocupação ambiental.

Quanto à prestação de informações rigorosas e completas, online e presencialmente, em horários que correspondam às atividades letivas, todos os participantes compartilharam da mesma opinião sobre a dificuldade em se manterem abertos os serviços académicos para os estudantes em cursos pós-laborais e que, por vezes, as informações fornecidas não são completas.

Se a comunicação tem em atenção os horários? Não considero que haja esse cuidado. Isso é um dos aspetos que quase que se cruza com a conciliação. O que eu sinto é que a comunicação ocorre, mas nem sempre é publicada em período letivo ou de trabalho. Portanto, muitas vezes, a comunicação até é preparada nessa altura e, às vezes, sai fora desse período letivo (Participante A).

O que me chega dos meus estudantes, enquanto docente, é que toda a informação essencial está disponível, seja no site ou na nossa plataforma interna; essa informação existe e, portanto, está *online*. No entanto, em situações que precisam de ser resolvidas além do *online* e da informação disponível, os alunos relatam muita dificuldade em obter resposta aos *emails* e telefonemas, e em conseguir marcar atendimentos presenciais. Do lado dos alunos, tenho este relato dessa dificuldade, tendo eu mesma chegado a receber falta de resposta e de informação, seja por email ou presencial. Além disso, embora os horários estejam disponíveis, nem sempre fica claro quais são esses horários. Por exemplo, os alunos em horários pós-laborais enfrentam dificuldades em conseguir aceder presencialmente aos serviços. (Participante D).

Nós temos horário noturno, tanto para os serviços de divisão informática quanto para a divisão académica, para além da hora dita normal, mas não temos os cinco dias abertos para o regime noturno. O mesmo ocorre com as bibliotecas, que não funcionam até às 23 horas, como é o caso das licenciaturas em pós-laboral ou noturnas; só até às 20h30 ou 21 horas. (...) nós ainda não temos contemplado um horário semelhante ao nível dos serviços com as aulas. O problema é que não dá para “esticar” nem aumentar essa carga horária, nesta fase, por limitação dos recursos (Participante E).

5.2.3. Analisar sobre a importância da comunicação tendo em consideração o *feedback* dos *stakeholders* na Instituição de Ensino Superior

Neste penúltimo bloco temático, cujo objetivo específico foi verificar se as Instituições de Ensino Superior identificam todos aqueles que influenciam e que são influenciados por elas, definindo canais adequados de comunicação e relatando o seu desempenho em Responsabilidade Social, todos os/as entrevistados/as sublinharam a importância de se estabelecer uma comunicação bidirecional efetiva. No entanto, reconhecem que é crucial repensar e ajustar essa comunicação. Seguem-se algumas das afirmações recolhidas:

Existe um canal de comunicação aberto e, portanto, qualquer *stakeholder* pode comunicar connosco. Isso não é igual a dizer que há um circuito de comunicação para todos. Embora existam alguns fluxos que estão predefinidos, não se assegura que todos os *stakeholders* tenham um fluxo predefinido de comunicação. Contudo, o fluxo de comunicação é um dos aspetos que está a ser reorganizado. (Participante A)

Temos vindo a sistematizar a auscultação dos *stakeholders* em determinadas áreas. Ao nível de determinados cursos, essa circulação é bidirecional e facilitada. A nível de outros tipos de auscultação, inclusivamente através dos inquéritos, temos vindo a afinar e a sistematizar. O objetivo é aplicar estes inquéritos, anualmente, e penso que estamos a seguir esse propósito. (Participante B)

A comunicação bidirecional é mais um fator muitíssimo importante, e ainda bem que está no guião da entrevista e nas questões relativamente à comunicação. Muitas vezes, a informação recebida é efetuada numa

perspetiva e numa lógica “*top down*”, ou seja, apenas como informação e não como uma comunicação bidirecional. Nas IES, existem alguns momentos onde se procura integrar, por exemplo, neste momento as Instituições de Ensino Superior estão a passar por uma fase de Avaliação Institucional da Agência da Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (A3ES), e, portanto, este é um momento importante para que se reforce esta comunicação bidirecional com os *stakeholders*. Na avaliação institucional existem reuniões com os estudantes para procurar encontrar melhorias, com os docentes também para integrar melhorias, com os empregadores, para considerar também as melhorias, portanto, esta deveria passar a ser uma prática constante das Instituições de Ensino Superior, para que a comunicação bidirecional se tornasse numa prática do dia a dia das Instituições de Ensino Superior. (Participante D)

Importa salientar que todos os/as entrevistados/as concordam que as Instituições de Ensino Superior (IES) mantêm comunicação regular com os *stakeholders*, sendo este um procedimento habitual.

Segundo a Participante B, a Instituição de Ensino Superior comunica com os *stakeholders* quando necessário, estabelecendo parcerias e protocolos de acordo com as áreas de interesse. Embora a comunicação não seja muito abrangente, existe contacto com entidades da comunidade local, câmaras municipais e outras instituições das áreas de saúde, de bem-estar, de desporto, escolas básicas e secundárias, entre outros.

Na perspetiva da Participante C, na sua IES “a comunicação ocorre através de diversos canais, muitas vezes até em excesso”, sendo essencial priorizar e “tornar-se mais coesa em relação ao plano estratégico, pois há uma grande quantidade de informações que precisam de ser aprimoradas.

Entre outras afirmações foi ainda referido que:

Todos são as partes interessadas e obviamente vamos aos potenciais estudantes, (...) vamos às secundárias e procuramos dinamizar atividades com os mesmos. Com as câmaras municipais, com os estudantes diplomados, não docentes e docentes a comunicação é bastante regular, eu diria que quase diariamente, por vezes até com algum abuso, porque acho que para além da comunicação, a Instituição tem de ter alguma parcimónia no envio de *emails*, porque há um excesso de comunicação, e pode perder valor. Mas sim... as empresas com alguma dinâmica, ou seja, a regularidade é menor. Cada *stakeholder* não é comunicado nos mesmos *timings* de outros, ou seja, há *timings* distintos dependendo da categoria da parte interessada. (Participante E)

Em relação à divulgação anual das práticas de Responsabilidade Social e Sustentabilidade, a Participante A refere que na sua IES, embora tenham acesso interno a relatórios e listas de atividades, nem sempre essas informações são visíveis para a comunidade externa ou interna. Destacando ainda que a política de Responsabilidade Social beneficiaria grandemente se a mesma se tornasse mais visível, especialmente devido às reorganizações internas criadas recentemente na Instituição. A participante informou ainda

que na sua Instituição ainda não existe uma comunicação eficiente e clara, transmitindo-se iniciativas isoladas, em vez de existir uma visão unificada e articulada na área de Responsabilidade Social.

A Participante B indicou que existem relatórios que destacam as boas práticas na área de Responsabilidade Social e que os mesmos são geridos pelo Gabinete de Responsabilidade Social. Na IES da Participante C, a comunicação é sintetizada, priorizando áreas como o *Campus Sustentável*, a oferta formativa, a eficiência energética, a formação dos estudantes, a inovação em espaços pedagógicos e a internacionalização.

O Participante E mencionou que o portal da sua Instituição disponibiliza informações sobre os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e as iniciativas relacionadas a cada ODS. Além disso, há um portal associado ao programa "Eco Escolas", onde são divulgadas atividades ambientais, atualizadas nas redes sociais após a realização do evento. Quanto à monitorização anual da eficácia dos meios de comunicação com *stakeholders*, os participantes concordam que é valorizado, mas nem sempre é devidamente considerado. A seguir, estão os testemunhos dos/as restantes entrevistados/as sobre a monitorização.

Enquanto o próprio mecanismo de comunicação não estiver suficientemente aferido, limpo, transparente, claro, imediato, e mais eficiente, enquanto esse mecanismo não estiver bem estudado, vai ser difícil de se monitorizar. (Participante A)

Temos aplicado inquéritos de auscultação. Não monitorizamos a eficácia dos meios de comunicação. De qualquer maneira, vamos tendo *feedback* de alguns *stakeholders*. Através das redes sociais também conseguimos monitorizar, através da consulta da página, quem acede e quem visualiza. (Participante B)

Devíamos ter um inquérito para todos os *stakeholders*. Mas estamos a caminho disso. É uma evolução muito grande, acho que nós não nos apercebemos ainda da evolução que fizemos em dois anos, é muito... não se pode exigir que seja tudo já formalizado, porque são processos progressivos e de melhoria contínua. Por outro lado, tem que haver líderes, coordenadores e grupos de comunidade prática, que falam a mesma linguagem, que começam a compreender os processos de garantia de qualidade, do trabalho em parceria, para criar um bom ambiente de trabalho, como é o caso do Laboratório de Mudança (em parceria com o Instituto Padre António Vieira - IPAV), o grupo de gestão da carreira, a Rede NEE, o Centro de Apoio Pedagógico (CAP), o curso da Literacia Digital para o Mercado de Trabalho, o estudo sobre o bem-estar do estudante. Agora é preciso quase uma equipa só para ver quem faz o quê, para descrever. Estamos na execução, na investigação, e são sempre as mesmas pessoas em todo o lado, ao mesmo tempo. (Participante C)

5.2. 4. Informações complementares

Neste último bloco temático, procedemos à validação da entrevista com o objetivo de recolhermos elementos complementares. Solicitámos aos/às entrevistados/as que avaliassem a relevância dos aspetos abordados, complementassem com suas reflexões,

questões e interesses sobre a temática. Essa etapa permitiu-nos verificar vários aspetos, incluindo o parecer sobre a entrevista, o conforto dos/as entrevistados/as, a empatia da entrevistadora, a adequação do vocabulário, a repetição dos objetivos do trabalho e a conformidade das perguntas com esses objetivos. Foi também aberta a possibilidade de sugerirem alterações ou acréscimos de questões.

No que diz respeito às oportunidades despoletadas por este estudo, emergiram narrativas significativas. Tendo sido referido por um/a dos/as entrevistados que este estudo pode fornecer orientações concretas para as Instituições de Ensino Superior, contribuindo para estabelecer um plano de ação ou um subplano estratégico, direcionado especificamente para a comunicação. Por outro lado, a realização de uma análise *SWOT* (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) pode ser uma ferramenta valiosa para se identificarem oportunidades e fraquezas. Além disso, o estudo pode servir como um instrumento de verificação para entender como as Instituições de Ensino Superior podem potencializar os serviços e melhorar o fluxo de comunicação, especificamente em relação às ferramentas e aos públicos-alvo. Com base nos resultados obtidos, será possível oferecer orientações concretas ou um diagnóstico, destacando pontos frágeis e fornecendo diretrizes para que as Instituições de Ensino Superior aprimorem suas práticas de comunicação, tornando-as mais alinhadas e eficientes para atingir toda a comunidade interna e externa. De acordo com as informações abaixo podemos identificar algumas informações complementares fornecidas pelos/as especialistas entrevistados/as:

Apesar de a nossa preocupação ser a comunicação para fora, é muitas vezes para fora que conseguimos comunicar melhor; é uma grande fragilidade que nós temos. A tecnologia ajuda-nos, mas também faz-nos dispersar muito. Há muitas ferramentas, muitos locais. Quando a comunicação se difunde numa série de locais, serviços, plataformas e redes, é natural que essa proliferação também faça com que não consigamos saber de tudo. Consideramos que é mais rápido, mais eficiente e mais útil na nossa comunidade interna e externa, mas é um equilíbrio que ainda não conseguimos alcançar. Eu acho que é um problema mesmo geracional; estamos a conviver hoje com duas gerações muito distintas, do ponto de vista do seu arranque e com um conhecimento tecnológico e do ponto de vista da própria comunicação. Os jovens hoje comunicam de uma maneira tão diferente da nossa, em comunicação verbal e não verbal; portanto, encontrar um ponto comum é difícil. Do ponto de vista desta investigação, eu estou à espera de recolher frutos. (Participante A)

Sobre a relevância da temática deste trabalho foram igualmente destacados pelos/as participantes os seguintes aspetos:

O tema é extremamente importante e relevante, e as questões levantadas permitem, por um lado, verificar o que estamos a fazer, por outro lado, o que desejamos fazer, e aí ainda há um *GAP* entre o que se faz e que se deve fazer e para onde queremos realizar a caminhada. É importante que as Instituições de Ensino Superior respondam aos ODS da Responsabilidade Social. Por outro lado, também espero que este trabalho elucidie sobre o caminho a seguir neste âmbito, se estamos atentos e a responder às questões solicitadas. Todos

estamos a trabalhar nesse sentido agora é preciso que, no meu ponto de vista, a estratégia a nível institucional seja realizada em articulação e devidamente coordenada. Está pensado...mas tem de ser afinado, interiorizado, fidelizado e institucionalizado. Definir quem são as estruturas que contribuem, como é que se articulam entre si, quem as coordena, não se pode continuar a agir *per si*. (Participante B)

Estes temas são sempre importantes, por exemplo: a valorização das pessoas; a sustentabilidade; a qualificação das pessoas; a liderança ética, porque a ética é fundamental; a gestão responsável dos recursos, sejam financeiros, sejam eles materiais ou humanos (que são um capital essencial), e, por último, a comunicação ética é fundamental. (Participante C)

Este tema é muito relevante, interessante e importante para o ensino superior. Por muito boas intenções e por muito bem feito que esteja o plano estratégico com o objetivo específico na área da Responsabilidade Social, se a comunicação não for bem feita não sai do papel e não sai da intenção. Para realmente se conseguir transformar as políticas e os planos estratégicos em práticas, em medir os impactos, e poder reduzir os riscos da Instituição, a comunicação é determinante. Por isso, considero muitíssimo relevante esta temática e a importância da comunicação na Responsabilidade Social. A questão do ser bidirecional com todos os *stakeholders*, penso que é muitíssimo importante. Não pode só ser a Instituição a informar e a estabelecer contacto, mas também, a receber e ouvir e dar voz a todos os seus *stakeholders*, sejam eles internos ou externos à própria Instituição (aqui temos estudantes, todos os colaboradores, temos os docentes, ma depois temos também os ex-estudantes, os empregadores, temos instituições envolventes). É muito importante criar um corpo ativo e envolvido de *Alumni*, não só para a Responsabilidade Social, porque como eles já conhecem os cantos à casa. (Participante D)

Este é um tema bastante importante, até porque, quer a Responsabilidade Social quer a comunicação interligam-se, daí ser um potencial para a Instituição que desenvolve boas práticas. A sustentabilidade e a Responsabilidade Social começam a fazer a diferença naquilo que são as práticas dos jovens. E daí que as práticas de Responsabilidade Social e de sustentabilidade também podem ser um bom meio de comunicação para a captação de potenciais clientes. Eu acredito que isso sirva também de incentivo a algumas Instituições para além da sua forma genuína, mas poderá contribuir também aí para uma maior dinamização de práticas. A existência cada vez maior de *rankings*, prémios, redes de *campus* sustentável, Observatório da Responsabilidade Social do Ensino Superior, a Academia *Grace*, todas estas dinâmicas levam que, de certa forma, se utilize o efeito mimético, ou seja, por imitação, as Instituições a desenvolverem práticas de Responsabilidade Social. A forma como se comunica é fundamental. (Participante E).

Em síntese, no que diz respeito à comunicação e à forma como as Instituições de Ensino Superior abordam os desafios e perspetivas relacionados, a aplicação das entrevistas revelou a atualidade e a relevância significativa da temática deste estudo. A sua utilidade não se limita apenas ao contexto académico, mas pode estender-se ao público em geral e contribuir para iniciativas de Responsabilidade Social nas Instituições de Ensino Superior.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

“As nossas crenças transformam-se em pensamentos, os pensamentos em palavras, as palavras tornam-se ações e estas ações repetidas tornam-se hábitos. E estes hábitos formam os nossos valores e os nossos valores determinam o nosso destino.”

Mahatma Gandhi

Este estudo propõe-se a fortalecer o processo voltado para instigar reflexões que conduzam a transformações deliberadas, selecionadas, negociadas e explícitas, visando fomentar mudanças e inovações contextualizadas e individuais. Tais transformações abrangem a representação final e a antecipação operacional da ação (Barbier, 1993).

Ao longo deste trabalho de projeto, investigamos os processos de comunicação, tanto internos quanto externos, de uma Instituição de Ensino Superior Politécnico no contexto da Responsabilidade Social. Neste momento de síntese dos principais resultados, é crucial realizar um balanço das contribuições, mantendo em mente as questões que nortearam a elaboração deste projeto, nomeadamente, como a comunicação influencia a efetivação da Responsabilidade Social numa Instituição de Ensino Superior e quais são os principais desafios encontrados nesse processo.

É relevante salientar que os resultados são específicos para esta amostra significativa analisada e não devem ser generalizados. Contudo, podem ser utilizados como instrumentos de criação de estratégias de reforma que atendam de uma forma célere as necessidades da comunidade, levando em consideração as suas características individuais, evitando insatisfações e garantindo a efetivação de uma comunicação eficaz. Com efeito, essa comunicação desempenha um papel fundamental na promoção da Responsabilidade Social, contribuindo para a consecução dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável.

1. Resposta às questões colocadas no estudo

Os resultados alcançados proporcionaram contribuições valiosas para a resolução das questões fundamentais deste trabalho.

O estudo revelou que a maioria dos/as estudantes finalistas expressaram satisfação em relação à comunicação promovida pela Instituição de Ensino (IE), sublinhando a importância de fornecer serviços de qualidade com informações adequadas e rápidas. Evidencia-se, assim, que os/as estudantes interagem regularmente com os serviços das Instituições de Ensino Superior (IES), manifestando interesse na forma como estas comunicam através de diversos canais, meios e materiais.

A pesquisa também destacou a importância de existir uma cultura de transparência nos canais de comunicação interna e externa, embora tenha apontado alguma opacidade,

especialmente nos canais utilizados e na comunicação efetiva com todos os *stakeholders*, de maneira bidirecional.

Constámos que os desafios encontrados podem ser superados de modo a aprimorar a eficácia da comunicação e que se alcancem as metas traçadas pelas IES no âmbito da Responsabilidade Social.

Quanto à linguagem inclusiva, esta reflete o compromisso da instituição com a igualdade de oportunidades e participação, ressaltando a necessidade de adequar os canais de comunicação aos diferentes *stakeholders* para garantir uma comunicação eficiente e eficaz.

No que diz respeito à Avaliação Institucional, em colaboração com a Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (A3ES), e aos documentos orientadores, como é o caso do Plano Estratégico e do Relatório de Atividades, foram destacados pelos/as estudantes finalistas como cruciais para a melhoria da comunicação no âmbito da Responsabilidade Social.

Durante o desenvolvimento desta pesquisa, identificamos diversas ideias que estão alinhadas com os objetivos propostos neste trabalho. Quando as Instituições de Ensino Superior ajustam suas operações ao plano estratégico, tornando possível compreender os processos de comunicação interna e externa no contexto da Responsabilidade Social.

A abordagem por processos adotada pela Instituição de Ensino Superior em estudo mostrou-se alinhada com os objetivos e indicadores de Responsabilidade Social, enfatizando a importância da autoavaliação e o reconhecimento para a melhoria contínua.

Como propostas de melhoria na comunicação, podemos destacar a existência de preocupações sociais e éticas das Instituições de Ensino Superior, visando otimizar o desempenho, promover coesão, fomentando a Responsabilidade Social e o desenvolvimento sustentável.

Através da análise das entrevistas foi revelada existência de semelhanças nas respostas e nas práticas adotadas pelas diferentes Instituições de Ensino Superior.

Globalmente, destaca-se a importância dada à inclusão, à equidade, à transformação digital e à sustentabilidade ambiental, que foram referidas como essenciais à manutenção da sustentabilidade organizacional.

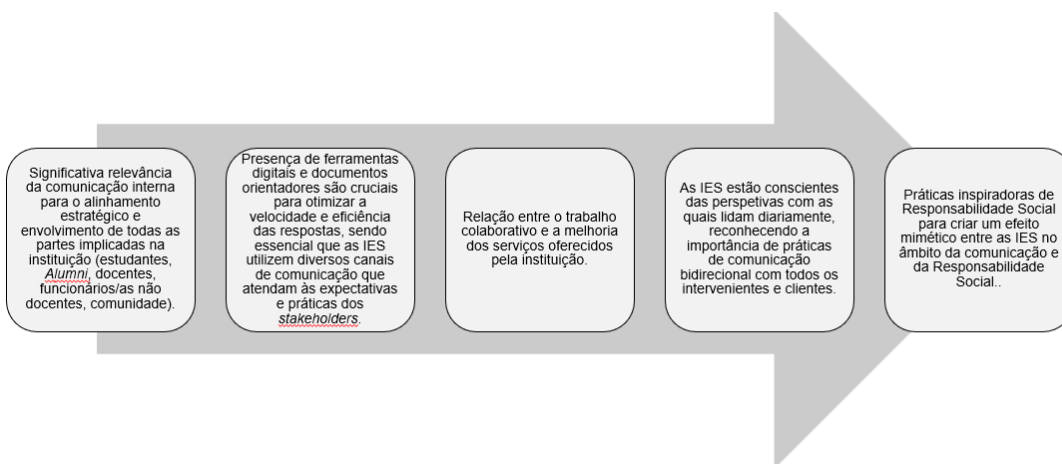
A identificação de evidências e de indicadores nos relatórios de atividades foi enfatizada como um meio para enfrentar os desafios e as perspectivas nas Instituições de Ensino Superior, promovendo soluções sustentáveis.

A compreensão das perspectivas dos/as estudantes, aliada à visão do/as especialistas, contribuiu para uma visão abrangente do panorama atual, destacando a importância da colaboração e sinergia entre diversos *stakeholders*.

O estudo evidencia a necessidade de se adotarem estratégias inovadoras que integrem a comunicação e a Responsabilidade Social, transcendendo as barreiras tradicionais (Figura 12).

Figura 12

Resultados obtidos a partir dos objetivos do trabalho de projeto



Nota: Elaborado pelas autoras

Destaca-se a importância de, através da Comunicação e da Responsabilidade Social, se moldar um futuro ético, inclusivo e sustentável.

Em suma, este estudo não apenas responde às questões e aos objetivos iniciais, mas convida a comunidade académica a abraçar os desafios como oportunidades de transformação positiva, promovendo e fomentando uma cultura de comunicação e de Responsabilidade Social no Sistema de Ensino Superior em Portugal.

2. Desafios da Comunicação e da Responsabilidade Social – Algumas recomendações

Com base nas contribuições fornecidas por esta pesquisa e alinhadas com os Eixos Estratégicos da Instituição de Ensino Superior (IES), apresentamos a seguir algumas recomendações face aos desafios da comunicação e da Responsabilidade Social (quadro 15).

Quadro 15
Desafios da Comunicação e da Responsabilidade Social – Recomendações

Eixos/ Orientações Estratégicas	Recomendação
Coesão	As Instituições de Ensino Superior devem estabelecer canais de comunicação abertos para recolher <i>feedback</i> sobre os vários temas/áreas (que deve decorrer de modo contínuo e continuado).
Diversificação	A IES deve implementar canais de comunicação diversificados, como newsletters, redes sociais, e sessões de diálogo aberto, para promover a participação ativa e a partilha de informações relevantes. Assegurar a acessibilidade da informação através de diferentes formatos, como vídeos legendados e material impresso, contribui para a inclusão de todos os públicos. A promoção de workshops e formações sobre comunicação responsável para os colaboradores envolvidos na divulgação de informações fortalece a prática de comunicação ética. A avaliação periódica da eficácia desses canais, com base em indicadores de participação e compreensão, permite ajustes contínuos e garante uma comunicação alinhada com os princípios de responsabilidade social.
Circulação	Desenvolvimento de Estratégias Integradas: Implementar estratégias de comunicação alinhadas com os objetivos de responsabilidade social da instituição, assegurando uma abordagem integrada e coerente.
Deontologia	Transparência e Prestação de Contas: Reforçar a transparência nas práticas institucionais, divulgando de forma clara e acessível as ações desenvolvidas em prol da responsabilidade social, incluindo resultados e impactos positivos.
Participação	Participação Ativa da Comunidade Académica: Incentivar a participação ativa de todos os membros da comunidade académica na definição e implementação de iniciativas de responsabilidade social, promovendo a colaboração e o envolvimento.
Inclusão	Comunicação Inclusiva e Acessível: Garantir que a comunicação institucional seja inclusiva, considerando diferentes públicos e necessidades específicas, promovendo a acessibilidade a informações e eventos.
Disseminação	Divulgação e comunicação: especificar o tipo de público, os canais utilizados, o tipo de materiais e de linguagem utilizados, se é utilizada a comunicação interna e/ou externa, bem como se existe um plano de comunicação.
Compreensão	Aprimoramento da Comunicação Tecnológica: Investir em tecnologias de comunicação avançadas para melhorar a interação com os diferentes <i>stakeholders</i> , facilitando o acesso à informação e promovendo a participação em eventos e projetos.
Ética	Formação e Sensibilização: Implementar programas de formação e sensibilização para a comunidade académica, centrados em temas de responsabilidade social, ética, diversidade e sustentabilidade.
Avaliação Revisão	Avaliação Contínua e Melhoria: Estabelecer mecanismos de avaliação contínua para monitorizar o impacto das ações de responsabilidade social, identificando áreas de melhoria e ajustando estratégias conforme necessário.
Cooperação	Colaboração com a Comunidade Local: Estabelecer parcerias sólidas com a comunidade local, promovendo projetos conjuntos que contribuam para o desenvolvimento sustentável da região.
Estratégia	Integração nos Planos Estratégicos: Inserir a responsabilidade social de forma explícita nos planos estratégicos da instituição, assegurando que seja uma prioridade institucional reconhecida em todas as áreas de atuação.
Medição Monitorização	Medição/ Monitorização de Impacto e Comunicação dos Resultados: Implementar métricas para medir o impacto das ações de responsabilidade social e comunicar de forma eficaz os resultados obtidos, destacando os sucessos e áreas de desenvolvimento.
Parceria Envolvimento	Promover um clima positivo que incentive e fomente o <i>feedback</i> entre as IES e os <i>stakeholders</i> , de forma bidirecional e seu envolvimento na construção da cultura organizacional.

Nota: Adaptado do Livro Verde da Responsabilidade Social (ORSIES, 2018) e da Práticas Inspiradoras de Responsabilidade Social (ORSIES 2023)

Os processos de comunicação interna e externa de uma Instituição de Ensino Superior, no contexto da Responsabilidade Social, desempenham um papel de extrema importância no âmbito das Instituições de Ensino Superior.

Outro fator determinante declarado foi que a presença de ferramentas digitais e documentos orientadores é crucial para otimizar a velocidade e eficiência das respostas, sendo essencial que as IES utilizem diversos canais de comunicação que atendam às expectativas e práticas dos *stakeholders*.

A relação entre o trabalho colaborativo e a melhoria dos serviços oferecidos pela instituição, no contexto da Responsabilidade Social, representa uma mais-valia para o bom funcionamento das Instituições de Ensino Superior. Estabelecer parcerias sólidas e analisar, avaliar e monitorizar o impacto do feedback dos *stakeholders* nas ações de Responsabilidade Social são práticas fundamentais.

Os/as participantes reconhecem que a existência de uma cultura de transparência nos circuitos de comunicação interna e externa é determinante, e a presença de opacidades pode afetar o alcance das metas de Responsabilidade Social. As Instituições de Ensino Superior legitimam a importância de se cumprirem os indicadores de Responsabilidade e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, sendo a comunicação um veículo valioso para alcançar esses objetivos de forma sustentada.

Em resumo, os resultados desta pesquisa revelaram constatações importantes, nomeadamente, que as IES têm a tendência de comunicar no âmbito da Responsabilidade Social, tendo em consideração as necessidades e o *feedback* dos seus *stakeholders*.

Todavia, há a necessidade de se ajustarem as práticas adotadas, de modo a melhorar a comunicação. Este fator reveste-se de extrema importância para a melhoria dos serviços e para se alcançarem as metas e os objetivos definidos pelas Instituições de Ensino Superior.

Apesar dos desafios, as Instituições de Ensino Superior estão conscientes das perspetivas com as quais lidam diariamente, reconhecendo a importância de práticas de comunicação bidirecional com todos os intervenientes e/ou clientes.

Além disso, é essencial fomentar práticas inspiradoras de Responsabilidade Social para criar um efeito mimético entre as IES no âmbito da comunicação e da Responsabilidade Social.

Figura 13

Recursos para a melhoria da Comunicação e da Implementação da Responsabilidade Social nas Instituições de Ensino Superior



Nota: Elaborado pelas autoras

É determinante destacar a necessidade premente de se desenvolver e de se identificarem as ferramentas digitais e os documentos orientadores que possam aprimorar a rapidez e a eficiência das respostas, tanto internas quanto externas.

É essencial analisar minuciosamente, dentro do contexto da Instituição de Ensino Superior, a relação entre o trabalho colaborativo e a melhoria dos serviços oferecidos. Além disso, é imperativo reconhecer a importância de se estabelecerem parcerias sólidas e avaliar o impacto do *feedback* dos *stakeholders*.

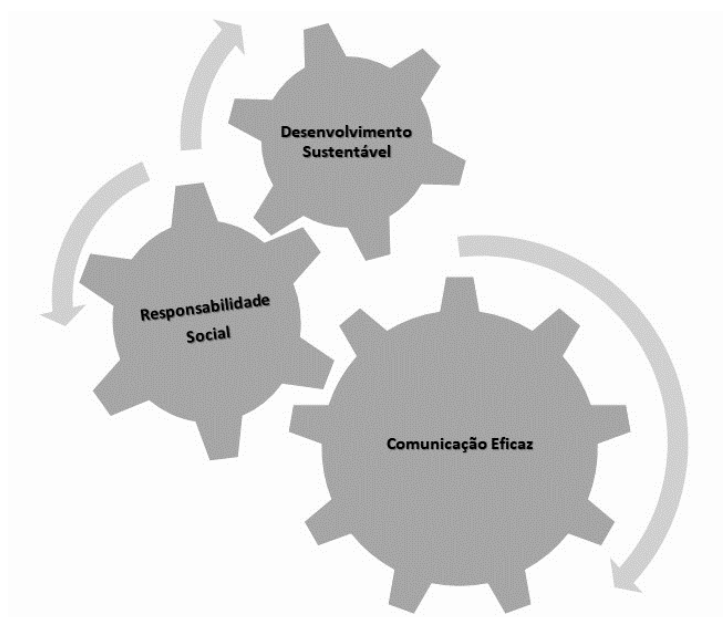
Diante do exposto, ao constatar a existência de uma cultura transparente nos fluxos de comunicação interna e externa da instituição, sem a presença de opacidades que possam comprometer o alcance dos objetivos de Comunicação e Responsabilidade Social das Instituições de Ensino Superior, acredita-se que os desafios podem ser mais facilmente superados. Isso proporciona um caminho mais claro para atingir as metas estabelecidas pelas Instituições de Ensino Superior no contexto da comunicação e Responsabilidade Social.

Com a elaboração deste trabalho de projeto podemos concluir que a Administração Educacional está fortemente entrelaçada com a responsabilidade social da instituição. Ao promover uma educação de qualidade, garantir o acesso equitativo, desenvolver competências para a vida, envolver-se com a comunidade, cuidar da comunicação, praticar a sustentabilidade ambiental, promover ética e transparência, a instituição cumpre seu papel de agente de mudança positiva na sociedade.... e a comunicação desempenha um papel vital na promoção da Responsabilidade Social de uma IES. A Administração Educacional é responsável por ela.

Por último, parafraseando a Participante B "é muito importante caminhar de mãos dadas e tudo tem que estar devidamente afinado, como uma roda dentada." Essa metáfora ilustra a necessidade de se efetuar uma sincronização cuidadosa entre a comunicação, a responsabilidade social e os objetivos de desenvolvimento sustentável nas Instituições de Ensino Superior (figura 13).

Figura 14

Comunicação, Responsabilidade Social e Desenvolvimento Sustentável nas Instituições de Ensino Superior



Nota: Elaborado pelas autoras

Ainda, assim como uma roda dentada requer um alinhamento preciso para operar de forma eficiente, a interligação sinérgica desses elementos na prática institucional surge como um desafio crucial a ser superado. Nesse contexto, a reflexão sobre os desafios e perspectivas inerentes a esta tríade (Responsabilidade Social, Comunicação Eficaz e Desenvolvimento Sustentável) revela-se essencial para promover uma abordagem integrada e eficiente na busca por uma educação superior socialmente responsável e sustentável.

3. Limitações do estudo

No contexto das considerações sobre o presente estudo, delineamos algumas limitações encontradas durante a sua elaboração.

Apesar da abundância e diversidade de dados e informações recolhidos, as autoras deparam-se com limitações comuns a trabalhos académicos desta natureza. Os critérios predefinidos impuseram diversas restrições de natureza pessoal, temporal e logística.

Outra limitação identificada refere-se à natureza dos métodos de recolha e análise de dados, amplamente descritos na literatura.

Vale ressaltar que, embora reconhecamos o procedimento de triangulação de dados como uma ferramenta poderosa para obter dados mais completos e fidedignos, por vezes deparámo-nos com algumas lacunas na sua aplicação. Isso ocorreu devido à duplicação de informações pelos/as especialistas, uma ocorrência comum em métodos qualitativos, pois as suas considerações e noções pessoais estão intrinsecamente ligadas à sua visão das práticas utilizadas nas Instituições de Ensino Superior de origem.

4. Instigações para estudos futuros de natureza similar

Além de formular recomendações e sugestões para implementação nas Instituições de Ensino Superior, este estudo sugere também caminhos para investigações futuras de natureza similar.

Entendemos que este trabalho pode contribuir significativamente para aprimorar as práticas adotadas pelas Instituições de Ensino Superior no domínio da comunicação e da Responsabilidade Social, dado que analisou desafios e perspectivas nesse âmbito.

Reconhecemos a importância de aprofundar a temática em estudo, visando não apenas o aperfeiçoamento das instituições, mas também o bem-estar dos *stakeholders*. Acreditamos que através da relação dialética entre os/as intervenientes, é possível promover um crescimento conjunto e atingir metas alinhadas com o planeamento estratégico.

Para estudos futuros, sugerimos a realização de pesquisas colaborativas, de investigação-ação, com a comunidade externa da região em que o estudo está inserido e com estudantes que não sejam finalistas. Essa abordagem permitiria analisar possíveis discrepâncias nos dados recolhidos e enriquecer a compreensão da temática.

Destacamos ainda a necessidade de replicar este trabalho com outros ciclos de ensino, ou noutras Instituições de Ensino Superior, ampliando os grupos em estudo para (re)avaliar e/ou (re)validar os instrumentos utilizados.

A incorporação de ferramentas estatísticas mais robustas poderia enriquecer a análise dos resultados e fortalecer as conclusões alcançadas.

Por último, seria igualmente importante estudar o impacto da implementação das recomendações constantes neste trabalho de projeto.

Referências Bibliográficas

- Amado, J. & Ferreira, S. (2017) *A entrevista na investigação em educação*. In: Amado, J. (org). *Manual de Investigação Qualitativa em Educação* (2ª ed.). Imprensa da Universidade de Coimbra.
- Apicer (s.d.) *Manual de Comunicação de Responsabilidade Social da Apicer*. Recuperado de <https://www.apicer.pt/apicer/media/60083bdc17bb1.pdf>
- Babbie, E. (2016). *The practice of social research* (14th ed.). Estados Unidos da América: Cengage Learning, Inc.
- Barbier, J. M. (1993). *Elaboração de Projectos de Acção e Planificação*. Porto: Porto Editora.
- Bardin, L. (1977). *Análise de Conteúdo*. Edições 70.
- Bardin, L. (2014). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Barroso, J. (2017). *Organização escolar e liderança pedagógica*. Editora Educa.
- Bennett, N. & Lemoine, J. (2014). *What VUCA really means for you*. *Harvard Business Review*, 92(1/2).
- Blaikie, N. (2010). *Designing Social Research*. Cambridge, Polity Press (2nd Edition).
- Bogdan, R. & Biklen, S. (1994). *Investigação Qualitativa em Educação. Uma Introdução à teoria e aos Métodos*. Porto Editora.
- Bowen, H. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. New York: Harper.
- Bryman, A. (1988), *Quantity and Quality in Social Research*, Londres, Unwin Hyman.
- Bryman, A. & Bell, E. (2006). *Business research methods* (2nd ed.), Oxford: Oxford University Press.
- Bryman, A. (2012), *Social Research Methods*, Oxford, Oxford University Press (4.ª ed.).
- Cardoso, T., Alarcão, I. & Celorico, J. (2010). *Revisão da literatura e sistematização do conhecimento*. Porto: Porto Editora.
- Carroll, A. (1991), *The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders*. *Business Horizons*, 34(4), 39-48.
- Carroll, A. (2008). *A History of Corporate Social Responsibility: Concepts and Practices*. In A. Crane, A. McWilliams, D. Matten, J. Moon, & D. Siegel (Eds.), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. Oxford: University Press.
- Carroll, A. (2016). *Carroll's pyramid of CSR: taking another look*. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 1(3).
- Chiavenato, I. (1998). *Recursos Humanos*. São Paulo: Editora Atlas.
- Chiavenato, I. (2003). *Introdução à teoria geral de administração*. Rio de Janeiro: McGraw-Hill do Brasil.

- Creswell, J. (2007). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. 2. ed. Porto Alegre: Artmed.
- Cooper, D.; Schindler, P. (2011). *Métodos de pesquisa em administração*. (10^a. Ed). Porto Alegre: Bookman.
- Cortina, A. (2005). *Ética de la empresa, no sólo responsabilidad social*. *El País*. Recuperado de www.etnor.org
- Coutinho, C. (2011). *Metodologia de investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e prática*. Coimbra: Almedina.
- Davis, K., & Blomstrom, R. L. (1975). *Business and society: environment and responsibility* (3rd ed.). New York, NY: McGraw-Hill.
- Dillman, D. (2007). *Mail and Internet Surveys: The Tailored Design Method*. Estados Unidos da América: John Wiley and Sons.
- Direção-Geral da Administração e do Emprego Público (DAEP), (2022). *CAF*. Recuperado de <https://www.caf.dgaep.gov.pt/>
- Donaldson, T. & Preston, L. (1995). *The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications*. *The Academy of Management Review*, 20(1), 65-91. <https://doi.org/10.2307/258887>
- Drucker, P. (1984). *Introdução à administração*. São Paulo: Futura.
- Estrela, A. (1994). *Teoria e Prática de Observação de Classes: Uma estratégia de Formação de Professores*. Porto: Porto Editora.
- Fortin, M. (2009). *Fundamentos e etapas do processo de investigação*. Lisboa: Lusodidacta.
- Freixo, J. (2018). *Metodologia Científica - Fundamentos Métodos e Técnicas*. Lisboa: Edições Piaget.
- Freeman, R. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
- Friedman, M. (1970) *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*, *The New York Times Magazine*.
- Genç, R. (2017) *The Importance of Communication in Sustainability & Sustainable Strategies*. *Procedia Manufacturing*. 8(October 2016), 511–516. doi: 10.1016/j.promfg.2017.02.065
- Hill, M., & Hill, A. (1998). *A construção de um questionário*. FCT. Recuperado de https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/469/4/DINAMIA_WP_1998-11.pdf
- Hill, M., & Hill, A. (2008). *Investigação por questionário* (2.^a ed.). Edições Sílabo.
- Huberman, A. & Miles, M. (2002). *The Qualitative Researchers Companion*. California: Sage Publication.
- Ibrahim, F., & Ismail, N. (2007). *Communications styles among organizational peers*. Communication Department, Universiti Putra Malaysia.

- Jones, E. (1985). Major developments in social psychology during the past five decades. In G. Lindzey, & E. Aronson (Eds.), *Handbook of social psychology* (3rd ed., pp. 47-107). Lawrence Erlbaum.
- Kotler, P., & Lee, N. (2005). *Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Kreuger, R. (1988). *Focus groups: A practical guide for applied research*. Sage.
- Krejcie, R., & Morgan, D. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610.
- Kunsch, M. (2003). *Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada*. São Paulo: Summus.
- Marshall, N. (2010). Commitment, loyalty and customer lifetime value: Investigating the relationships among key determinants. *Journal of Business & Economics Research*, 8(8), 67- 84.
- Neves, J. (2005). Responsabilidade social das organizações (RSO): transparência e validação. *Recursos Humanos Magazine*, 6(37).
- ORSIES - Observatório sobre Responsabilidade Social e Instituições de Ensino Superior. (2018). *Livro Verde*. Recuperado de https://www.orsies.forum.pt/images/PDF/Livro_Verde.pdf
- ORSIES - Observatório sobre Responsabilidade Social e Instituições de Ensino Superior. (2020). *Indicadores da Responsabilidade Social*. Recuperado de https://orsies.forum.pt/images/PDF/IRSIES_Livro_Indicadores_RS.pdf
- ORSIES - Observatório sobre Responsabilidade Social e Instituições de Ensino Superior. (2021). Relatório Global dos Indicadores de Responsabilidade Social das Instituições de Ensino Superior do Ano letivo 2020/2021. Recuperado de https://orsies.forum.pt/images/PDF/IRSIES%20-%20Relatório%20Global_VFinal.pdf
- ORSIES - Observatório sobre Responsabilidade Social e Instituições de Ensino Superior. (2023). *Práticas Inspiradoras da Responsabilidade Social*. Recuperado de https://www.orsies.forum.pt/images/PDF/PIRS_2022.pdf
- Pereira, I. (2015). *A Comunicação do CCB- As Estratégias de Comunicação*. [Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Comunicação, Cultura e Tecnologias da Informação, ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa].
- Piscalho, I. (2021). *Observar, refletir e narrar: ciclos estratégicos de ação autorregulada como processo formativo e de promoção da aprendizagem das crianças*. [Tese de Doutoramento, Faculdade de Psicologia, Universidade de Coimbra].
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (2003). *Manual de investigação em ciências sociais*. Lisboa: Gradiva.

- Ragin, C. (1994), *Constructing Social Research. The Unity and Diversity of Method*, Thousand Oaks, Pine Forge.
- Ranjbari, M., Esfandabadi, Z. , Zanetti, M. , Scagnelli, S., Siebers, P., Aghbashlo, M., Peng, W., Quatraro, F., & Tabatabaei, M. (2021). *Three pillars of sustainability in the wake of COVID-19: A systematic review and future research agenda for sustainable development. Journal of Cleaner Production*, 126660. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.126660>
- Ribeiro, M. (2013). *Impacto do Marketing Socialmente Responsável para as Organizações*. [Dissertação de Mestrado, Escola das Ciências Sociais, Universidade de Évora].
- Ricardo, C. (2008). Cultura organizacional na sociedade contemporânea A importância da comunicação no discurso das organizações. In *Atas do 5º Congresso da Associação Portuguesa de Ciências da Comunicação*. Braga: Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade (Universidade do Minho).
- Ruão, T. & Kunsch, M. (2014). A Comunicação organizacional e estratégica: Nota Introdutória. *Comunicação e Sociedade*, 26, 7-13.
- Santos, R. (1992). *O que é comunicação*. Lisboa: Difusão Cultural.
- Severino, J. (2007). *Metodologia do trabalho científico*. São Paulo, SP: Cortez Editora.
- Simaens, A. (2012). *Estratégia nas Organizações Sem Fins Lucrativos*. In N. António & J. Rodrigues (Eds.), *Estratégia Organizacional: Do mercado à ética* (pp. 201–240). Lisboa: Escolar Editora.
- Soares, H. (2017). Novo grupo interinstitucional sobre linguagem inclusiva. In *A folha*, n.º 5, *Boletim da língua portuguesa nas instituições europeias*. Bruxelas: Oficinas Gráficas do Serviço de Infraestruturas e Logística. <http://ec.europa.eu/translation/portuguese/magazine>
- Sondermann, E., & Ulbert, C. (2021). Transformation through 'Meaningful' Partnership? SDG 17 as Metagovernance Norm and Its Global Health Implementation. *Partnership: The Canadian Journal of Library and Information Practice and Research*, 9(1), 152–163. <https://doi.org/10.17645/pag.v9i1.3656>
- Tuckman, B. (2000). *Manual da investigação em educação*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Vala, J. (1989). *A análise de conteúdo*. Portugal: Universidade do Minho.
- Vilelas, J. (2017). *Investigação – O processo de construção do conhecimento* (3ª ed.). Edições Sílabo. ISBN 978-989-561-097-6.
- Williams, K. (2012). *Core qualities of successful marketing relationships. Journal of Management and Marketing Research*.
- Zadek, S. (1998). Balancing performance, ethics, and accountability. *Journal of Business Ethics*, 17(13), 1421-1441.

Legislação

Lei n.º 46/86, da Assembleia da República. (1986). Diário da República: I série, n.º 237.

<https://files.dre.pt/1s/1986/10/23700/30673081.pdf>

Lei n.º 38/2007, da Assembleia da República. (2007). Diário da República: I série, n.º 157.

<https://files.dre.pt/1s/2007/08/15700/0531005313.pdf>

Lei n.º 58/2019 de 8 de agosto - Regulamento Geral de Proteção de Dados (RGPD).

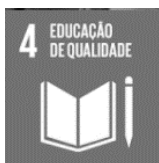
<https://files.diariodarepublica.pt/1s/2019/08/15100/0000300040.pdf>

Regulamento (EU) 2016/679 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 27 de abril de 2016.

<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32016R0679>

Apêndices

Apêndice A – Objetivo 4: Educação e Qualidade (UN Global Compact)



Objetivo 4: Educação de qualidade

4.1 Até 2030, garantir que todas as meninas e meninos completam o ensino primário e secundário que deve ser de acesso livre, equitativo e de qualidade, e que conduza a resultados de aprendizagem relevantes e eficazes

4.2 Até 2030, garantir que todas as meninas e meninos tenham acesso a um desenvolvimento de qualidade na primeira fase da infância, bem como cuidados e educação pré-escolar, de modo que estejam preparados para o ensino primário

4.3 Até 2030, assegurar a igualdade de acesso para todos os homens e mulheres à educação técnica, profissional e superior de qualidade, a preços acessíveis, incluindo à universidade

4.4 Até 2030, aumentar substancialmente o número de jovens e adultos que tenham habilitações relevantes, inclusive competências técnicas e profissionais, para emprego, trabalho decente e empreendedorismo

4.5 Até 2030, eliminar as disparidades de género na educação e garantir a igualdade de acesso a todos os níveis de educação e formação profissional para os mais vulneráveis, incluindo as pessoas com deficiência, povos indígenas e crianças em situação de vulnerabilidade

4.6 Até 2030, garantir que todos os jovens e uma substancial proporção dos adultos, homens e mulheres, sejam alfabetizados e tenham adquirido o conhecimento básico de matemática

4.7 Até 2030, garantir que todos os alunos adquiram conhecimentos e habilidades necessárias para promover o desenvolvimento sustentável, inclusive, entre outros, por meio da educação para o desenvolvimento sustentável e estilos de vida sustentáveis, direitos humanos, igualdade de género, promoção de uma cultura de paz e da não violência, cidadania global e valorização da diversidade cultural e da contribuição da cultura para o desenvolvimento sustentável

4.a Construir e melhorar instalações físicas para educação, apropriadas para crianças e sensíveis às deficiências e à igualdade de género, e que proporcionem ambientes de aprendizagem seguros e não violentos, inclusivos e eficazes para todos

4.b Até 2020, ampliar substancialmente, a nível global, o número de bolsas de estudo para os países em desenvolvimento, em particular os países menos desenvolvidos, pequenos Estados insulares em desenvolvimento e os países africanos, para o ensino superior, incluindo programas de formação profissional, de tecnologia da informação e da comunicação, técnicos, de engenharia e programas científicos em países desenvolvidos e outros países em desenvolvimento

4.c Até 2030, aumentar substancialmente o contingente de professores qualificados, inclusive por meio da cooperação internacional para a formação de professores, nos países em desenvolvimento, especialmente os países menos desenvolvidos e pequenos Estados insulares em desenvolvimento

Fonte: <https://globalcompact.pt/index.php/pt/un-global-compact/os-dez-principios?view=article&id=86&catid=2>

Apêndice B – Guião do Inquérito por questionário

Guião de Inquérito por questionário

Questionário destinado a estudantes finalistas dos Cursos Técnicos Superiores Profissionais, de Licenciatura e de Mestrado.

“Comunicação e Responsabilidade Social numa Instituição de Ensino Superior: Desafios e Perspetivas”

Ao prosseguir com o preenchimento deste formulário, estou a concordar com o processamento da informação que fornecer, para contribuir para o desenvolvimento do trabalho de projeto no âmbito do Mestrado em Ciências da Educação / Administração Educacional que pretende estudar a Comunicação e Responsabilidade Social numa Instituição de Ensino Superior.

A confidencialidade e anonimato dos dados serão garantidos. Os dados recolhidos são para uso exclusivo da elaboração do projeto e não serão partilhados com outras entidades externas. O tratamento da informação e os dados recolhidos poderão ser utilizados apenas no trabalho de projeto. (Lei n.º 58/2019 de 8 de agosto - Regulamento Geral de Proteção de Dados (RGPD) e o Regulamento (EU) 2016/679 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 27 de abril de 2016)

O questionário é anónimo e confidencial, não existindo respostas certas ou erradas, pelo que a resposta a todas as questões deverá ser espontânea e sincera.

Os resultados obtidos serão utilizados apenas e exclusivamente para fins académicos.

Para receber os resultados do inquérito poderá contactar-me através do endereço eletrónico: vaniafernandessantos@gmail.com

Agradeço, desde já, a sua disponibilidade e a colaboração!

Vânia Fernandes dos Santos

QUESTIONÁRIO

Dados Pessoais

1. **Idade:** _____

2. **Sexo:** ___ Feminino ___ Masculino

3. **Estou inscrito/a na seguinte Escola do IPSantarém:**

- ___ Agrária
- ___ Educação
- ___ Gestão e Tecnologia
- ___ Desporto
- ___ Saúde

4. **Sou estudante de:**

- ___ Curso Técnico Superior Profissional
- ___ Licenciatura
- ___ Mestrado

5. Um dos aspetos que nos interessa conhecer é a sua opinião/experiência sobre a forma como a Presidência do IPSantarém comunica.

Na sua opinião:

Opção	Discordo Totalmente 1	Discordo 2	Tendo a discordar 3	Tendo a concordar 4	Concordo 5	Concordo Totalmente 6
1. Recebo regularmente informação vinda da Presidência.						
2. Conheço os canais de comunicação da presidência.						
3. Consulto o site do IPSantarem.						
4. A Presidência preocupa-se com a comunicação com os/as estudantes.						
5. Adota práticas de comunicação amigas do ambiente.						
6. Utiliza canais adequados de comunicação com os estudantes.						
7. Utiliza diferentes recursos e suportes para garantir o acesso de todos/as à informação.						
8. Faz circular a informação de forma eficaz e eficiente						

6. Outro aspeto que nos interessa conhecer é a sua opinião/experiência sobre a forma como a Direção da Escola, onde se encontra a estudar, comunica.

Na sua opinião:

Opção	Discordo Totalmente 1	Discordo 2	Tendo a discordar 3	Tendo a concordar 4	Concordo 5	Concordo Totalmente 6
1. Recebo regularmente informação vinda da Direção da Escola.						
2. Conheço os canais de comunicação da Direção da Escola.						
3. Consulto o site da Escola.						
Opção	Discordo Totalmente 1	Discordo 2	Tendo a discordar 3	Tendo a concordar 4	Concordo 5	Concordo Totalmente 6

4. A Direção da Escola preocupa-se com a comunicação com os/as estudantes.						
5. Adota práticas de comunicação amigas do ambiente.						
6. Utiliza canais adequados de comunicação com os estudantes.						
7. Utiliza diferentes recursos e suportes para garantir o acesso de todos/as à informação.						
8. Faz circular a informação de forma eficaz e eficiente						

7. Pedimos-lhe agora que pense na última vez que teve que contactar a sua Instituição de Ensino Superior.

Em que data é que isso aconteceu? _____

7.1. Qual o motivo? _____

7.2. Ficou satisfeito com a forma como se estabeleu o contacto?

Nada satisfeito/a 1	Pouco satisfeito/a 2	Satisfeito/a 3	Muito satisfeito/a 4

7.3. Porquê? _____

7.4. Gostaria de ter tido uma alternativa a essa forma de contacto? Sim___ Não___

7.4.1. Se respondeu SIM, qual seria a alternativa a essa forma de contacto?

8. Na sua opinião, de que forma as opções apresentadas de seguida, são valorizadas pelos/as estudantes no que respeita à comunicação numa Instituição de Ensino Superior:

Opção	Nada Valorizadas 1	Valorizadas 2	Muito Valorizadas 3
Balcão eletrónico para esclarecimento de dúvidas			
<i>Email</i>			
Contacto telefónico			
Envio de SMS			
FAQS (Perguntas Frequentes)			
Informação inserida diretamente na plataforma de gestão académica			
Quiosques (televisões) existentes nos vários <i>campus</i>			
Manuais e Guias de Apoio			
Opção	Nada Valorizadas 1	Valorizadas 2	Muito Valorizadas 3

<i>Newsletter</i>			
Redes Sociais			
Sítio da Internet			
Vídeos			

8.1. Outros. Quais? _____

9. Na sua opinião, a comunicação com os/as estudantes melhoraria se a instituição promover e disponibilizar:

Ação	Discordo Totalmente 1	Discordo 2	Tendo a discordar 3	Tendo a concordar 4	Concordo 5	Concordo Totalmente 6
Promover eventos institucionais, periodicamente, abertos a toda a comunidade académica						
Promover eventos socioculturais, desportivos e de lazer (workshops, semanas temáticas, campeonatos desportivos), com regularidade						
Disponibilizar espaços internos de participação ou de opinião com a participação da comunidade académica, permitindo a tomada de decisões e da melhoria contínua dos serviços, bem como solucionar problemas existentes no contexto organizacional						

9.1. Outros. Quais? _____

10. Caso entenda, pode utilizar o espaço abaixo para deixar a sua sugestão e/ou complementar a sua opinião. _____

Obrigada pela sua colaboração!

Apêndice C – Guião da entrevista semidiretiva

GUIÃO DAS ENTREVISTAS (Semidiretivas)

Tema: Comunicação e Responsabilidade Social numa Instituição de Ensino Superior: Desafios e Perspetivas

Questões de investigação: Como se pode identificar se a comunicação interna e externa é eficaz?; Que ferramentas digitais ou documentos orientadores podem promover a celeridade na resposta interna e externa?; Qual a importância da comunicação tendo em consideração o *feedback* dos *stakeholders*?

População-alvo: Dirigentes de uma Instituição de Ensino Superior reconhecidos/as e com funções no âmbito da Responsabilidade Social

Natureza da investigação: Estudo de natureza qualitativa

Instrumentos: Pesquisas prévias e entrevistas semidiretiva (exploração)

Objetivos gerais da entrevista:

- Analisar se a existe uma eficaz comunicação interna e externa no âmbito da Responsabilidade Social
- Verificar se existe uma clara identificação de circuitos de comunicação interna ou se existe uma ausência de estratégia de comunicação interna, designadamente uma segmentação dos vários públicos;
- Identificar se há uma adoção de uma política ou cultura de transparência ou se eventualmente há uma opacidade dos circuitos de comunicação.

Blocos Temáticos	Objetivos Específicos	Formulário de Questões	Observações
A Legitimação da entrevista e Motivação do/a entrevistado/a	Promover/Fomentar um clima de colaboração e de confiança; Informar o/a entrevistado/a sobre o contexto da investigação e sobre o objetivo da entrevista e valorizar o contributo da mesma. Informar sobre os aspetos éticos, nomeadamente, da garantia da confidencialidade	Informar o/a entrevistado/a sobre os objetivos do trabalho de projeto e solicitar a colaboração na entrevista; Destacar que a colaboração do/a entrevistado/a é da maior relevância neste estudo; Agradecer ao/à entrevistado/a pela colaboração/contributo e que o seu nome irá constar apenas nos agradecimentos e que a transcrição da entrevista será enviada de modo a evitar distorções e torná-la fidedigna. Comunicar que todas as respostas serão confidenciais e que nunca serão associadas ao/à entrevistado/a.	A entrevista semidiretiva, com resposta abertas, permitirá ao/à entrevistado/a que se expresse livremente. Dada a imprevisibilidade do decurso da entrevista, a mesma não terá um tempo delimitado. Promover e fomentar que a comunicação decorra fluentemente. Situar o/a entrevistado/a sobre: - A comunicação em Instituições de Ensino Superior - A responsabilidade Social nas Instituições de Ensino Superior

Blocos Temáticos	Objetivos Específicos	Formulário de Questões	Observações
<p>B Identificar se a comunicação interna e externa é eficaz</p>	<p>Saber se a Instituição de Ensino Superior (IES) valoriza a importância da comunicação interna e externa</p>	<p>A IES valoriza a circulação de informação correta interna e externamente?</p> <p>Existe um gabinete responsável pela comunicação? Existe um serviço de atendimento que promova/fomente a modernização administrativa?</p> <p>A IES comunica o seu compromisso com a Responsabilidade Social?</p> <p>São contempladas práticas de comunicação inclusiva (língua gestual, língua estrangeira, braille, entre outras)?</p> <p>A IES monitoriza os custos dos meios de suporte à comunicação utilizados?</p>	
<p>C Verificar se existem ferramentas digitais ou documentos orientadores que promovam a celeridade na resposta interna e externa</p>	<p>Identificar se a Instituição de Ensino Superior utiliza diferentes recursos e suportes para garantir o acesso de todos à informação</p>	<p>A IES adota práticas de comunicação amigas do ambiente?</p> <p>Prestam informações rigorosas e completas, <i>online</i> e presencialmente, em horário que corresponda às atividades letivas?</p>	
<p>D Analisar sobre a importância da comunicação tendo em consideração o <i>feedback</i> dos <i>stakeholders</i> na Instituição de Ensino Superior</p>	<p>Verificar se a Instituição de Ensino Superior identifica todos aqueles que influencia e que a influenciam, definindo canais adequados de comunicação e relatando o seu desempenho em Responsabilidade Social</p>	<p>A IES estabelece canais de comunicação bidirecionais com todos os seus <i>stakeholders</i>?</p> <p>Comunicam regularmente com os <i>stakeholders</i>?</p> <p>Relatam anualmente as práticas adotadas de Responsabilidade Social e Sustentabilidade?</p> <p>A IES monitoriza anualmente a eficácia dos meios de comunicação utilizados junto dos <i>stakeholders</i>?</p>	

Blocos Temáticos	Objetivos Específicos	Formulário de Questões	Observações
E Validação da entrevista	Recolher elementos de carácter complementar.	<p>Solicitar ao/à entrevistado/a que avalie a relevância dos aspetos abordados e os complemente com as suas reflexões, questões e interesses na temática discutida.</p> <p>Solicitar ao/à entrevistado/a que acrescente, o que considere importante sobre o assunto e que não tenha sido referido anteriormente</p>	<p>Só no pré-teste (aferir o guião)</p> <p>Verificar aspetos como:</p> <ul style="list-style-type: none"> - o parecer sobre a entrevista - se se sentiu à vontade - se a entrevistadora foi empática - se o vocabulário está adequado - repetir os objetivos do trabalho e questionar se as perguntas estão de acordo com os objetivos - se sugere alterações - se sugere que se acrescentem questões ...

Análise de conteúdo da entrevista A				
Conclusão: Análise de conteúdo das respostas do/a entrevistado/a A sobre o tema				
“.....”				
Blocos Temáticos	Categoria	Subcategoria	Indicadores	Unidades de Contexto

Apêndice D – Pedidos de autorização

Exemplar de texto a enviar ao Presidente da Instituição de Ensino Superior a solicitar autorização para proceder à aplicação do inquérito por questionário aos/às estudantes finalistas de CTeSP, de Licenciatura e de Mestrado, bem como à de entrevistas (semidiretivas) a dirigentes da Instituição.

Exmo Senhor Presidente do IPSantarém
Professor Doutor João Moutão

Na sequência da elaboração do trabalho de projeto, subordinado ao tema "Comunicação e Responsabilidade Social numa Instituição de Ensino Superior: Desafios e Perspetivas", no âmbito da frequência do Mestrado em Ciências da Educação/Administração Educacional, ministrado na Escola Superior de Educação do Instituto Politécnico de Santarém, venho solicitar a V. Exa. autorização para proceder à aplicação de inquérito por questionário aos/às estudantes finalistas de CTeSP, de Licenciatura e de Mestrado, bem como à realização de entrevistas (semidiretivas) a dirigentes do IPSantarém.

Mais se informa que dos resultados obtidos neste trabalho de projeto será dado conhecimento ao Instituto, bem como aos intervenientes neste estudo.

É o que levo à consideração de V. Exa.

Antecipadamente grata.

Com os melhores cumprimentos.

Vânia Fernandes dos Santos
Estudante nº 210200032

Exemplar de texto do primeiro contacto com o/a entrevistado/a para realização da entrevista

Caro/a (Nome do/a Entrevistado/a) _____,

O meu nome é Vânia Filipa Lopes Fernandes dos Santos e sou estudante do Ciclo de Estudos de Estudos de Mestrado em Ciências da Educação/Administração Educacional, ministrado na Escola Superior de Educação de Santarém, estou a desenvolver trabalho de projeto subordinado ao Tema “Comunicação e Responsabilidade Social numa Instituição de Ensino Superior: Desafios e Perspetivas”, com a orientação da Professora Doutora Isabel Piscalho.

Neste trabalho tem como problemas de investigação: Avaliar: Como se pode identificar se a comunicação interna e externa é eficaz?; Que ferramentas digitais ou documentos orientadores podem promover a celeridade na resposta interna e externa?; Qual a importância da comunicação tendo em consideração o *feedback* dos *stakeholders*?

Nesta fase do meu trabalho, em que estou a realizar inquéritos a especialistas, gostaria de saber se estaria disponível para uma entrevista.

Mais se informa que as suas respostas permanecerão confidenciais, uma vez que nunca serão associadas à sua identificação.

Antecipadamente grata pela colaboração e pela sua disponibilidade.

Com os melhores cumprimentos,

A Estudante

(Vânia Filipa Lopes Fernandes dos Santos)

Pedido de Consentimento Informado

Exmo/a Senhor/a ,

O meu nome é Vânia Filipa Lopes Fernandes dos Santos e sou estudante do Ciclo de Estudo de Mestrado e Ciências da Educação/Administração Educacional, ministrado na Escola Superior de Educação de Santarém, do Instituto Politécnico de Santarém, estou a elaborar o meu trabalho de projeto subordinado ao Tema “Comunicação e Responsabilidade Social numa Instituição de Ensino Superior: Desafios e Perspetivas”, com a orientação da Professora Doutora Isabel Piscalho.

Neste trabalho tem como problemas de investigação: Avaliar: Como se pode identificar se a comunicação interna e externa é eficaz?; Que ferramentas digitais ou documentos orientadores podem promover a celeridade na resposta interna e externa?; Qual a importância da comunicação tendo em consideração o *feedback* dos *stakeholders*?

No âmbito deste trabalho de projeto, vimos solicitar a sua colaboração a qual consistirá na participação no inquérito por entrevista.

Mais se informa que as suas respostas permanecerão confidenciais (nunca serão associadas à sua identificação) e a sua participação no projeto é totalmente voluntária, com liberdade para decidir se quer participar ou não, podendo desistir em qualquer momento.

No final do trabalho projeto, caso seja essa a sua pretensão, poderá receber informação detalhada sobre os resultados gerais obtidos.

Antecipadamente grata pela sua colaboração!

Eu, _____ abaixo assinado,
aceito colaborar no trabalho de projeto “Comunicação e Responsabilidade Social numa Instituição de Ensino Superior: Desafios e Perspetivas” de forma voluntária.

O(A) Participante _____
(Assinatura)

_____, ____ de _____ de _____

A Estudante _____
(Assinatura)

Antecipadamente grata pela colaboração e pela sua disponibilidade.

Com os melhores cumprimentos,

A Estudante

(Vânia Filipa Lopes Fernandes dos Santos)

Exemplar de texto de agradecimento aos/às participantes da entrevista

AGRADECIMENTO

No âmbito da sua participação no processo de elaboração do trabalho de projeto subordinado ao Tema “Comunicação e Responsabilidade Social numa Instituição de Ensino Superior: Desafios e Perspetivas”, com a orientação da Professora Doutora Isabel Piscalho, venho por meio agradecer a sua disponibilidade e colaboração através dos contributos prestados, uma vez que se traduziu numa extraordinária partilha de experiências e saberes, cumprindo-se assim as finalidades previamente definidas.

Mais uma vez relembramos que as suas respostas permanecerão confidenciais (nunca serão associadas à sua identificação) e que no final do trabalho de projeto, caso seja essa a sua pretensão, poderá receber informação sobre a análise dos resultados obtidos.

A sua colaboração e sua disponibilidade constituíram como elementos fulcrais e pedras basilares neste estudo, por isso agradeço profundamente a sua colaboração.

Com os melhores cumprimentos,

A Estudante

(Vânia Filipa Lopes Fernandes dos Santos)