



instituto politécnico de gestão e tecnologia

## MESTRADO EM GESTÃO

### *Diagnóstico e Plano de Ação de Práticas Sustentáveis: Caso de Estudo ISLA*



Joana de Almeida Chaves Serôdio

PROJETO

VILA NOVA DE GAIA

ABRIL | 2024



Tese de Mestrado realizada sob a orientação  
do(a) Prof. Doutora Sandra Cristina Vilaverde  
Pinto Gomes de Oliveira apresentada ao ISLA -  
Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia de  
Vila Nova de Gaia para obtenção do grau de  
Mestre em Gestão, conforme o Despacho n.º  
8476/2020.

INSTITUTO POLITÉCNICO DE GESTÃO E TECNOLOGIA

**Diagnóstico e Plano de Ação de Práticas Sustentáveis:**  
**Caso de Estudo ISLA**

Joana de Almeida Chaves Serôdio

Aprovado em 01/07/2024

Composição do Júri

Presidente

Profª. Doutora Maria Elisete Martins

Arguente

Profª. Doutora Cidália Neves

Orientador/a

Profª. Doutora Sandra Gomes de Oliveira

## **Agradecimentos**

Um agradecimento especial à minha orientadora, Profª Doutora Sandra Oliveira, por toda a disponibilidade, orientações e ensinamentos ao longo de todo o meu percurso neste mestrado e pela forma de ensino que proporciona aos seus estudantes, forma esta que me cativou e encorajou a optar pelo tema deste projeto.

Agradeço à minha família, namorado e amigos pelo apoio incondicional, sempre.

Agradeço à gestão de topo, pessoal docente e não docente e estudantes do ISLA que se disponibilizaram a responder às ferramentas utilizadas durante este processo.

Por fim, agradeço ao ISLA - Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia e aos meus colegas, por me possibilitarem a frequência no Mestrado em Gestão e por todo o apoio e compreensão ao longo desta etapa.



## Resumo

O presente relatório tem como foco central a abordagem da Sustentabilidade em contexto organizacional, mais concretamente no setor do Ensino Superior, e pretende explorar o conceito multifacetado da Sustentabilidade, explorando os seus princípios fundamentais, tendo como base as suas dimensões ambientais, sociais e de governança. Esta vertente de Projeto Aplicado desenvolvido ao longo do Mestrado de Gestão, pretende perceber o impacto e a importância do Desenvolvimento Sustentável (DS) nas Instituições de Ensino Superior (IES), aplicando-o no ISLA - Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia, numa perspetiva de estudante e também colaboradora da instituição.

Com o objetivo de promover práticas sustentáveis no ISLA, foram realizadas análises da percepção dos *stakeholders* e um diagnóstico das práticas sustentáveis da instituição. Constatou-se algum desconhecimento sobre a sustentabilidade entre os inquiridos, bem como uma falta de esquematização e planeamento das ações sustentáveis da instituição, apesar de existirem. No final do diagnóstico apresenta-se um plano de ação. Nesse âmbito, entre várias sugestões, recomenda-se a elaboração de um Plano Estratégico Sustentável, uma forte estratégia de comunicação e ações de sensibilização para o envolvimento dos *stakeholders*.

**Palavras-chave:** Sustentabilidade, Responsabilidade Social, Instituições de Ensino Superior, *Stakeholders*, Desenvolvimento Sustentável, Estratégia.

## Abstract

The central focus of this report is the approach to Sustainability in an organizational context, specifically in the Higher Education sector, and it aims to explore the multifaceted concept of Sustainability, exploring its fundamental principles, based on its environmental, social and governance dimensions.

This aspect of the Applied Project, developed during the Master's Degree in Management, aims to understand the impact and importance of Sustainable Development (SD) in Higher Education Institutions (HEIs), applying it to ISLA - Polytechnic Institute of Management and Technology, from the perspective of a student and also a collaborator of the institution.

With the aim of promoting sustainable practices at ISLA, an analysis of stakeholder perceptions and a diagnosis of the institution's sustainable practices were carried out. There was some lack of knowledge about sustainability among those surveyed, as well as a lack of schematization and planning of the institution's sustainable actions, although they do exist. At the end of the diagnosis, an action plan is presented. In this context, among various suggestions, it is recommended to draw up a Sustainable Strategic Plan, a strong communication strategy and awareness-raising actions to involve stakeholders.

**Keywords:** Sustainability, Social Responsibility, Higher Education Institutions, *Stakeholders*, Sustainable Development, Strategy.





## Índice

1	Introdução .....	1
2	Parte I – Revisão da Literatura .....	4
2.1	Sustentabilidade – Evolução Histórica.....	4
2.2	As Dimensões da Sustentabilidade .....	7
2.3	A Sustentabilidade Estratégica .....	9
2.4	Diretrizes para a Implementação da Sustentabilidade.....	13
3	A Sustentabilidade nas Instituições de Ensino Superior.....	19
3.1	A Responsabilidade Social Universitária.....	19
3.2	Diretrizes para a Sustentabilidade nas IES.....	23
4	Parte II – Metodologia Adotada .....	30
4.1	Metodologia Investigação-Ação .....	30
4.2	Técnicas de Investigação.....	32
4.3	Amostragem e Tratamento de Dados .....	36
5	Parte III – Diagnóstico da Instituição.....	38
5.1	Apresentação da Instituição .....	38
5.2	Análise dos Dados Recolhidos .....	40
5.2.1	Caracterização da Amostra.....	40
5.2.2	Análise de Questionários.....	42
5.2.3	Análise das Entrevistas .....	51
5.3	Avaliação das Práticas Sustentáveis no ISLA.....	55
5.3.1	Análise SWOT.....	66
5.4	Proposta de Intervenção de Sustentabilidade no ISLA.....	67
6	Conclusões.....	74
7	Referências Bibliográficas .....	77

Anexos .....	82
Anexo A – Guião Questionário Pessoal Docente e Não Docente .....	82
Anexo B – Guião Questionário Estudantes .....	91
Anexo C – Guião Entrevistas Gestão de Topo.....	100
Anexo D – ISLA + Sustentável + Responsável.....	101
Anexo E – Logótipos.....	102
Anexo F – Os 17 ODS.....	103
Anexo G – Os ODS como missão da Humanidade .....	104



## **Índice de figuras**

Figura 1 - As Dimensões da Sustentabilidade .....	8
Figura 2 - Relação Stakeholders .....	11
Figura 3 - Action Research Cycle .....	32



## Índice de tabelas

Tabela 1 - Relação entre as dimensões da sustentabilidade e os seus impactos .....	22
Tabela 2 - Sintetização das técnicas de investigação utilizadas.....	33
Tabela 3 - Relação Estudantes.....	36
Tabela 4 – Nº Pessoal Docente.....	36
Tabela 5 - Informação sobre os Entrevistados .....	37
Tabela 6 - Relação Docentes e Não Docentes vs Género.....	41
Tabela 7 - Relação Estudantes vs Ciclo de Estudos vs Género .....	41
Tabela 9 - Relação Estudantes vs Escola .....	42
Tabela 8 - Relação Estudantes vs Idade.....	42
Tabela 10 - Em que medida concorda ou discorda das seguintes afirmações de RS.....	43
Tabela 11 - Comparação de Resultados .....	45
Tabela 12 - Em que medida concorda ou discorda que o ISLA pratica as ações mencionadas.....	46
Tabela 13 - Comparação de Resultados .....	48
Tabela 14 – Percentagem de inquiridos que considera que as políticas corporativas ..	49
Tabela 15 - Percentagem de indivíduos que considera que .....	49
Tabela 16 - Ações de RS identificadas no ISLA e sugestões de ações a implementar no ISLA .....	50
Tabela 17 - Análise das respostas às entrevistas.....	52
Tabela 18 - Ações/Medidas Sustentáveis praticadas no ISLA .....	55
Tabela 19 - Análise SWOT Sustentável .....	66
Tabela 20 - Objetivo Estratégico e Objetivos Operacionais .....	67
Tabela 21 - Dimensão Campus Socialmente Responsável .....	68
Tabela 22 - Dimensão Formação Pessoal e Profissional dos Estudantes e relação com Alumni.....	71
Tabela 23 - Gestão Socialmente Responsável na Produção e Difusão do Conhecimento .....	72
Tabela 24 - Dimensão Participação na Comunidade.....	72



## **Lista de abreviaturas**

DS – Desenvolvimento Social

IES – Instituições de Ensino Superior

IRSIES – Indicadores de Responsabilidade Social das Instituições de Ensino Superior

ONU – Organização das Nações Unidas

ORSIES - Observatório da Responsabilidade Social das Instituições de Ensino Superior

RS – Responsabilidade Social

RSU – Responsabilidade Social Universitária

URSULA - União de Responsabilidade Social Universitária da América Latina



## 1 Introdução

O crescimento populacional, a industrialização e a evolução tecnológica são três dos vários fatores que contribuíram para as mudanças que atualmente assistimos no mundo, tornando notórias alterações a nível ambiental e social e, consequentemente, a nível económico, ao longo dos anos. Tendo em conta este paradigma, as organizações, devido ao seu grande impacto na sociedade, viram-se obrigadas a fomentar, desenvolver e implementar medidas que impactasse de forma benéfica o planeta, sensibilizando e promovendo práticas sustentáveis, com o objetivo de melhorar as condições de vida das gerações atuais, mas também das gerações futuras. Assim, nos últimos anos, o conceito de sustentabilidade emergiu como um tema central em diversas áreas, desde a economia até a ciência ambiental, refletindo a crescente preocupação global com os impactos do desenvolvimento humano. A sustentabilidade tornou-se amplamente reconhecida como um princípio orientador essencial para enfrentar os desafios sociais, económicos e ambientais do século XXI.

Neste sentido, este projeto procura relacionar a importância do setor da Educação, visto como uma área de atividade responsável pela transmissão de conhecimento, na consciencialização da comunidade para com a sustentabilidade. O facto das Instituições de Ensino Superior (IES) serem impulsionadoras de disseminação de conhecimento, promoção de cultura e promoção de valores, torna a sustentabilidade um tema que deve ser promovido a todos os seus *stakeholders*. Por outro lado, os consumidores mostram-se cada vez mais preocupados com o impacto, seja positivo ou negativo, dos comportamentos das organizações. Como tal, é muito importante que as empresas façam além do expectável e sejam cautelosas com cada uma das suas ações, de modo a projetarem a sua cultura e valores e a transmitirem uma imagem positiva aos seus *stakeholders* e sociedade no geral. Tornou-se fundamental, num mercado tão competitivo como o atual, possuir fatores diferenciadores que permitam um destaque no seio organizacional e a prática genuína da Sustentabilidade é um forte aliado que facilmente cria valor à organização e uma ligação de empatia para com o consumidor.

É fundamental, num mercado tão competitivo como o atual, possuir fatores diferenciadores que permitam um destaque no seio organizacional, sendo que a prática

genuína da sustentabilidade é um forte aliado que facilmente cria valor à organização e uma ligação de empatia para com o consumidor.

Desta forma, os objetivos deste trabalho, centram-se em:

- analisar a percepção dos principais *stakeholders* da instituição no que diz respeito às suas práticas de sustentabilidade;
- realizar um diagnóstico das práticas sustentáveis da instituição;
- realizar uma proposta de intervenção de sustentabilidade;
- promover e desenvolver a cultura sustentável do ISLA.

O presente relatório encontra-se estruturado da seguinte forma:

Capítulo I - procura numa fase inicial abordar o conceito de Sustentabilidade e Responsabilidade Social (RS), tratados neste trabalho como termos similares, as suas dimensões, a importância e impacto que uma estratégia bem definida e comunicação estruturada possuem nos *stakeholders*.

Capítulo II - detalha a metodologia utilizada ao longo do presente relatório, no caso uma metodologia de investigação-ação, e explica as ferramentas utilizadas, nomeadamente entrevistas, inquéritos, análise documental e observação de campo.

Capítulo III - apresenta a parte prática deste projeto, aplicando-a num contexto real no ISLA - Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia, instituição na qual a autora é além de estudante, também colaboradora. Assim, e com base na metodologia mencionada, e de forma a alcançar-se os objetivos propostos, é realizado um diagnóstico da estratégia sustentável do ISLA, relacionando-a com os 17 Objetivos de Desenvolvimentos Sustentável e com as quatro dimensões descritas por Vallaey (2006). Posteriormente, elaborou-se uma análise SWOT desse mesmo diagnóstico, que permitisse identificar o objetivo estratégico e demais objetivos operacionais de forma a elaborar uma proposta de plano de ação, tendo por base as áreas de intervenção identificadas.

Capítulo IV - foca-se nas conclusões e limitações e recomendações identificadas ao longo deste projeto.

## **Diagnóstico e Plano de Ação de Práticas Sustentáveis: Estudo de Caso ISLA**

Este relatório permitiu, através da estrutura adotada e resultados obtidos, a realização um diagnóstico relativamente completo da instituição que permitirá uma consciencialização do seu posicionamento face à sustentabilidade, bem como um maior comprometimento e envolvimento na adoção de medidas necessárias e exequíveis para a adoção de um Plano Estratégico estruturado.

## 2 Parte I – Revisão da Literatura

A revisão da literatura é fundamental uma vez que, permite com base nos principais trabalhos científicos já realizados sobre o tema escolhido, fornecer dados atuais e relevantes ao seu desenvolvimento (Boni & Quaresma, 2005).

Desta forma, o primeiro capítulo deste projeto procura, com base na literatura científica sustentada em autores relevantes na temática, explicar os conceitos da sustentabilidade, a sua evolução, as dimensões que a compõem, bem como direcionar o relatório para as Instituições de Ensino Superior, setor de foco abrangido.

### 2.1 Sustentabilidade – Evolução Histórica

O termo sustentabilidade provém do latim *sustentare*, que significa sustentar: “auxiliar, estimular, conservar, alimentar, dar o necessário para viver a.” (Priberam, s.d.). Torna-se então fácil perceber que o objetivo deste conceito se centra numa melhoria contínua do estado atual, no caso da sociedade, tornando as organizações e seus indivíduos socialmente responsáveis na sua aplicabilidade.

Howard Bowen (1953), considerado por muitos o primeiro autor da definição de Responsabilidade Social aquando a publicação do *Social Responsibilities of the Businessman*, definiu-a como as obrigações dos gestores em adotar medidas, tomar decisões e planear ações que valorizem as empresas, sem prejudicar os fins e valores da sociedade no geral (citado por Carroll, 1979).

McGuire em 1963, define a RS como a forma de responsabilizar, tal como o próprio nome indica, as organizações na medida em que estas não se devem cingir apenas às obrigações económicas e legais, mas também às questões sociais que ultrapassam o carácter obrigatório, salientando a necessidade dos gestores adotarem uma postura de valorização das empresas, mas também das pessoas (Carroll, 1979).

Em 1972, o dinamarquês Kalundborg propôs a primeira simbiose industrial, onde tal como o próprio nome indica defende “viver em conjunto” num contexto empresarial,

isto é, as organizações devem colaborar para partilhar recursos e subprodutos umas das outras, promovendo a redução do desperdício.

Em 1979, o Modelo de Desempenho Social surgiu, tendo em conta os diferentes aspetos relacionados com o desempenho das organizações e definiu a RS como um conceito que assenta em quatro principais aspetos - a dimensão filantrópica, ética, legal e económica (Carroll, 1979), atribuindo às empresas uma forte influência do que seria o seu papel no DS.

É em 1987 que Gro Harlem Brundtland, Primeira-Ministra da Noruega, se torna a pioneira no desenvolvimento sustentável, após a publicação do documento *Our Common Future*. Defendeu ser fundamental “atender às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras atenderem às suas próprias necessidades” (1987, p. 46), surgindo assim, ainda que vago e sujeito a várias interpretações, o conceito de Desenvolvimento Sustentável, mas que até hoje perdura como a grande referência das definições existentes. O Relatório Brundtland de 1987, relaciona os conceitos de “equidade entre grupos sociais (ricos e pobres), países (desenvolvidos e em desenvolvimento) e gerações (atuais e futuras)” (Claro et al, 2008, p. 291), desempenhando um papel crucial na definição do conceito de sustentabilidade e nos fatores que o influenciam, tornando clara a interligação entre o ambiente, a sociedade e a economia (Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento, 1988). Identificam-se assim as três grandes dimensões da sustentabilidade: Económica, Social e Ambiental e a interdependência e necessidade de equilíbrio entre todas.

Ao longo dos anos, várias são as definições de sustentabilidade que vão surgindo, não havendo uma específica para o termo. Jacobs (1995) chega mesmo a comparar a sustentabilidade com a democracia, na medida em que os “princípios políticos, como democracia e sustentabilidade, são contestáveis, uma vez que estão sujeitos a diferentes interpretações” (citado por Claro et al, 2008, p. 290), contudo ao longo do estudo da literatura existente é perceptível a incontestável ligação entre os termos.

Vallaeys (2006) defende que a Responsabilidade Social se baseia na forma de gestão que integra vários aspetos, caracterizada por uma “gestão de impacto - humanos, sociais e

ambientais - da atividade que a organização gera, num esforço constante para abranger e satisfazer os interesses de todos os potencialmente afetados" (Vallaey, 2006, p. 2).

Smith (2012) ressalta que a sustentabilidade se define como "o resultado das atividades de uma organização, voluntários ou regidos por lei, que demonstrem a capacidade da organização de manter viáveis as suas operações comerciais (incluindo viabilidade financeira, conforme apropriado) não impactando negativamente quaisquer sistemas sociais ou ecológicos" (Smith e Scharicz, 2011, p. 73-74).

Diversos autores consideram que os conceitos de sustentabilidade e responsabilidade social são sinónimos, outros consideram ser conceitos distintos, associando a RS a questões sociais e a sustentabilidade a questões ambientais (Strand et al, 2015). Contudo esta parece ser uma conceção bastante simples para a complexidade dos termos, sendo que se trata de uma visão que acontece mais na tradição anglo-saxónica.

É inegável que a sustentabilidade e a responsabilidade social são termos inter-relacionados, centrados no desenvolvimento de práticas e comportamentos, que procuram o equilíbrio entre os aspetos económicos, sociais e ambientais. Borger (2013) afirma que o conceito de DS está relacionado com o conceito de RS, uma vez que a longo prazo e de uma forma recíproca, é impossível existir desenvolvimento económico sem evolução social e ambiental. Elkington (1995) defende que o desenvolvimento sustentável e a sustentabilidade se complementam, na medida em que "o desenvolvimento sustentável é objetivo a ser alcançado e a sustentabilidade é o processo para atingi-lo" (Souza, Benedicto e Silva, 202, p. 78).

Strand et al (2015) defendem que o conceito de sustentabilidade ganhou preferência face à RS ao longo dos anos, uma vez que esta é mais "formalmente racional" face à "normatividade" da RS, tornando-se assim mais "*Chief Financial Officer (CFO) friendly*" (Strand et al, 2015, p. 2).

No seguimento de todos estes pensamentos, aliado à tipologia e objetivos deste relatório, os conceitos de Sustentabilidade e Responsabilidade Social serão tratados como similares, optando-se assim por uma abordagem denominada de "construção em guarda-chuva" (1999, p.200) sugerida por Hirsch e Levin que, tal como o próprio nome

indica, procura fornecer um "guarda-chuva" conceitual sob o qual diferentes formas linguísticas podem ser colocadas, de forma a agrupar um conjunto diversificado de fenómenos linguísticos sob um único rótulo ou estrutura (Strand et al, 2015).

## **2.2 As Dimensões da Sustentabilidade**

John Elkington (1995) defendeu que o mundo empresarial deveria adotar uma estratégia de gestão denominada de *Triple Bottom Line* (TBL), pautada pela ideia de que as organizações devem consciencializar-se não só com as questões financeiras, mas também comprometerem-se em termos sociais e ambientais. O foco das empresas deveria assentar nos 3 P's que definem a TBL – *People, Planet, Profit*:

- *People* (pessoas): o bem-estar dos colaboradores seria o foco das organizações, desde a responsabilidade social corporativa, relações de trabalho éticas, diversidade e inclusão à saúde e segurança dos mesmos;
- *Planet* (planeta): o impacto negativo das organizações deveria ser minimizado ao máximo, tendo em consideração a gestão de recursos naturais, emissões de carbono, gestão de resíduos, conservação da biodiversidade e outras práticas sustentáveis;
- *Profit* (lucro): a viabilidade e estabilidade financeiras promoveriam a prosperidade das organizações, na medida em que medem o desempenho económico, a contabilização dos lucros e retorno, entre outros indicadores financeiros.

O sucesso do tecido empresarial está relacionado com a capacidade e o desempenho de, simultaneamente, alinhar a rentabilidade à qualidade ambiental e à equidade social (Elkington, 1995).

Toda a necessidade e evolução, ao longo das últimas décadas, do conceito de sustentabilidade e responsabilidade social e diversas percepções de diferentes autores, tornaram-se essenciais para enfatizar a obrigatoriedade de uma abordagem do DS integrada com os seus três pilares, sendo fundamental uma “simultânea gestão das três

dimensões: lucro (económico), pessoas (social) e planeta (ambiente)" (Montiel, Delgado-Ceballos, 2014, p.113).

Segundo Almeida (2002), a **dimensão económica** encontra-se relacionada com todas as atividades formais e informais que providenciam serviços para os indivíduos e grupos e, por conseguinte, melhoram o padrão de vida dos indivíduos; a **dimensão ambiental** relaciona-se com a forma como as empresas utilizam os recursos naturais e contribuem para consciencialização do seu impacto no meio ambiente e a **dimensão social** relaciona-se com as qualidades dos seres humanos, como suas habilidades, dedicação e experiências, abrangendo tanto o ambiente interno da empresa quanto o externo (citado por Claro et al, 2008, p. 292).

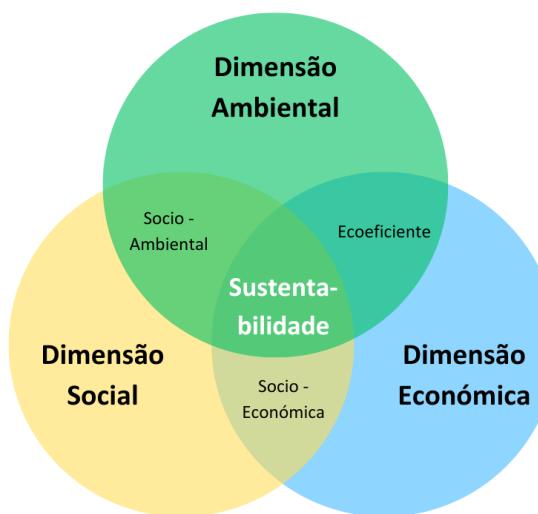


Figura 1 - As Dimensões da Sustentabilidade  
Fonte: Elaboração própria adaptado do Manual de Boas Práticas para Eficiência Energética (2005)

Wanamaker (2018), identificou as três dimensões como: "sustentabilidade ambiental: gestão de recursos, restauração e preservação de habitat; sustentabilidade económica: crescimento inteligente, planeamento a longo prazo, poupança de custos, despesas em investigação, desenvolvimento e custo de vida e a sustentabilidade social: qualidade de vida, educação, desenvolvimento comunitário, igualdade de oportunidades, lei e ética" (Imbrişcă, Toma, 2020, p. 44).

Em 2004, surge o conceito *ESG – Economic, Social, Governance*, que enfatiza as dimensões já existentes, no seguimento da publicação do relatório "Who Cares Wins: Connecting Financial Markets to a Changing World" aprovada por Kofi Annan,

secretário-geral da ONU, com o objetivo de integrar a componente ambiental, social e de governança no mercado financeiro, estabelecendo bases de investimento sustentável em todo o mundo (Ting-Ting et al, 2021). Sendo fatores considerados como “essenciais hoje para a tomada de decisões dos investidores” e uma “realidade nas discussões no mercado de capitais” (Pacto Global, s.d.).

Este conceito ESG surgiu com o objetivo de despertar, na gestão corporativa e suas decisões de investimento, um alicerce para o desenvolvimento sustentável, tornando-se um requisito internacional que as organizações devem adotar. Ting-Ting et al (2021) afirmam que o ESG surgiu como um plano de ação para o desenvolvimento sustentável, com o intuito de fortalecer uma cultura sustentável na sociedade.

De acordo com Halbritter e Dorfleitner (2015) existem diversos estudos empíricos que comprovam uma relação entre os retornos e a performance das organizações, “medidos em termos das dimensões ambiental, social e de governação empresarial” (2015, p.2).

A integração efetiva desses critérios não apenas demonstra o compromisso das empresas com o bem-estar ambiental, social e de governança, mas também impulsiona a inovação, a eficiência operacional e a criação de valor a longo prazo.

No fundo, independentemente das várias definições existentes sobre a sustentabilidade e tudo o que rodeia este conceito, bem como por vezes a falta de congruência nas mesmas por partes dos diversos autores, existe um ponto comum em todas elas: as três dimensões que a compõem.

### 2.3 A Sustentabilidade Estratégica

Toda a evolução inerente ao conceito de Sustentabilidade, Desenvolvimento Sustentável e Responsabilidade Social, tornou esta uma temática fulcral no mundo e, consequentemente, no tecido empresarial.

De acordo com Iansiti e Levien (2004), o DS tem vindo a tornar-se parte integrante e decisiva da estratégia organizacional e das relações estabelecidas entre os diversos parceiros na cadeia de valor. Torna-se assim fundamental alinhar a estratégia, cultura e

a comunicação de uma organização à sustentabilidade, com o objetivo de impactar positivamente as principais partes interessadas – os *stakeholders*.

O compromisso de uma cultura sustentável permite inúmeros benefícios para as organizações, nomeadamente a nível individual (satisfação e motivação dos colaboradores) e social (produtividade, saúde e bem-estar no trabalho), o qual denominamos social interno, e ambiental (maximização na utilização dos recursos) (Kumar et al., 2020).

De um ponto de vista estratégico, embora o reconhecimento e consciencialização da importância da RS esteja cada vez mais presente nas empresas, nem sempre é fácil integrar verdadeiramente este conceito na infraestrutura de uma organização com vista a promover uma cultura sustentável (Bell, Galpin, Whittington, 2019).

É importante que uma estratégia sustentável se baseie na integração de políticas corporativas - missão, visão, valores e estratégia no geral - conscientes e concordantes, de forma a auxiliar a promoção de sinais interna e externamente sobre o foco e a direção que a mesma pretende tomar. Desta forma, a necessidade de a gestão de topo possuir verdadeiras intenções de promoção de uma cultura sustentável organizacional é essencial para que as organizações se possam posicionar tanto interna quanto externamente, assumindo um compromisso sustentável (Bell, Galpin, Whittington, 2019).

Lima (2007) defende que as práticas sustentáveis posicionam as organizações no mercado e na sociedade, dando credibilidade e contribuindo para a construção da sua imagem e aumento de confiança nas mesmas. Por conseguinte, é importante envolver os diversos *stakeholders* nestas tomadas de decisão, bem como informá-los.

A RSC pode ser definida como a “gestão do interesse do *stakeholder* para atos de responsabilidade e irresponsabilidade em relação ao fenómeno ambiental, ético e social de forma a criar um benefício corporativo” (Vaaland, Heide e Grønhaug, 2008, p. 931).

Freeman (1984) sugere que o sucesso de uma organização é influenciado por todos os seus intervenientes e não só pelos seus acionistas/proprietários – *shareholders*,

tornando os *stakeholders* - todas as partes interessadas - indispensáveis ao sucesso de qualquer empresa, na medida em que todos aqueles que influenciam, direta ou indiretamente as empresas, devem ser incluídos na estratégia organizacional, criando uma consciencialização de RS para com acionistas, colaboradores, fornecedores, clientes e comunidade no geral.

De acordo com Cooper e Owen (2007) as próprias organizações procuram cada vez mais facultar de forma voluntária informações aos stakeholders, procurando satisfazer de forma antecipada as suas preocupações.

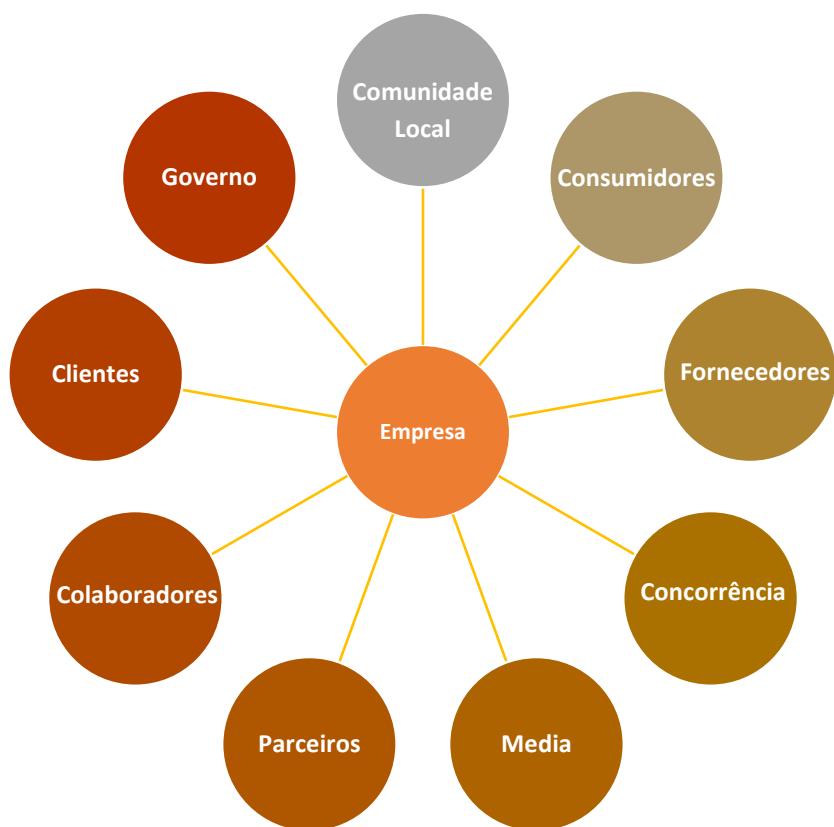


Figura 2 - Relação Stakeholders  
Fonte: Elaboração própria adaptado de Freeman 1994

Esta nova abordagem, promove a ideia de que o desempenho económico e financeiro não deve ser a única preocupação das empresas e que as suas ações possuem um forte impacto nos diversos grupos de indivíduos e na sociedade em geral (Cesaroni, Naciti, Pulejo, 2021).

Aliada à necessidade de envolver os diversos *stakeholders* numa estratégia sustentável, encontra-se a necessidade de comunicar a forma como se aplica essa mesma estratégia, sobretudo aos que são considerados os *stakeholders* prioritários – estudantes, pessoal docente e não docente. De acordo com Genç (2016) a comunicação aliada à sustentabilidade é crucial na medida em que é necessário alertar a sociedade para esta temática e, devido à complexidade associada a esta abordagem, contribuir para a implementação de uma estratégia sustentável.

A comunicação da sustentabilidade tem como principal função informar e educar indivíduos, e alcançar algum nível de socialização, envolvimento e ação por parte dos diversos intervenientes (Moser, 2010). Pretende-se assim promover a transformação social com base na RS de forma a impactar a sociedade, permitindo a mensuração de ações concretas para o desenvolvimento sustentável. Planear e desenvolver a sustentabilidade organizacional passa por comunicar interna e externamente a estratégia de uma organização, os seus objetivos e medidas para o efeito.

*“Comunicar torna-se ainda mais importante no mundo atual, dada a velocidade a que a informação circula. Atividades isoladas de uma empresa algures no globo terrestre podem tornar-se, de repente, no alvo de atenção do mundo inteiro. Um relatório sobre o desenvolvimento sustentável pode desempenhar um papel importante na identificação dos factos.” (WBCSD, 2002, p. 10)*

Alguns autores defendem que a comunicação da sustentabilidade permite envolver a sociedade, aumentar a rede de consumidores, reduzir custos operacionais, proporcionando um benefício para a comunidade em geral, o que torna as empresas competitivas no mercado (Genç, 2016).

Em suma, é fundamental desenvolver uma cultura e estratégia sustentável que esteja diretamente interligada com a forma de comunicar da organização, sem negligenciar a envolvência dos *stakeholders* nas diversas fases de definição e implementação da RSC.

É fundamental a existência de compromisso no que toca à “liderança, a participação, a comunicação e o planeamento estratégico” por parte das organizações, que devem apostar numa “relação participativa com as diferentes partes interessadas prioritárias,

internas e externas, e um enfoque nos processos de comunicação transparente” (ORSIES, 2018, p. 21).

## **2.4 Diretrizes para a Implementação da Sustentabilidade**

Com o crescente desenvolvimento sustentável, a sociedade procurou desenvolver mecanismos que auxiliassem na implementação de medidas e práticas, nomeadamente através da criação de organizações, ferramentas e diretrizes, capazes de promover o sentido de responsabilidade social.

Portugal seguiu as tendências do mundo e várias são, na atualidade, as orientações que se encontram à disposição de todas as comunidades no sentido de auxiliarem as empresas a tornarem-se socialmente responsáveis.

Serão abordadas algumas das orientações consideradas relevantes ao desenvolvimento deste relatório, nomeadamente os 17 Objetivos para o Desenvolvimento Sustentável, a ISO 26000:2010, as diretrizes da *Global Reporting Initiative* entre outras.

### **OS 17 Objetivos para o Desenvolvimento Sustentável (ODS)**

A definição dos atuais 17 Objetivos para o Desenvolvimento Sustentável ocorreu em 2015, tendo como base os 8 Objetivos de Desenvolvimento do Milénio (ODM), definidos em 2000 pela ONU, e todo o esforço decorrente das diversas conferências realizadas ao longo dos anos e do envolvimento que as mesmas implicaram por diversas forças mundiais. O *Transforming Our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development*, documento proveniente da Conferência, estabeleceu 17 ODS e 169 metas, adotados por diversos líderes mundiais. A Agenda 2030 entrou em vigor no ano de 2016, com o objetivo de “colocar o mundo num caminho rumo a um futuro melhor para todos até 2030” (ONU) e representa uma ambiciosa visão global para abordar desafios interconectados e alcançar um futuro mais sustentável.

Os ODS são um conjunto de prioridades e aspirações para 2030, que visam orientar todos os países na abordagem dos desafios mais problemáticos do mundo, nomeadamente a “erradicação da pobreza e outras privações devem ser acompanhadas

de estratégias que melhorem a saúde e a educação, reduzam a desigualdade e estimulem o crescimento económico – ao mesmo tempo que combatem as alterações climáticas e preservam os ecossistemas” (BCSD, s.d.).

*“Os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável são a nossa visão comum para a Humanidade e um contrato social entre os líderes mundiais e os povos. São uma lista das coisas a fazer em nome dos povos e do planeta e um plano para o sucesso.” (Ban Ki-moon)*

Ao longo dos anos, os ODS têm servido como um guia fundamental para governos, empresas e sociedade civil, inspirando ações concretas e catalisando mudanças em direção a um mundo mais equitativo, resiliente e sustentável. O progresso em relação a esses objetivos não apenas impulsiona o bem-estar humano, mas também preserva o meio ambiente e fortalece a coesão social, reafirmando a necessidade de colaboração contínua para transformar essa visão em realidade.

Portugal reforçou em 2017 o seu “compromisso”, ao ser um dos países que apresentou, de forma voluntária, um “Relatório nacional sobre a implementação da Agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável”.

Todos os países, com base nos 17 ODS, procuram selecionar aqueles que consideraram prioridades estratégicas, como tal Portugal optou por centrar os seus esforços, não descarando os restantes, nos seguintes: ODS 4 - Educação de qualidade; ODS 5 - Igualdade de Género; ODS 9 - Indústria, Inovação e Infraestruturas; ODS 10 - Reduzir as desigualdades; ODS 13 - Ação Climática e ODS 14 - Proteger a vida marítima.

De acordo com o ranking mundial da *Sustainable Development Report*, à data de hoje, Portugal encontra-se em décimo oitavo lugar, sendo avaliado com um nível de comprometimento alto no que toca ao cumprimento dos ODS.

Naturalmente, o objetivo passa por melhorar todos os ODS ao longo do tempo, em especial aqueles que assumiu como compromisso, entre os quais o ODS 4 – Educação de Qualidade.

O Ensino tornou-se uma propriedade para Portugal e deve ser sempre considerado um objetivo a desenvolver, para que os indivíduos que nele habitam possam projetar e construir um futuro consciente, cívico e responsável.

### International Organization for Standardization (ISO) 26000

De acordo com Deus et al (2014), os padrões e normas internacionais permitem a interação e comercialização entre países, de forma justa e monitorizada, bem promovem a qualidade, o desempenho e a compatibilidade dos produtos e serviços comercializados. Assim tornou-se cada vez mais necessário, com a evolução crescente do mundo empresarial, a definição de normas regulamentadoras a diversos níveis.

Em 1947, foi criada a International Organization for Standardization (ISO) uma “organização internacional independente e não governamental que conta com 170 organismos nacionais de normalização”. Hoje em dia, a ISO já elaborou cerca de 25247 normas internacionais, que abrangem inúmeros aspectos da tecnologia, gestão e fabrico e orientam cerca de 170 países em todo o mundo (ISO, s.d.).

De acordo com Castka e Balzarova (2008d), em 1980 foi desenvolvida a ISO 9000 com o objetivo de criar orientações na gestão de qualidade das organizações e em 1996 a ISO 14000 relacionada com a gestão ambiental. Ambas normas proporcionam uma maior monitorização sobre vários aspectos do mundo empresarial.

Em 2010, após cinco anos de empenho no seu desenvolvimento, foi publicada a ISO 26000:2010, que regulamenta a Responsabilidade Social das Organizações (WARD, 2011). Trata-se de uma norma guia que orienta, de forma não certificada, as organizações no contributo para o DS e as “aconselham a observar as diversidades sociais, ambientais, económicas, jurídicas, culturais, políticas e organizacionais dos países em que atuam, mantendo a consistência com as normas internacionais de comportamento” (ABNT, 2010, citado por Deus, Seles, Vieira, 2014, p. 794).

De acordo com a Norma ISO 26000, a Responsabilidade Social consiste na “responsabilidade de uma organização pelos impactos das suas decisões e atividades na sociedade e no ambiente, através de um comportamento transparente e ético que

contribua para o desenvolvimento sustentável, incluindo a saúde e bem estar da sociedade, tenha em conta as expectativas dos *stakeholders*, esteja de acordo com a lei aplicada e consistente com as normas internacionais de comportamento e ainda que seja integrada e praticada ao longo dos relacionamentos organizacionais" (Global Compact, s.d.).

Este guia visa a integração da Responsabilidade Social em todos os contextos institucionais, diferenciando-se de outros referenciais por abranger não apenas empresas, mas toda a diversidade de instituições. (IRSI, 2009).

A ISO 26000 foca-se em sete princípios que as organizações podem seguir para integrar a RS nas suas operações e tomar decisões éticas: *accountability*, transparência, comportamento ético, respeito pelos interesses das partes interessadas, respeito pelo estado de direito, respeito pelas normas internacionais de conduta e respeito pelos direitos humanos. Todos estes princípios estão intimamente ligados a vários aspectos da organização, desde os *stakeholders*, à cultura, valores e estratégia, mas a norma guia salienta que a governança organizacional é a principal alavanca para o cumprimento da mesma (ISO 26000, citada por Deus, Seles, Vieira, 2014).

*"Com as normas ISO, podemos contribuir para tornar a Agenda 2030 uma realidade, para que ninguém seja deixado para trás." Sergio Mujica, Secretário-Geral da ISO*

Sugianto et al, afirmam que a implementação da ISO 2600 possui imensos benefícios para todas as partes interessadas, nomeadamente "manter e impulsionar a reputação e imagem da marca da empresa, obter licença para operar socialmente, reduzir os riscos de negócio da empresa, expandir o acesso aos recursos para operações sociais, abre oportunidades de mercado mais amplas, reduz custos, por exemplo, custos associados ao impacto da eliminação de resíduos, melhora as relações com as partes interessadas, melhora as relações com os reguladores, aumenta a moral e a produtividade dos funcionários, aumentando as oportunidades de prémios" (2022, p.73).

A norma ISO 26000 desempenha um papel significativo ao fornecer diretrizes abrangentes para a integração da RS nas práticas organizacionais, éticas e sustentáveis. Embora não seja certificável, a norma destaca a importância de uma abordagem

## Diagnóstico e Plano de Ação de Práticas Sustentáveis: Estudo de Caso ISLA

holística, considerando não apenas os aspectos económicos, mas também sociais e ambientais. Ao seguir os princípios delineados na ISO 26000, as organizações podem fortalecer a confiança das partes interessadas, promover a transparência e contribuir para um posicionamento no mercado mais ético e responsável. Assim, a norma serve como um valioso guia para orientar as empresas em direção a um impacto social positivo, reforçando a noção de que a responsabilidade social é fundamental para o sucesso sustentável a longo prazo.

### **Diretrizes para Relatórios de Sustentabilidade da Global Reporting Initiative (GRI)**

Existem várias formas de comunicar as práticas sustentáveis, quer interna quer externamente, entre as quais a realização de relatórios de sustentabilidade, capazes de fornecerem informações sobre o desempenho económico, social e ambiental das empresas, destacando as suas iniciativas e impactos e comunicando as suas práticas sustentáveis.

A Global Reporting Initiative (GRI), uma das organizações mais impactantes neste sentido, fornece diretrizes para relatórios de sustentabilidade, ajudando as organizações a comunicar as suas práticas sustentáveis de forma transparente e abrangente. Fundada em 1997, publicou as primeiras orientações GRI em 2000 fornecendo a primeira estrutura global para os relatórios de sustentabilidade e em 2016 estabeleceu efetivamente as primeiras orientações para os relatórios – *GRI Standards*. Esta estandardização promove a compatibilidade e uniformização dos relatórios de sustentabilidade a nível global, aumentando a credibilidade dos mesmos (GRI, s.d.).

De acordo com Orazalin e Mahmood (2019) GRI é uma das orientações de relatórios de sustentabilidade mais reconhecidos no mundo e possui (Dissanayake et al., 2019; Pope and Lim, 2019; Wachira et al., 2019).

De acordo com Isaksson e Steimle (2009), as diretrizes exigem conteúdos uniformizados em relação a vários processos das organizações, incluindo metas e dimensões ambientais, sociais e económicas e indicadores de desempenho.

## Diagnóstico e Plano de Ação de Práticas Sustentáveis: Estudo de Caso ISLA

Orazalin et al. (2019), reforçam que os indicadores de desempenho estão organizados em três categorias e cada categoria inclui um conjunto de indicadores de desempenho aplicáveis, na sua maioria, à generalidade das organizações: categoria social possui 40 indicadores; categoria ambiental 30 indicadores e categoria económica 9 indicadores (GRI, 2011). A aplicação destes indicadores de desempenho e a sua medição, fornecem informações acerca da gestão sustentável das organizações, sendo necessário abranger todas as três categorias e adaptar os respectivos indicadores à realidade das mesmas, de forma a fornecer uma visão geral “uma visão geral sobre os riscos e oportunidades que atingem a organização como um todo” (Orazalin e Mahmood, 2019, p. 149).

Segundo Ruhnke e Gabriel (2013) as organizações que elaboram relatórios de sustentabilidade independentes, baseados nas diretrizes da GRI, fornecem informação mais completa e fidedigna, o que por sua vez as torna mais credíveis, permitindo assim obter uma maior visibilidade (Bowen, 2000).

“Ao propor um modelo fixo, garante que todos os temas relevantes são abordados, que os resultados positivos e negativos são apresentados, que a elaboração destes relatórios obedece a uma periodicidade e facilita uma comparação entre todas as organizações que seguem o mesmo padrão de relato” (IRSIIES, 2009, p.41)

Contudo, vários são os autores que defendem que a GRI poderá ser uma falácia, na medida em que não basta fornecer um modelo de orientação e confiar que as organizações o irão cumprir, sendo que estas diretrizes implicam necessariamente uma monitorização e avaliação constantes (Moneva, Archel, Correa, 2006).

A Global Reporting Initiative (GRI) desempenha um papel crucial na promoção da transparência e responsabilidade nas práticas empresariais ao fornecer diretrizes robustas para os relatórios de sustentabilidade, capacitando as organizações de comunicarem de forma consistente e impactante seu desempenho em áreas económicas, sociais, ambientais e de governança e contribuindo para a confiabilidade e credibilidade das mesmas. Ao adotarem as diretrizes da GRI, as organizações fortalecem o seu compromisso com a sustentabilidade, assim como respondem às expectativas crescentes da sociedade no que toca à sua imagem, transparência e responsabilização no mercado.

### **3 A Sustentabilidade nas Instituições de Ensino Superior**

#### **3.1 A Responsabilidade Social Universitária**

Atualmente, as práticas sustentáveis são não só uma preocupação para as empresas, mas também consideradas um foco para as instituições do ensino superior (Ahmad, 2012).

É sabido que as IES são consideradas parte da sociedade que tem como objetivo central criar novos conhecimentos e experiências e formar pessoas a colaborar no mundo atual (Plungpongpan et al., 2016). Além disso, pretendem ser uma plataforma de promoção de estilos de vida benéficos e saudáveis para os estudantes, através da exposição e a prática de uma boa Responsabilidade Social Universitária (RSU) atuando como um modelo de práticas sustentáveis (Ahmad, 2012).

Sánchez, et al., (2013) afirmam que as IES são organizações que desempenham um papel fundamental na promoção da RS na sociedade, no que toca ao ensino e pesquisa, bem como através da sua missão, visão e estratégia corporativa.

Surge assim a Responsabilidade Social Universitária (RSU), que de acordo com Gomes et al., (2019) se define como uma parceria dinâmica, entre o sistema atual e o ensino superior, procurando minimizar os impactos negativos que decorrem do funcionamento das organizações, contribuindo para a construção de uma sociedade mais justa e igualitária e promovendo o desenvolvimento económico e social de forma sustentável.

Para Velázquez et al. (2006, p.812), a RSU baseia-se numa “instituição de ensino superior, como um todo ou como parte, que aborda, envolve e promove, a nível regional ou global, a minimização de impactos ambientais, económicos, sociais negativos. , e os efeitos na saúde gerados na utilização dos seus recursos, a fim de cumprir as suas funções de ensino, investigação, divulgação e parceria, e gestão de formas de ajudar a sociedade a fazer a transição para estilos de vida sustentáveis”.

É através de uma gestão responsável de todos os processos educativos, cognitivos, corporativos e ambientais, baseados numa política de qualidade ética, que as IES

promovem na sociedade um correto desenvolvimento humano e consequentemente o DS (Reiser, 2007). Por conseguinte, a definição de uma IES sustentável baseia-se nas "preocupações ambientais, económicas e sociais" que as universidades devem ter nas suas atividades, e à obrigação de "liderar pelo exemplo" (Amaral, Martins e Gouveia, 2015, p.157).

O ensino superior deve então ser orientado para a promoção do DS, tanto de um ponto de vista pedagógico, através da disseminação de conhecimento, como na implementação da responsabilidade social universitária através de práticas sustentáveis (Tiana, Morilla, Carrera & Ramèntol, 2017).

O conceito de RSU deverá estar relacionado com o modo como as instituições gerem os seus recursos, maximizando o seu impacto positivo e, por sua vez, minimizando o impacto negativo relativamente aos seus stakeholders (Valente et al, 2019).

De acordo com Bottero (2020) a RSU "exige uma mudança cultural e leva tempo para ser incorporada ao DNA das instituições de ensino" (Vallaey, 2020, p.6).

De um ponto de vista dos impactos que as IES possuem na sociedade, Vallaey (2014) identifica quatro tipos: **impactos organizacionais** – relacionados com a comunidade interna e o meio ambiente; **impactos educacionais** – relacionados com a educação dos indivíduos; **impactos cognitivos** - relacionados com a investigação produzida e **impactos sociais** – relacionados com a comunidade externa.

Por sua vez, os quatro tipos de impacto permitem a definição das quatro grandes dimensões associadas à gestão socialmente responsável das IES.

"AS IES devem ter presentes as mesmas dimensões da responsabilidade social, como a dimensão económica, ambiental, social interna e externa e ética" e, associada às especificidades do setor, surge a dimensão ensino/formação e investigação (Valente et al, 2019, p. 159).

Vallaeys (2009) associa, com base nos impactos das IES identificados, quatro dimensões de RSU:

- **campus socialmente responsável** – relacionada com os impactos organizacionais, na medida em que através de uma “governação democrática e transparente, orientação ética nos processos de gestão e atividades da organização, respeito pelos direitos humanos e o desenvolvimento de políticas de inclusão social, uma gestão socialmente responsável das pessoas e das relações, políticas de acesso às IES justas, transparentes e equitativas, a promoção de um campus ambientalmente sustentável, seguro e saudável e a utilização de estratégias de comunicação e marketing socialmente responsáveis”(Livro Verde, 2018, p. 30);
- **formação pessoal e profissional dos estudantes e relação com alumni** – através da “formação de cidadãos socialmente responsáveis, a promoção do sucesso educativo e o combate ao abandono, a promoção da empregabilidade e da aprendizagem ao longo da vida, a integração da aprendizagem baseada em projetos sociais e de voluntariado, a promoção da mobilidade e da colaboração, nacionais e internacionais e as estratégias de promoção do relacionamento com os alumni” (Livro Verde, 2018, p. 64);
- **gestão socialmente responsável da produção e difusão do conhecimento** – através da “concertação das linhas de investigação académicas com interlocutores externos, com o objetivo de uma maior articulação entre a produção do conhecimento e a agenda de desenvolvimento local e nacional.” (Livro Verde, 2018, p. 98);
- **Participação social na comunidade** – relacionada com a prestação de serviços à comunidade que contribuam para a resolução de problemas sociais concretos e da promoção do trabalho colaborativo e criação de capital social na comunidade (Livro Verde, 2018, p. 114).



Tabela 1 - Relação entre as dimensões da sustentabilidade e os seus impactos  
Fonte: Elaboração própria adaptado de Vallaeys (2006)

A implementação destas dimensões nas IES, e em qualquer outra organização, estão dependentes da gestão interna das instituições, da sua envolvência e compromisso para com a sustentabilidade.

De acordo com Vallayes (2006) existem quatro grandes desafios na implementação da RSU: “o desafio do “retorno” da iniciativa em benefício da Universidade” - na medida em que é necessário evidências de que a envolvimento e compromisso para com a RSU é benéfico e possui contra partidas para as instituições; “o desafio de incluir a Administração central na dinâmica académica da Universidade” - é necessário envolver os colaboradores e as chefias num compromisso alinhado com as práticas sustentáveis e todas as suas dimensões constituintes, bem como ultrapassar a gestão tradicional e adotar uma gestão integrada; “o desafio de criar comunidades de aprendizagem” - é essencial compreender que a RSU não está apenas relacionada com conteúdos académicos, mas também com medidas não académicas e todos os intervenientes (docentes e não docentes) são indispensáveis para esta dinâmica; “o desafio da gestão do conhecimento social” - as IES são facilitadoras e transmissoras de conhecimento,

conhecimento este que deve ter em consideração o progresso sustentável e facilitar a aprendizagem do DS.

Como é possível verificar, existem inúmeros fatores críticos de sucesso para o desenvolvimento da RS em IES. As universidades são consideradas o melhor exemplo de instituições não corporativas que realizam atividades no âmbito das responsabilidades sociais (Rahman et al., 2019). Portanto, é fundamental para um ensino superior socialmente responsável, adotar medidas que promovam a sustentabilidade e a necessidade de estar constantemente inserida na sociedade, de forma a qualificar e educar as gerações neste sentido. Por outro lado, e de um ponto de vista estratégico, as IES devem absorver que à medida que o ensino superior se torna um mercado competitivo, a maior forma para atrair indivíduos talentosos é incorporar a responsabilidade social nas suas estratégias operacionais (Jimena, 2011).

### **3.2 Diretrizes para a Sustentabilidade nas IES**

As IES têm vindo a desempenhar um papel fundamental no que toca à elaboração de boas práticas regulamentadas, bem como iniciativas e ferramentas de monitorização do DS. Como tal, vários têm sido os momentos marcantes no que toca ao desenvolvimento da RSU e suas diretrizes, normas e orientações que promovem a RS e o DS ao nível do setor do ensino superior.

Várias foram as diretrizes criadas com o objetivo de fornecer guias com orientações específicas e ao mesmo tempo adaptáveis, na busca pela implementação da sustentabilidade nas IES, refletindo a crescente consciência dos impactos ambientais, sociais e éticos relacionados à educação superior. Nesse contexto, diversas orientações, medidas e ferramentas foram desenvolvidas para auxiliar as IES na adoção de práticas mais sustentáveis e socialmente responsáveis, tornado esta uma prioridade global na sociedade. Seguem-se alguns dos modelos considerados, pela autora, mais relevantes nomeadamente o Observatório da Responsabilidade Social das Instituições de Ensino Superior; o Livro Verde sobre Responsabilidade Social e Instituições de Ensino Superior, relativos ao contexto português, os Indicadores de Responsabilidade Social das

Instituições de Ensino Superior e o Modelo da União de Responsabilidade Social Universitária da América Latina.

### **Observatório da Responsabilidade Social das Instituições de Ensino Superior (ORSIES)**

ORSIES é uma “rede colaborativa que pretende fomentar a dimensão da RS das IES e promover a troca de experiências sobre políticas e práticas neste contexto” (Livro Verde, 2018, p. 9), proporcionando um espaço de reflexão, conhecimento, desenvolvimento e aprendizagem para a sociedade no geral e em específico as IES. “Permite que todo o processo de construção, discussão e partilha, seja coletivo, com vantagens para todos os membros, que beneficiam das aprendizagens sobre a gestão dos impactos das ações, que são comuns a todas as IES” (Marques, 2020, p.8).

Foi criado em 2017, integrando 28 IES, impulsionada pelo Encontro Nacional sobre Responsabilidade Social e Ensino Superior que contou com a participação de cerca de 150 representantes de Universidades e Politécnicos de todo o país. O ORSIES procura no fundo, promover a “relevância da responsabilidade social (RS), não só na área empresarial e corporativa, mas também em outras organizações da nossa sociedade”, e através da criação de uma rede colaborativa, destacar a importância em desenvolver uma estratégia comum que fomente a RSU (ORSIES, s.d.).

Esta organização tem como principais objetivos: “reforçar a consciência e a ação cívica da comunidade das IES; desenvolver ações comuns, partilhadas e com impacto social de RS nas/das IES; partilhar metodologias, instrumentos, experiências e boas práticas; mobilizar outros *stakeholders* da comunidade, de âmbito nacional e local para a cooperação com as IES para a RS; implementar diagnósticos e benchmarking nacional e internacional que permita criar e desenvolver novas estratégias de RS; desenvolver indicadores de monitorização e impacto em torno da responsabilidade, valorizando quer a dimensão quantitativa, quer a qualitativa” (ORSIES, s.d.).

O ORSIES tornou-se um grupo de extrema importância na fomentação e disseminação das práticas e políticas de RS, tendo desenvolvido inúmeros manuais e guias que são hoje em dia, referências a nível internacional na definição, implementação e monitorização do DS.

**Livro Verde sobre Responsabilidade Social e Instituições de Ensino Superior**

O Livro Verde, publicado em 2018, foi o primeiro grande projeto do ORSIES, resultado do trabalho colaborativo entre trinta IES e uma equipa de projeto, para a compilação e elaboração de toda a informação, em conjunto consultor científico Prof. François Vallaeys. O documento tem como principais objetivos, promover o debate sobre a RS, evidenciar a necessidade de cumprimento das suas dimensões, consciencializar os cidadãos e lançar novos desafios no caminho para a sustentabilidade

*“O Livro Verde pretende assumir o objetivo de promover o debate e a consulta dos diversos stakeholders em torno de um determinado tema - a responsabilidade social das IES” (ORSIES, 2018, p.11).*

O Livro Verde apresenta e desenvolve cinco capítulos, nos quais apresenta as 4 dimensões da RSU, apresentadas anteriormente, e respetivas recomendações - campus socialmente responsável, formação pessoal e profissional dos estudantes e relacionamento com alumni, gestão socialmente responsável da produção e difusão do conhecimento e participação social na comunidade - tanto para as IES, como para “Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior, Associações de Estudantes, organizações comunitárias e empresas, autarquias locais e rede ORSIES” (IRSIES, 2020, p.10), bem como os fatores críticos de sucesso para a respetiva implementação - liderança, planeamento estratégico, participação, comunicação (ORSIES, 2009, p. 127). Assenta numa “grelha de análise dos eixos de atuação de uma IES no século 21” e numa “metodologia de atuação para um compromisso duradouro com a responsabilidade social” (IRSIES, 2009, p. 29) e identifica quatro âmbitos de atuação adaptados a qualquer instituição “organizacional, educativo, do conhecimento e social” (IRSIES, 2009, p. 29).

No fundo, este trata-se de um documento com uma visão global e integrada, desenvolvido por especialistas, promove o debate e fornece orientações práticas sobre como as instituições de ensino superior podem melhorar seu impacto social, ambiental e económico.

### **Indicadores de Responsabilidade Social das Instituições de Ensino Superior**

Após a publicação do Livro Verde, surge em 2020 o IRSIES, devido à necessidade das IES realizarem um diagnóstico que lhes permitisse avaliar o seu desempenho no que toca às recomendações propostas, bem como implementar o que é descrito pelo ORSIES.

Assim o IRSIES permite desenhar um plano de ação, através dos 34 indicadores de RS, tornando-se assim uma forte “ferramenta de autoavaliação e auto diagnóstico para aferir e monitorizar o envolvimento e o compromisso com a RS em cada IES” (IRSIES; 2009, p. 47). A par do desenvolvimento destes indicadores de desempenho, foram também estabelecidos parâmetros de avaliação para os mesmos, numa escala de 1 a 4, sendo que o nível 1 correspondia à atenção, o nível 2 à formalização, o nível 3 à implementação e o nível 4 à monitorização e inovação (IRSIES, 2009, p. 101).

A elaboração deste documento pressupôs a necessidade de um estudo-piloto, no qual participaram 12 IES na totalidade. Contudo a realização deste estudo, para validação da ferramenta elaborada, apenas foi possível devido ao trabalho realizado por cerca de 24 IES que realizaram várias sessões de trabalho em diferentes formatos - cooperação, exposição, discussão, *world café* e debate - onde foram estabelecidos objetivos e metas do grupo, identificados os referenciais de importância ao desenvolvimento do trabalho, definição dos indicadores. É de notar que este planeamento contou também com a participação de alguns estudantes de forma representativa de um dos *stakeholders* de maior impacto (IRSIES, 2009, p. 52-55).

Após a realização e aprovação do estudo-piloto, foi publicado o IRSIES, que se faz acompanhar de um manual de implementação, plataforma informática de preenchimento e sessões de capacitação. Desta forma, é possível realizar um autodiagnóstico, elaborar um plano estratégico e monitorizar “quais as dimensões, procedimentos, atores que evoluíram mais significativamente e com um maior impacto” (IRSIES, 2009, p.100).

## **Diagnóstico e Plano de Ação de Práticas Sustentáveis: Estudo de Caso ISLA**

Como principais desafios para a implementação dos indicadores estabelecidos, o IRSIES (2009) aposta os seguintes: “sensibilização das IES; políticas e práticas de RS; know-how institucional; compromisso dos órgãos de gestão; ciclos nos cargos/funções; envolvimento de membros numa equipa; mudança de práticas para responsabilidade; colaboração entre IES; transformação social” (p.102).

Em suma, este trata-se de um manual de referência, uma vez que permite a fomentação da consciencialização das IES e fornecimento de um guião referencial para as IES portuguesas, através de uma abordagem consensual e da disseminação dos indicadores de avaliação, fornecendo uma ferramenta de autodiagnóstico para que, de forma voluntária, as IES reforce o seu compromisso com as práticas sustentáveis (IRSIES, 2009, p.106-107).

### **O Modelo da União de Responsabilidade Social Universitária da América Latina (URSULA)**

O Modelo URSULA, tal como o próprio nome indica, foi publicado na América Latina, em 2018, e provém de suas décadas de desenvolvimento da RSU, através da adoção das boas práticas desenvolvidas nas IES da América Latina, adaptadas ao contexto português.

Surge de um trabalho em conjunto entre o ORSIES e o investigador François Vallaeys e propõe a utilização da ideologia dos “3'S: Universidade Saudável, Solidária e Sustentável” que procura “alcançar a coerência institucional entre o que é cientificamente reconhecido como desejável para o desenvolvimento sustentável, em vista dos ODS, e o que é realmente praticado no campus” (URSULA, 2018, p. 53). De um ponto de vista saudável, diz respeito a todos os espectros da saúde (física, mental, emocional, relacional, social e espiritual) interna e até externamente, bem como o meio envolvente; no que diz respeito ao aspetto solidário, procura perceber até que ponto as IES se envolvem em atividades solidárias e promovem um ambiente ético, tanto dentro das instituições como na comunidade; por fim no que diz respeito à prática sustentável refere-se a questões ambientais e práticas que fomentem a proteção do meio ambiente (URSULA, 2018).

Essas características combinadas podem criar um ambiente académico que para além de oferecer educação de qualidade, se preocupa com o bem-estar das pessoas, a solidariedade na comunidade e a sustentabilidade do planeta.

Para a implementação desta dinâmica, a URSULA sugere três valores essenciais que devem ser transmitidos aos estudantes, denominados pelos autores por dimensões: **virtude** - o indivíduo de um ponto de vista de ética pessoal, **justiça** - a sociedade no que diz respeito à ética pública e **sustentabilidade** - a espécie humana no geral no que toca à ética global (Vallayes, 2014).

O Modelo URSULA sugere 12 metas de desempenho socialmente responsáveis, apoiadas em 66 indicadores, que procuram promover uma vez mais, orientações, não descurando as particularidades de cada IES e país, na medida em que devem ser adaptadas ao contexto em que se inserem: gestão organizacional - bom clima de trabalho e equidade, campus sustentável, ética, transparência e inclusão; formação - aprendizagem baseada em desafios sociais, inclusão curricular dos 17 ODS, matrizes curriculares elaboradas com a participação de atores externos; cognição - inter e transdisciplinaridade, pesquisa na e com a comunidade, produção e difusão de conhecimento útil; participação social - integração da extensão com o ensino e a pesquisa, projetos cocriados duradouros e de impacto, participação na agenda de desenvolvimento local e internacional. É de salientar que estas metas se relacionam entre si e são interdependentes, na medida em que o “desenvolvimento pleno de um objetivo leva a todos os outros como meio e fim da meta inicial” (URSULA, 2018, p.67).

Em última análise, as diretrizes para a sustentabilidade nas Instituições de Ensino Superior (IES) representam um marco significativo na promoção da responsabilidade social e do desenvolvimento sustentável dentro do setor educacional. Através de diversas diretrizes as IES têm recebido orientações valiosas e ferramentas práticas para implementar práticas mais sustentáveis e socialmente responsáveis. Essas diretrizes não apenas promovem a conscientização sobre os impactos ambientais, sociais e éticos da educação superior, mas também incentivam a cooperação entre as instituições, facilitando a troca de experiências e o desenvolvimento conjunto de estratégias eficazes. Ao adotar tais abordagens, as IES não apenas fortalecem sua própria resiliência

## **Diagnóstico e Plano de Ação de Práticas Sustentáveis: Estudo de Caso ISLA**

e impacto positivo na sociedade, mas também inspiram as próximas gerações de líderes e profissionais a abraçar uma visão mais ampla de sustentabilidade e responsabilidade social.

## **4 Parte II – Metodologia Adotada**

Este capítulo procura explicar, de forma detalhada, o método utilizado para desenvolver a parte empírica deste relatório. Assim, será mencionada e explicada a metodologia adotada pela autora, bem como as técnicas utilizadas para realização do diagnóstico da instituição.

Com base no exposto, a realização deste projeto visa propor um plano de trabalho que se baseia em analisar e aprofundar os conhecimentos acerca da sustentabilidade no Ensino Superior e realizar um estudo empírico no ISLA Gaia, de forma a diagnosticar e compreender as práticas de desenvolvimento sustentável aplicadas pela instituição, bem como o seu impacto na comunidade. Deste modo, pretende-se:

1. compreender a percepção dos diversos *stakeholders* relativamente às práticas sustentáveis da instituição;
2. realizar o levantamento das medidas sustentáveis praticadas pelo ISLA;
3. identificar as áreas de intervenção;
4. desenvolver uma proposta de plano de ação sustentável.

### **4.1 Metodologia Investigação-Ação**

O contexto no qual foi desenvolvido este relatório de projeto, bem como a ligação da autora com a instituição, criou a necessidade de se optar por uma metodologia ativa, caracterizada pela flexibilidade, adaptabilidade e diversidade de técnicas. Assim, optou-se por uma metodologia de investigação-ação (IA), classificada como qualitativa, com o objetivo de desenvolver uma visão integrada da sustentabilidade no ISLA, bem como uma estratégia de intervenção sobre o tema.

A metodologia IA teve origem em 1944 quando abordada por Kurt Lewin, numa tentativa de aplicar às ciências sociais, procurando inter-relacionar os conceitos de “investigação” e “ação”, até ao momento, técnicas completamente opostas (Ferreira, 2008). Desta forma, a investigação é vista como o primeiro passo para a mudança,

enquanto que a ação proporciona o ambiente para a própria mudança (Cunningham, 1993).

Com base nas diversas pesquisas efetuadas, verifica-se que este tipo de metodologia é bastante associada ao contexto educativo e à formação de docentes, uma vez que é vista como uma forma de promover a reflexão e preencher o *gap* que existe entre a teoria e a prática (George, 2024).

Coughlan e Coghlan (2002) defendem que a IA procura agir e, simultaneamente, criar conhecimento ou teoria sobre determinada ação, tal como o próprio nome indica investiga para gerar uma ação resolutória. Tripp (2005) acrescenta que se trata de uma metodologia na qual “planeia-se, implementa-se, descreve-se e avalia-se uma mudança para a melhoria de sua prática, aprendendo mais, no correr do processo, tanto a respeito da prática quanto da própria investigação” (2005, p.446).

De acordo com Thiolent (2022, p. 6) esta metodologia “é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e no qual os pesquisadores e os participantes ... estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo”. A importância do papel do(s) investigador(es) e participante(s), torna-se assim essencial, na medida em que este(s) apresenta(m) um “papel ativo no equacionamento dos problemas encontrados, no acompanhamento e na avaliação das ações desencadeadas em função dos problemas.” (Thiolent, 2022, p. 7)

De acordo com Zeichner (1993), trata-se de um processo cílico, uma vez que requer uma constante monitorização do que é desenvolvido e implementado, dando origem ao processo de reflexão-ação denominado por *cycle of action or a cycle of inquiry*.

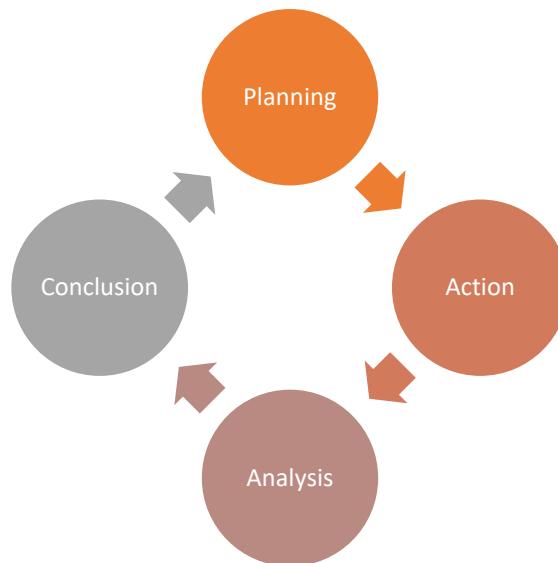


Figura 3 - Action Research Cycle

Fonte: Elaboração Própria adaptado de George (2024)

Cherrington (1989) identifica seis fases na metodologia IA, que “estão intimamente relacionadas, perdendo eficácia se forem realizadas isoladamente” (Ferreira e al., 1996, p. 332):

1. Recolha de dados;
2. Feedback;
3. Discutir os dados e diagnóstico;
4. Focar a direção a seguir;
5. Desenvolver e implementar um plano de ação;
6. Avaliar a ação/feedback.

## 4.2 Técnicas de Investigação

Com base na metodologia adotada, optou-se por recolher e analisar dados relevantes para o diagnóstico e, simultaneamente, para a instituição com recurso a diversas técnicas. Todos os dados recolhidos tiveram como objetivo contribuir para o diagnóstico que será apresentado no próximo capítulo, tendo por base as dimensões anteriormente mencionadas e os diversos ODS.

A tabela abaixo esquematiza, de forma introdutória e resumida, as técnicas utilizadas na metodologia adotada:

## Diagnóstico e Plano de Ação de Práticas Sustentáveis: Estudo de Caso ISLA

Tabela 2 - Sintetização das técnicas de investigação utilizadas

Técnica	Objeto de estudo	Objetivos
Questionários	Estudantes	Compreender o conhecimento dos estudantes, docente e pessoal docente e não docente acerca do conceito de sustentabilidade e o que implica, bem como a sua percepção sobre as práticas, ou falta delas, que o ISLA possui neste contexto.
Entrevistas	Gestão de Topo	Compreender a importância que a gestão de topo deposita nesta temática e a percepção que possuem do que a instituição realiza.
Análise Documental	Documentos externos e internos	Analizar documentos tanto de carácter público, que se encontram à disposição no site da instituição, mas também de conteúdo interno
Observação Participativa	Autora	Participar, quer como estudante, quer como colaboradora, na análise e implementação das práticas sustentáveis da instituição.

Fonte: Elaboração Própria

Numa primeira fase optou-se pela realização de **questionários** (anexo A) à comunidade académica, nomeadamente pessoal docente, não docente e estudantes, através da plataforma *google forms* e, posteriormente, enviados via email. Foram efetuadas questões de concordância, numa escala de 0 a 5, em que 0 representa não sei, 1 discordo totalmente e 5 concordo totalmente, assim como questões de resposta aberta.

De acordo com Gil (1999, p.128), os questionários são técnicas de investigação compostas “por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas etc.”

Os questionários apresentados, foram divulgados entre 4 de maio de 2023 e 31 de julho de 2023, sendo que as respostas recolhidas estão compreendidas entre as seguintes datas:

- estudantes – 04 de maio de 2023 a 13 de julho de 2023;
- colaboradores – 04 de maio de 2023 a 07 de junho de 2023.

O questionário realizado entre pessoal docente e não docente (Anexo A) foi o mesmo, ao passo que o questionário para os estudantes (anexo B), teve como objetivo as mesmas questões, contudo foi, naturalmente, adaptado ao público-alvo.

Posteriormente, para a realização da análise dos questionários, foram calculadas as médias das respostas suportadas por escala e feita a comparação das mesmas e respetiva interpretação.

Após a realização dos questionários, e tendo em conta a necessidade legal do ISLA ser sujeito ao processo de avaliação e acreditação institucional por parte Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (A3ES), foi necessário realizar um relatório de autoavaliação para submissão na entidade competente. Este processo propõe a análise do documento onde consta uma descrição detalhada na instituição e suas evidências, e posterior visita de um júri para aferir a veracidade do relatório. No seguimento da temática, e tendo em conta a relação da autora com o ISLA, foi envolvida no processo de elaboração do relatório, no que dizia respeito à identificação de um tema de desenvolvimento central para a estratégia institucional - a **sustentabilidade**. De forma a promover a temática, foram também realizadas algumas intervenções por parte da autora, nos Conselhos Pedagógicos, constituídos por docentes e representantes de estudantes, de forma a promover a temática e a realizar um ponto de situação da mesma.

Esta etapa permitiu um levantamento de medidas/ações sustentáveis que a instituição possui junto de diversos membros do corpo docente, através de reuniões, enriquecendo desta forma o diagnóstico final.

Na fase seguinte, optou-se pela realização de **entrevistas** (anexo B) a cinco membros dos órgãos de gestão de topo da instituição, nomeadamente presidente e diretores. A entrevista é um processo de interação social entre duas pessoas na qual uma delas, o entrevistador, tem por objetivo a obtenção de informações por parte do outro, o "entrevistado" (Hagquette, 1997, p.86). Como tal, o objetivo destas entrevistas pretendeu complementar o diagnóstico já existente e perceber qual a percepção da sustentabilidade no ISLA da gestão de topo, bem como a sua visão estratégica na temática e se coincide com a restante perspetiva da comunidade académica.

A entrevista continha 11 questões de resposta aberta, guião possível de consultar em anexo, e de forma a facilitar o tratamento das mesmas e a sua introdução no diagnóstico, as respostas às entrevistas foram agrupadas por categorias, categorias estas definidas pela autora.

A par das técnicas já mencionadas, foi ainda adotada a **observação em campo**, que permite “identificar e obter provas a respeito de objetivos sobre os quais os indivíduos não têm consciência, mas que orientam seu comportamento” (Lakatos, 1996, p.79). No caso, pode-se caracterizar este tipo de observação como observação participante, no sentido em que pressupõe “a integração do investigador ao grupo investigado, ou seja, o pesquisador deixa de ser um observador externo dos acontecimentos e passa a fazer parte ativa deles” (Boni & Quaresma, 2005, p. 71).

Esta técnica de observação, como ferramenta de recolha de informação, foi permitida não só por a autora ser estudante da Instituição, assim como pelo facto de ser colaboradora da mesma, permitindo assim uma visão mais interna e pormenorizada dos processos e procedimentos adotados pelo ISLA, tanto a nível académico, como administrativo e de gestão.

No caso da **análise documental**, como metodologia qualitativa, que se baseia em “métodos e técnicas para a apreensão, compreensão e análise de documentos dos mais variados tipos” (Sá-Silva, Almeida, Guindani, 2009, p. 5), pretendeu-se, como técnica complementar, validar e aprofundar “dados obtidos por meio de outros procedimentos como, entrevistas, questionários e observação” (Godoy, 1995) citado por Junior et al (2021, p. 44). Assim, através de documentação interna e externa da Instituição, procurou-se examinar fontes, recolher informações relevantes, compreender contextos, identificar padrões e comportamentos, assim como lacunas nas práticas sustentáveis do ISLA. Foram utilizados diversos documentos, nomeadamente: Plano Estratégico do ISLA, Relatórios Anuais, Planos Anuais de Atividades, Regulamentos, Despachos, Relatório de Avaliação A3ES, entre outros.

Por fim, com base na compilação de toda a informação recolhida, com recurso às diversas técnicas mencionadas, procedeu-se ao estudo de caso através da elaboração do diagnóstico do ISLA Gaia.

### **4.3 Amostragem e Tratamento de Dados**

No caso dos questionários, trata-se de uma amostragem não probabilística por conveniência, na medida em que as respostas foram recolhidas com base nos indivíduos que optaram por responder aos mesmos, salientando que, devido ao número reduzido de questionários respondidos, não possuímos uma representatividade da opinião geral da população do ISLA.

Tabela 3 – Nº Pessoal Docente  
e Não Docente

	<b>Total</b>
<b>Docentes</b>	25
<b>Não Docentes</b>	13
<b>Total</b>	38

Fonte: Elaboração Própria

Tabela 4 - Relação Estudantes  
vs Ciclo de Estudos

	<b>Estudantes</b>
<b>CTESP</b>	6
<b>Licenciatura</b>	16
<b>Mestrado</b>	21
<b>Total</b>	43

Fonte: Elaboração Própria

Dado o teor do trabalho de projeto, o tratamento de dados foi efetuado com recurso a estatística descritiva na medida em que interpretação das respostas recolhidas foi feita com base na média, no que diz respeito às respostas de escala de concordância, algumas através do cálculo de percentagens e as de resposta aberta, através da sua compilação e interpretação.

A seleção dos indivíduos entrevistados foi feita com o objetivo de compreender a percepção e estratégia da gestão de topo da instituição, pelo que procurou-se entrevistar os colaboradores da instituição que possuem os cargos superiores. O método de seleção dos participantes não seguiu um processo aleatório ou estatisticamente rigoroso, tendo os mesmos sido escolhidos por uma questão de conveniência. A tabela abaixo resume algumas informações sobre os mesmos.

## Diagnóstico e Plano de Ação de Práticas Sustentáveis: Estudo de Caso ISLA

Tabela 5 - Informação sobre os Entrevistados

Entrevistados	Sexo	Idade	Cargo
E1	Masculino	69	Presidente
E2	Masculino	52	Diretor Escola Gestão
E3	Masculino	50	Diretor Escola Tecnologia
E4	Masculino	50	Diretor Uniform
E5	Masculino	59	Diretor Centro Investigação

Fonte: Elaboração Própria

A interpretação das entrevistas foi realizada, não com recurso a ferramentas de análise e tratamento de dados, mas sim através da compilação das respostas por categorias, que permitissem compreender a opinião e percepção geral dos inquiridos.

## **5 Parte III – Diagnóstico da Instituição**

### **5.1 Apresentação da Instituição**

O Instituto Superior de Línguas e Administração foi a primeira Instituição de Ensino Superior privado em Portugal, criado em 1962 e, desde então, teve um papel fundamental na difusão da cultura e na formação dos cidadãos. O grupo era composto pelo ISLA Santarém, criado em 1984, o ISLA Bragança (1985), o ISLA Gaia (1989) e, por fim, o ISLA Leiria (1990). Inicialmente, a Instituição apenas possuía oferta formativa ao nível de Línguas e Administração, tais como cursos de Ciências Empresariais, Gestão de Recursos Humanos, Psicologia do Trabalho e Tradutores e Secretariado. Em novembro de 2011, o Grupo UNISLA passou a pertencer ao Grupo COFAC, mais conhecido como Grupo Lusófona. Em 2013, o ISLA de Vila Nova de Gaia deixa de ser um instituto universitário e passa então a pertencer ao ensino politécnico, sendo obrigado alterar a sua natureza jurídica, para ISLA - Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia, tornando-se assim o segundo instituto politécnico privado a funcionar em Portugal com a denominação incluída no nome.

#### **Políticas Corporativas**

No que diz respeito às políticas corporativas, a instituição procura pautar-se por uma visão, missão e valores de excelência, que promovam o ensino na comunidade.

**Visão:** “Ser líder no ensino superior politécnico em Portugal, ampliando e aprofundando o legado do conhecimento humano e passar os benefícios desse conhecimento para os outros. Ser competitivo, ser intensivo no conhecimento aplicado e colocar o(a) estudante no centro de aprendizagem, tendo em consideração as responsabilidades económicas, sociais e culturais da Instituição numa perspetiva local e regional, sem esquecer ainda os outros mercados em que intervém” (ISLA, s.d.).

**Missão:** “A missão do ISLA-IPGT passa por desenvolver um ensino baseado na aquisição de competências, participando ativamente no sistema nacional de ensino; na promoção da investigação científica e tecnológica através da participação em redes internacionais

de formação de ensino superior e de investigação. Para além disso, apostar na prestação de serviços à comunidade, numa perspetiva de valorização recíproca e racional que permita o aproveitamento máximo de todos os recursos e na cooperação internacional, promovendo a mobilidade internacional da comunidade académica" (ISLA, s.d.).

**Valores:** “**Qualidade:** atividade de ensino e aprendizagem e de investigação do ISLA-IPGT tem como foco as expectativas e necessidades dos(as) Estudantes e demais Partes Interessadas, com o objetivo de trabalhar ativamente, com consciência e ambição e com base na autoavaliação, procurando a excelência. **Inovação:** promove, continuamente, novas ideias, aproveitando-as para desenvolver novos processos, metodologias pedagógicas, sistemas, produtos ou serviços. Incentiva a criatividade e a aplicação de soluções inovadoras, tanto nos processos de ensino e aprendizagem como nos processos administrativos e financeiros, de modo a atingir e superar os objetivos estratégicos do ISLA-IPGT. **Responsabilidade:** o ISLA-IPGT assume um comportamento íntegro, ético, honesto e transparente no relacionamento com os(as) Estudantes e demais Partes Interessadas, respeitando a confidencialidade dos dados pessoais e profissionais inerentes a todo o processo de ensino e investigação. **Espírito crítico e cooperativo:** o ISLA-IPGT promove um clima de comunicação aberta, honesta e direta, permitindo a cooperação entre colaboradores, através da partilha de informação e conhecimento, de modo a desenvolver soluções e estratégias mais adequadas à realidade da Instituição e, deste modo estimula o espírito crítico, implementando um ambiente de trabalho saudável e positivo” (ISLA, s.d.).

Ao longo dos anos a instituição tem vindo a crescer tanto no que toca à sua oferta formativa, como no que diz respeito ao número de estudantes que a constituem. Atualmente o ISLA é composto por três unidades orgânicas: duas de ensino – Escola Superior de Gestão e Escola Superior de Tecnologia e uma de investigação – Centro de Investigação. Apresenta várias opções no que diz respeito à oferta formativa, oferecendo 11 Cursos Técnicos Superiores Profissionais (CTESP), 8 Licenciaturas, 5 Mestrados e 17 Pós-graduações, sendo que 21 dos cursos são na área da Gestão e 20 na área da Tecnologia.

À data do presente relatório, considerando o ano letivo 2023/2024, a instituição conta com cerca de 1344 estudantes e aquando o início do mesmo, ou seja, no ano letivo 2022/2023 o ISLA possuía aproximadamente 1100 estudantes.

O decorrer dos anos permitiu à instituição crescer proporcionado mais oferta formativa à comunidade, nas mais diversas faixas etárias, e por sua vez posicionar-se na região.

## **5.2 Análise dos Dados Recolhidos**

A realização deste projeto iniciou no ano letivo 22/23, tendo-se estendido até abril do ano letivo 23/24, tornando este um processo longo e sujeito a diversas mudanças e adaptações no decorrer do mesmo. Assim, e apesar de ao longo da realização e respetiva análise das entrevistas e inquéritos ser utilizado o termo Responsabilidade Social, foi decidido, tal como referido anteriormente, que o conceito a adotar seria a Sustentabilidade. Ao longo do trabalho estes são termos que foram tratados como similares e que se complementam, representando o mesmo objetivo, tendo em consideração que a instituição optou pela adoção de uma estratégia e cultura de Sustentabilidade, procurando tornar a Instituição “*+ Sustentável, + Responsável*”.

A autora recorreu a diversas ferramentas para a realização de um diagnóstico o mais completo possível. O objetivo centrou-se na identificação e respetiva análise das medidas, ações, práticas e lacunas, bem como percepções, auscultadas com base na opinião dos diversos intervenientes da instituição - estudantes, docentes e colaboradores e gestão de topo.

### **5.2.1 Caracterização da Amostra**

Na realização dos questionários aos colaboradores da instituição, participaram 38 indivíduos na sua totalidade, sendo 25 dos inquiridos representantes do pessoal docente e os restantes 13 do pessoal não docente. O sexo masculino apresenta um maior número de respostas totalizando 25 questionários.

## Diagnóstico e Plano de Ação de Práticas Sustentáveis: Estudo de Caso ISLA

Tabela 6 - Relação Docentes e Não Docentes vs Género

	<b>Masculino</b>	<b>Feminino</b>	<b>Total</b>
<b>Docentes</b>	19	6	25
<b>Não Docentes</b>	6	7	13
<b>Total</b>	25	13	38

Fonte: Elaboração Própria

Este resultado poderá estar relacionado com o facto de o número de docentes, 75, ser bastante superior ao número de pessoal não docente (19), que por sua vez, o número de mulheres é superior na categoria do pessoal não docente.

Relativamente à amostra dos questionários a estudantes, participaram um total de 43 estudantes, sendo que 6 representam o ciclo de estudos de CTESP, 16 a Licenciatura e os restantes 21 o Mestrado. Neste caso, o sexo feminino apresentou um maior número de respostas – 24 questionários.

Tabela 7 - Relação Estudantes vs Ciclo de Estudos vs Género

	<b>Masculino</b>	<b>Feminino</b>	<b>Total</b>
<b>CTESP</b>	4	2	6
<b>Licenciatura</b>	7	9	16
<b>Mestrado</b>	8	13	21
<b>Total</b>	19	24	43

Fonte: Elaboração Própria

Verifica-se ainda que o maior número de respostas adveio dos estudantes da Escola Superior de Gestão (33) com idades compreendidas entre os 18 e os 25 anos.

## Diagnóstico e Plano de Ação de Práticas Sustentáveis: Estudo de Caso ISLA

Tabela 8 - Relação Estudantes vs Escola

Escola	Total
Gestão	33
Tecnologia	10
<b>Total</b>	<b>43</b>

Fonte: Elaboração Própria

Tabela 9 - Relação Estudantes vs Idade

Idade	%
18 - 25 anos	47%
25 - 30 anos	16%
35 - 40 anos	14%
+ 40 anos	23%

Fonte: Elaboração Própria

A amostra apresentada, em ambos os questionários, é de tamanho reduzido devido à falta de adesão por parte da comunidade académica, contudo permite interpretar parte da forma como estudantes, pessoal docente e não docente posicionam o ISLA na esfera da sustentabilidade, tornado possível complementar toda a pesquisa realizada.

### 5.2.2 Análise de Questionários

Nos dois primeiros grupos de questões utilizou-se, para interpretação das diversas questões, uma escala de concordância de 0 a 5 em que os valores correspondiam a: 0 - não sei; 1 – discordo totalmente; 2 – discordo; 3 – não discordo, nem concordo; 4 – concordo e 5 – concordo totalmente. Posteriormente, e de forma a facilitar o tratamento dos dados, agruparam-se as questões nas quatro dimensões de Vallayes (2006) e calculou-se a média de cada uma, com base na numeração utilizada, para uma comparação e interpretação das respostas dos diversos grupos de atuação. As respostas consideradas como “não sei” que correspondem ao 0, foram retiradas do cálculo e analisadas de forma independente para um maior rigor entre a avaliação propriamente dita e a falta de conhecimento sobre o tema.

Na primeira questão, pretendia-se perceber qual o nível de conhecimento dos inquiridos – docentes, não docentes e estudantes - no que diz respeito à sustentabilidade através de afirmações que estão relacionadas com o tema. Desta forma, pretendia-se saber “em que medida concorda ou discorda que a RS está relacionada com as seguintes ações”.

Tabela 10 - Em que medida concorda ou discorda das seguintes afirmações de RS

Em que medida concorda ou discorda que a RS está relacionada com as seguintes ações.	Média	Nº	Média	Nº	Média	Nº
	Pessoal Docente	Não Sei	Pessoal Não Docente	Não Sei	Estudantes	Não Sei
<b>Gestão Socialmente Responsável na Produção e Difusão do Conhecimento</b>						
Pesquisa científica sobre problemas sociais e educativos	4,20	-	4,17	1	4,26	1
<b>Formação Pessoal e Profissional dos Estudantes e relação com Alumni</b>						
Implementação de conteúdos éticos e morais nos planos de estudo	4,40	-	4,33	1	4,47	-
Promoção do empreendedorismo entre os alunos	4,04	-	4,17	1	4,55	1
<b>Campus Socialmente Responsável</b>						
Promoção do respeito pela diversidade e igualdade de oportunidades	4,60	-	4,58	1	4,55	1
Promoção da formação dos colaboradores	4,21	1	4,64	2	4,33	1
Equilíbrio entre vida pessoal e profissional dos colaboradores	4,42	1	4,67	1	4,41	2
Eleição dos órgãos de gestão de forma democrática e transparente	4,20	-	4,40	3	4,13	3
Consciencialização da comunidade académica para os problemas ambientais	4,50	1	4,58	1	4,37	-
<b>Participação Social na Comunidade</b>						
Contribuir para o desenvolvimento económico da região ou da sociedade	4,54	1	4,25	1	4,17	1
Contribuição para a resolução de problemas sociais	4,42	1	4,50	1	4,35	-
Organização de programas de voluntariado	4,20	-	4,42	1	4,24	1

Fonte: Elaboração Própria

Com base nas respostas recolhidas pode verificar-se que, no caso de **Pessoal Docente** a maioria dos docentes considera que as afirmações apresentadas estão relacionadas com a RS, na medida em que a média de respostas está compreendida entre 4,04 e 4,60; a “promoção do respeito pela diversidade e igualdade de oportunidades” é a afirmação que mais consideram relacionada com o tema; por outro lado a “promoção do empreendedorismo entre os alunos” é a afirmação que menos consideram estar relacionada com o tema. Surpreendentemente, questões relacionadas com a dimensão social são as que apresentam um maior número de respostas “não sei” – 3 no campus socialmente responsável e 2 na participação na comunidade. O pessoal docente e o grupo que apresenta um total de 5 respostas “não sei”, o número mais reduzido, o que poderá transmitir uma sensação de maior conhecimento por parte da comunidade docente quando comparado com os restantes *stakeholders* analisados.

No caso do **Pessoal Não Docente**, a média de respostas está compreendida entre 4,17 e 4,67, contudo é necessário ter em consideração que este grupo apresenta 14 respostas “não sei”; a “pesquisa científica sobre problemas sociais e educativos” e a “promoção do empreendedorismo entre os alunos” são as afirmações com menor concordância, com uma média de 4,17. O “equilíbrio entre a vida pessoal e profissional dos colaboradores” é a afirmação com a média mais elevada (4,67) e a “eleição dos órgãos de gestão de forma democrática e transparente” foi a medida que apresentou mais respostas “não sei”.

Por fim, no que diz respeito aos **Estudantes** a média de respostas está compreendida entre 4,13 e 4,55; a “eleição dos órgãos de gestão de forma democrática e transparente” é a afirmação com menor concordância e à semelhança do que acontece no grupo anterior, a que apresenta maior número de respostas “não sei” (3); a “promoção do respeito pela diversidade e igualdade de oportunidades” e a “promoção do empreendedorismo entre os alunos” são apontados como as medidas que os estudantes consideram como estando mais enquadradas na RS e o número de respostas “não sei” é o segundo mais elevado (11).

## Diagnóstico e Plano de Ação de Práticas Sustentáveis: Estudo de Caso ISLA

Tabela 11 - Comparação de Resultados

	Pessoal Docente	Não Sei	Pessoal Não Docente	Não Sei	Estudantes	Não Sei
<b>Gestão Socialmente Responsável na Produção e Difusão do Conhecimento</b>	4,20	-	4,17	1	4,26	1
<b>Formação Pessoal e Profissional dos Estudantes e Relação com Alumni</b>	4,22	-	4,25	2	4,51	1
<b>Campus Socialmente Responsável</b>	4,39	3	4,57	8	4,36	7
<b>Participação Social na Comunidade</b>	4,39	2	4,42	3	4,25	2

Fonte: Elaboração Própria

Através de uma comparação da média das médias das respostas, conclui-se que relativamente à opinião dos inquiridos sobre a concordância entre as afirmações e a RS, a Gestão Socialmente Responsável na Produção e Difusão do Conhecimento, apesar de ser a dimensão com menor nível de concordância em todos os grupos, é também a que apresenta menor número de respostas “não sei”, pelo que poderá transmitir mais certezas de respostas por parte dos inquiridos. O Campus Socialmente Responsável é a dimensão com maior nível de concordância entre pessoal docente e não docente, resultado provavelmente influenciado pelo facto de ser a dimensão que possui mais respostas “não sei”, demonstrando desconhecimento sobre as questões, e é também a dimensão onde os estudantes demonstrarem esse mesmo desconhecimento. A “Formação Pessoal e Profissional dos Estudantes e Relação com Alumni” é a dimensão na qual os estudantes responderam com um maior nível de concordância.

Após uma breve análise sobre o que os inquiridos consideravam enquadrar-se na sustentabilidade, realizou-se uma segunda questão que pretendia perceber, nos diferentes grupos, o nível de concordância em que as medidas de RS apresentadas são praticadas pelo ISLA. Algumas das questões foram adaptadas consoante o tipo de público.

Tabela 12 - Em que medida concorda ou discorda que o ISLA pratica as ações mencionadas

Em que medida concorda ou discorda que o ISLA pratica as ações mencionadas.	Pessoal Docente	Não Sei	Pessoal Não Docente	Não Sei	Estudantes	Não Sei
<b><i>Gestão Socialmente Responsável na Produção e Difusão do Conhecimento</i></b>						
Promove a investigação colaborativa, na medida em que integra a difusão e transferência de conhecimentos gerados, junto da comunidade como eixo estratégico de atuação das IES	3,96	2	3,90	2	-	-
É uma instituição envolvida na conceção do desenvolvimento de conhecimento científico	4,48	-	4,08	1	-	-
Produz conteúdos científico relacionados com responsabilidade social	-	-	-	-	4,06	9
Promove a investigação junto da comunidade académica	-	-	-	-	4,10	4
<b><i>Formação Pessoal e Profissional dos Estudantes e relação com Alumni</i></b>						
Promove conteúdos de responsabilidade social nos seus programas académicos	3,64	-	3,80	3	3,77	4
É uma instituição que promove a inclusão social	4,36	-	4,23		3,98	2
Desenvolve ações/medidas que auxiliem os(as) estudantes no seu percurso profissional, promovendo a empregabilidade	-	-	-		3,78	3
<b><i>Campus Socialmente Responsável</i></b>						
Promove junto dos(as) seus(uas) colaboradores(as) (pessoal docente e não docente) uma cultura de responsabilidade social	3,80	-	3,83	1	-	-
Promove ações de formação para com os(as) seus(uas) colaboradores(as) (pessoal docente e não docente)	3,84	1	2,92	-	-	-
É uma instituição que promove o relacionamento e envolvimento com o(a) estudante	3,92	-	4,15	-	4,00	1
É uma IES socialmente responsável	4,08	-	3,92	-	3,95	1

Promove ações de carácter ambiental	3,43	2	3,27	2	3,24	6
É uma instituição transparente e dotada de princípios éticos	4,38	1	3,92	-	3,74	1
Possui uma comunicação clara da sua estratégia de RS	3,24	-	3,45	2	3,36	4
Promove a integração dos(as) estudantes internacionais	-	-	-	-	3,76	6
<i>Participação Social na Comunidade</i>						
É uma instituição envolvida no desenvolvimento de projetos com a comunidade, envolvendo os(as) estudantes	4,26	2	4,00	1	3,87	4
Presta serviços que contribuem para a resolução de problemas sociais	3,76	-	3,77	-	3,63	3
Promove a relação com a comunidade envolvente	4,32	-	4,08	-	4,00	4

Fonte: Elaboração Própria

Conclui-se que, no caso das medidas aplicadas no ISLA que a “promoção de ações de formação para colaboradores” é a medida menos praticada de acordo com a opinião do pessoal não docente, com uma média de 2,92; todos os grupos apontam a “promoção de ações de carácter ambiental” e a “comunicação clara da sua estratégia de RS” como as medidas menos praticadas, tendo sido consideradas pelos docentes e estudantes as com pior média; o “envolvimento na conceção do desenvolvimento de conhecimento científico” é a medida mais praticada de acordo com o pessoal docente, o “relacionamento e envolvimento com o(a) estudante” pelo pessoal não docente e a “investigação junto da comunidade académica” pelos estudantes, sendo que esta última apresenta 4 respostas “não sei”. No que diz respeito às respostas “não sei”, o pessoal docente possui 8, pessoal não docente 11 e os estudantes 52, o que poderá demonstrar que os estudantes são aqueles que possuem um maior desconhecimento no que toca à implementação da sustentabilidade na instituição.

## Diagnóstico e Plano de Ação de Práticas Sustentáveis: Estudo de Caso ISLA

Apesar de diferenças mínimas, foi realizada uma comparação da média das médias, com base nas quatro dimensões abordadas.

Tabela 13 - Comparação de Resultados

	Pessoal Docente	<i>Não Sei</i>	Pessoal Não Docente	<i>Não Sei</i>	Estudantes	<i>Não Sei</i>
<b>Gestão Socialmente Responsável na Produção e Difusão do Conhecimento</b>	4,22	2	3,99	3	4,06	13
<b>Formação Pessoal e Profissional dos Estudantes e Relação com Alumni</b>	4,00	-	4,02	3	3,84	9
<b>Campus Socialmente Responsável</b>	3,81	4	3,64	5	3,67	19
<b>Participação Social na Comunidade</b>	4,01	2	3,95	1	3,83	11

Fonte: Elaboração Própria

Através de uma comparação da média das médias de resposta, conclui-se que todos os grupos consideram “Formação Pessoal e Profissional dos Estudantes” e “Relação com Alumni” é a menos praticada no ISLA e ao mesmo tempo a que apresenta mais dúvidas sobre a sua prática, que por sua vez é coincidente com o facto de possuir mais incertezas sobre se determinadas ações são praticadas pela instituição; a “Gestão Socialmente Responsável na Produção e Difusão do Conhecimento” é a dimensão mais praticada pela instituição de acordo com pessoal docente e estudantes, tendo em conta que apresenta um forte número de respostas “não sei” neste último grupo; o pessoal não docente considera que a “Formação Pessoal e Profissional dos Estudantes e Relação com Alumni” é a que o ISLA pratica com maior regularidade, o que poderá demonstrar uma à falta de conhecimento e envolvimento sobre os planos académicos. Por fim, os estudantes são o grupo que mais dúvidas possuem sobre se o ISLA pratica ou não ações sustentáveis, com um número de respostas “não sei” muito superior aos restantes, o que demonstra um desconhecimento elevado por parte do público-alvo da instituição.

Quando questionados se as políticas corporativas (missão, visão, valores) do ISLA são coincidentes com o conceito de Responsabilidade Social Corporativa, o pessoal docente considerou na sua maioria que sim (60%), ao passo que o pessoal não docente se manteve bastante dividido, sendo que 54% considerou que parcialmente. No caso dos

## Diagnóstico e Plano de Ação de Práticas Sustentáveis: Estudo de Caso ISLA

estudantes, 60,47% consideraram que o ISLA transparece nas suas políticas uma preocupação com a RS, sendo que apenas 2,33% consideraram que não.

Tabela 14 – Percentagem de inquiridos que considera que as políticas corporativas do ISLA são coincidentes com o conceito de RS.

	Sim	Parcialmente	Não
<b>Pessoal Docente</b>	60	32	0
<b>Pessoal não Docente</b>	46%	54%	0
<b>Estudantes</b>	60,47	37,21	2,33

Fonte: Elaboração Própria

No que diz respeito à questão “considera que o ISLA espelha os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) no seu funcionamento?”, pode verificar-se que nos três grupos a resposta “sim” teve uma maior percentagem, contudo é de salientar que uma percentagem considerável ainda não sabe o que são ODS.

Tabela 15 - Percentagem de indivíduos que considera que o ISLA espelha os ODS no seu funcionamento.

	Sim	Não	Não sei o que são ODS
<b>Pessoal Docente</b>	60	28	12
<b>Pessoal não Docente</b>	54	31	15
<b>Estudantes</b>	60,47	20,93	18,60

Fonte: Elaboração Própria

A questão seguinte procurava perceber através de que canais, os grupos inquiridos, tinham conhecimento sobre as ações praticadas e por quais gostariam de ter conhecimento. No que diz respeito aos canais de comunicação que mais permitem a divulgação, no ISLA, das suas práticas sustentáveis, o **Pessoal Docente** indicou como principais o facebook, o linkedin, os próprios docentes e o email; o **Pessoal Não Docente** indicou o email, o facebook, os docentes e os cartazes nas instalações e por fim os **Estudantes indicaram** o email, o facebook, o instagram e o linkedin. No que diz respeito a como gostariam de ter conhecimento os principais canais apontados pelos inquiridos, excluindo os anteriormente mencionados, foram cartazes nas instalações e eventos.

Por fim, foram realizadas questões de resposta aberta, que se centravam na identificação das práticas concretas de RS adotadas pelo ISLA e sugestões de práticas. O quadro abaixo sintetiza as respostas recolhidas aos três grupos de inquiridos.

Tabela 16 - Ações de RS identificadas no ISLA e sugestões de ações a implementar no ISLA

	Ações de RS identificadas no ISLA	Sugestões de ações a implementar no ISLA
<b>Pessoal Docente</b>	Recolha de alimentos; Envolvimento dos alunos em projetos; Voluntariado; Inclusão social (estudantes com deficiência, carenteiados, estudantes internacionais); Oferta formativa e promoção de seminários na área da responsabilidade social e ética; Benefícios educacionais para estudantes (bolsas, descontos, bolsas de investigação); Igualdade (raça, religião, sexo); Investimento na comunidade local; Diminuição de papel.	Ações de formação de língua portuguesa para estudantes estrangeiros; Desenvolver ferramentas digitais que divulguem as ações praticadas; Revisão do conteúdo de algumas unidades curriculares; Promoção de iniciativas que reforcem a responsabilidade social e sua divulgação junto da comunidade; Projeto de reciclagem; Introdução de metodologias de apoio a alunos com dificuldades cognitivas; Iniciativas que estabeleçam uma maior proximidade com a população local em áreas como a educação, cultura ou ciência; Voluntariado nos Hospitais, na RNECC, na RNCP, limpeza de praias, de áreas verdes; Desenvolver ações de intervenção social e de consciência ambiental; Criação de uma função na instituição que trabalhe formalmente esta área.
<b>Pessoal Não Docente</b>	Utilização de marmitas por parte dos colaboradores e estudantes de forma a aproveitar excedentes de refeições para o trabalho; Zonas de refeições/lazer; Plano de género e diversidade do grupo lusófona; Apoio dados aos alunos e discentes; Benefícios monetários a alunos; Recolha de alimentos/vestuário; Parcerias com entidades públicas da região; Existência de regulamentos que abrangem o conceito de inclusão social, desde estudantes com necessidades especiais e audiovisuais; Merchandising feito de material reciclado.	Promoção do voluntariado; Promoção e bem-estar dos seus colaboradores; Portal online dedicado ao tema; Formações para os colaboradores; Melhorar a relação com seus funcionários/comunidade; Melhorar o processo de reciclagem/aproveitamento de material; Auxiliar alunos carenteiados; Incentivar o feedback e as avaliações de desempenho periódicas para saber como está e é a opinião dos funcionários/alunos.

<b>Estudantes</b>	<p>Intercâmbio/Cooperação com instituições estrangeiras; Apoio na atribuição de bolsas; Política de igualdade de género; Feira de Empregabilidade e divulgação de vagas de emprego/estágio; Inclusão social; Acompanhamento e preocupação com o estudante no mercado de trabalho; Doação a instituições de caridade; Envolvimento de estudantes em projetos; Integração de estudantes estrangeiros e tratamento hospitalero; Palestras e seminários de temáticas de interesse; Realização de eventos ligados à tecnologia; Boa comunicação entre alunos professores e funcionários.</p>	<p>Relatório sobre as medidas sustentáveis praticadas; Permitir uma melhor rentabilidade do tempo e da gestão da vida pessoal; Melhorar a comunicação organizacional; Criar cursos específicos online para pessoas com mobilidade reduzida; Participar em rankings de sustentabilidade; Seminários sobre pessoas com insuficiências a nível físico ou mental nos Institutos Superiores; <i>Onboarding/welcome</i> para estudantes internacionais; Envolver a comunidade escolar; Comunicar melhor nas redes sociais as ações que promove; Colocação de bebedouros; Colocar cinzeiros extras no exterior; Utilizar papel reciclado nas casas de banho.</p>
-------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fonte: Elaboração Própria

### 5.2.3 Análise das Entrevistas

Como ferramenta complementar do diagnóstico, foram realizadas entrevistas à gestão de topo, com o objetivo de recolher informação e compreender a percepção que os órgãos máximos da instituição possuem face à sustentabilidade no ISLA. Neste sentido, foram realizadas entrevistas aos seguintes elementos: Presidente do ISLA, Diretor da Escola Superior de Gestão, Diretor da Escola Superior de Tecnologia, Diretor da Unidade Orgânica de Investigação, Diretor da UNIFOR e Delegado da Administração.

As entrevistas (Anexo C) foram realizadas entre 8 e 27 de março de 2024. Este período de tempo é consideravelmente posterior ao período no qual foram aplicados os questionários, o que se reflete em algumas respostas, uma vez que certas medidas, assinaladas como prioritárias, foram implementadas assim que possível. Como tal, algumas destas medidas estarão apenas contempladas na proposta de intervenção e não no diagnóstico.

## Diagnóstico e Plano de Ação de Práticas Sustentáveis: Estudo de Caso ISLA

De forma a facilitar o processo de interpretação das respostas, as onze questões colocadas foram agrupadas no que diz respeito a: grau de conhecimento; estratégia de Sustentabilidade; comunicação; barreiras e dificuldades e dimensões da sustentabilidade, como demonstra a tabela abaixo.

Tabela 17 - Análise das respostas às entrevistas

Questões	Categorias	Análise das respostas
O que é para si a Responsabilidade Social? E a Sustentabilidade?	Grau de conhecimento	A grande maioria considera que sustentabilidade e RS são conceitos que se complementam, sendo que esta última se enquadra na sustentabilidade, na medida em que é associada ao contexto empresarial enquanto a sustentabilidade aborda todo o meio envolvente.
Tendo em conta as políticas corporativas e estratégia do ISLA, considera que a RS/Sustentabilidade se enquadra na instituição? Se sim de que forma?	Sustentabilidade estratégica	Todos consideram que, no geral, a estratégia do ISLA se encontra alinhada com os princípios da sustentabilidade através da sua ética e transparência, oferta formativa, inclusão, gestão de resíduos, entre outros.
Que vantagens considera que a implementação de uma cultura e estratégia baseadas na RS/Sustentabilidade, podem proporcionar à Instituição?	Sustentabilidade estratégica	Sendo que as principais vantagens se centram em: <ul style="list-style-type: none"> <li>● redução de custos;</li> <li>● reputação e imagem da instituição;</li> <li>● atração de novos estudantes;</li> <li>● atração e retenção de talentos.</li> </ul>
Considera que a comunicação interna e externa sobre as ações/medidas de RS/Sustentabilidade do ISLA é eficaz? Que sugestões de melhorias proporia?	Comunicação	Todos os intervenientes consideram esta uma área pouco desenvolvida e com bastante capacidade de melhoria, através das seguintes ações: <ul style="list-style-type: none"> <li>● utilização das diversas ferramentas de comunicação da instituição (site, intranet, newsletter, redes sociais) para divulgação;</li> <li>● criação de uma área específica no site;</li> <li>● realização de workshops;</li> <li>● maior envolvimento da comunidade académica, no caso pessoal docente e não docente.</li> </ul>
Considera o papel do governo e das suas respetivas diretrizes relevantes na promoção de práticas de RS/Sustentabilidade? Em que medida?	Sociedade	Todos os inquiridos consideraram que sim, no que diz respeito a: <ul style="list-style-type: none"> <li>● legislação e regulamentação;</li> <li>● criação de incentivos fiscais;</li> <li>● atribuição de financiamentos;</li> <li>● sensibilização da sociedade.</li> </ul>
Na sua opinião, e tendo em conta os atuais desafios que a instituição enfrenta, estes podem ser		Os principais fatores identificados foram: <ul style="list-style-type: none"> <li>● contribuir para o posicionamento, reputação e notoriedade da instituição;</li> <li>● melhorar a satisfação dos stakeholders;</li> <li>● permitir a obtenção de fontes de financiamento.</li> </ul>

## Diagnóstico e Plano de Ação de Práticas Sustentáveis: Estudo de Caso ISLA

minimizados através de práticas de RS/Sustentabilidade? De que forma?		
O ISLA cria impactos económicos e sociais relevantes na região? Quais?		<p>Todos os intervenientes consideraram que sim, sendo que identificaram os seguintes impactos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● desenvolvimento de competências;</li> <li>● prestação de serviços ao exterior;</li> <li>● criação de empregos;</li> <li>● estímulo ao empreendedorismo local;</li> <li>● parcerias com a comunidade;</li> <li>● estimulação dos negócios envolventes, nomeadamente de arrendamento, restauração;</li> <li>● atração de investimentos.</li> </ul>
Identifique quais as principais dificuldades ou barreiras sentidas na implementação da RS/Sustentabilidade.	Barreiras/ dificuldades	<p>As principais barreiras identificadas pelos entrevistados foram:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● envolvimento da comunidade;</li> <li>● custos iniciais com a adoção de práticas sustentáveis;</li> <li>● consciencialização e comprometimento;</li> <li>● comunicação interna e externa;</li> <li>● resistência à mudança na implementação de práticas sustentáveis;</li> <li>● falta de recursos humanos qualificados;</li> <li>● falta de recursos financeiros, conflitos de interesse (financeiros e sustentáveis).</li> </ul>
De um ponto de vista académico, as dimensões da RS nas IES estão agrupadas em 4 dimensões: campus socialmente responsável; formação pessoal e profissional dos estudantes e relação com alumni; gestão socialmente responsável da produção e difusão do conhecimento e por fim participação social na comunidade. Tendo em conta estas dimensões, por favor indique exemplos de práticas concretas de Sustentabilidade/RS adotadas pelo ISLA.	Exemplos pelas dimensões	<p>Os entrevistados identificaram as seguintes medidas, que consideram enquadrar-se na sustentabilidade:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● garrafas e dispensadores de água;</li> <li>● torneiras com temporizador;</li> <li>● recolha seletiva;</li> <li>● adesão ao projeto eco-escolas;</li> <li>● pós-graduações relacionadas com a temáticas e conteúdos integrados nos diferentes cursos;</li> <li>● apoio e voluntariado em vários projetos sociais;</li> <li>● programas de bolsas de estudo para estudantes de baixos rendimentos;</li> <li>● parcerias com empresas locais;</li> <li>● bom ambiente de trabalho;</li> <li>● estágios e oportunidades de emprego para alunos;</li> <li>● lugares de estacionamento para bicicletas;</li> <li>● oferta adequada às necessidades do mercado;</li> <li>● oferta de formação ao longo da vida;</li> <li>● organização de encontros com antigos alunos;</li> <li>● publicações científicas;</li> <li>● difundir o conhecimento produzido pela comunidade ISLA;</li> <li>● oferta das instalações à CM de Gaia para organização de diferentes eventos.</li> </ul>
Por fim, tendo em conta a estrutura organizacional e gestão do ISLA, sugira medidas que julgue que a Instituição deve adotar no sentido de	Sugestões	<p>Foram identificadas as seguintes sugestões:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Avaliação do impacto ambiental das operações do ISLA, identificando áreas de melhoria em termos de consumo de energia, gestão de resíduos, uso de recursos naturais e emissões de carbono;</li> </ul>

## Diagnóstico e Plano de Ação de Práticas Sustentáveis: Estudo de Caso ISLA

melhorar a sua RS/Sustentabilidade.	<ul style="list-style-type: none"><li>● Implementar um sistema de relatórios transparente e aberto sobre as atividades de RS e Sustentabilidade do ISLA;</li><li>● Incentivar a pesquisa aplicada e a inovação em RS e Sustentabilidade;</li><li>● Reforçar a RS/Sustentabilidade na Estratégia Institucional;</li><li>● Promoção de campanhas de conscientização;</li><li>● Monitorização de divulgação das medidas implementadas;</li><li>● Rever a comunicação e promover a integração dos diferentes <i>stakeholders</i>;</li><li>● criar um plano de formação para colaboradores alinhado com as práticas a desenvolver;</li><li>● Promover a dimensão social envolvendo estudantes, pessoal docente e não docente;</li><li>● Reativar o projeto me2you.</li></ul>
-------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fonte: Elaboração Própria

Com base tabela apresenta é possível concluir que os entrevistados consideram a responsabilidade social e a sustentabilidade conceitos interligados e o alinhamento das políticas corporativas e estratégia do ISLA com os princípios da Sustentabilidade é reconhecido.

Os entrevistados parecem possuir consideráveis conhecimentos sobre a temática e demonstram uma forte envolvência na instituição no que diz respeito à sustentabilidade, na medida em que conseguirem responder a todas as questões de forma direta e, por consequência, realizar uma avaliação do ISLA, identificando as suas práticas sustentáveis, as suas dificuldades e as suas possibilidades de melhoria. Adicionalmente, todos os entrevistados indicaram que a comunicação da sustentabilidade e para a sustentabilidade é uma fraqueza da instituição, com uma forte capacidade de evolução.

A par da análise dos questionários e das entrevistas, foram recolhidos dados quer interna, quer externamente à instituição, que permitiram completar o diagnóstico a apresentar no subcapítulo seguinte.

### 5.3 Avaliação das Práticas Sustentáveis no ISLA

Com base nas respostas e percepções retiradas com recurso à metodologia utilizada, tendo em conta as diversas ferramentas utilizadas, procedeu-se à elaboração de uma tabela que procura, de acordo com as dimensões anteriormente identificadas, compilar as medidas/ações sustentáveis da instituição, alinhadas com os diversos ODS. Esta esquematização permitiu identificar as áreas de maior desenvolvimento sustentável, as áreas prioritárias de intervenção e por fim, demonstrar à instituição que possui diversas ações enquadradas na sustentabilidade, mesmo que não identificadas pela mesma.

Tabela 18 - Ações/Medidas Sustentáveis praticadas no ISLA

Dimensão	Ação/Medida Identificada	ODS
	Campus Socialmente Responsável	
	Dimensão Estratégica	
A RS está incluída na missão, na visão e nos valores	<p><b>Visão:</b> “aprofundando o legado do conhecimento humano”, “...colocar o(a) estudante no centro de aprendizagem, tendo em consideração as <b>responsabilidades económicas, sociais e culturais</b> da Instituição numa perspetiva local e regional, sem esquecer ainda os outros mercados em que intervém.”</p> <p><b>Missão:</b> “...desenvolver um ensino baseado na aquisição de competências, participando ativamente no sistema nacional de ensino; na promoção da investigação científica e tecnológica através da participação em redes internacionais de formação de ensino superior e de investigação”, “...apostar na prestação de serviços à comunidade, numa perspetiva de valorização recíproca e racional...promovendo a mobilidade internacional da comunidade académica.”</p> <p><b>Valores:</b> “...com o objetivo de trabalhar ativamente, com consciência e ambição e com base na autoavaliação, procurando a excelência.”, “Incentiva a criatividade e a aplicação de soluções inovadoras, tanto nos processos de ensino e aprendizagem como nos processos administrativos e financeiros...”, “O ISLA-IPGT assume um comportamento íntegro, ético, honesto e transparente...”.</p>	

<p>A RS está incluída no plano estratégico/de atividades/na política da qualidade</p>	<p>O Plano Estratégico apresentado pelo ISLA (2021/2022) para 2025 define diversos objetivos centrados na: “Eficácia: Atrativa e diversidade da oferta formativa; Investigação e desenvolvimento de alto nível; Cooperação Institucional; Eficiência: Reforço da relação com parceiros sociais; Dinamização da mobilidade; Apoio a estudantes e diplomados; Gestão eficiente e efetiva; Qualidade: Recursos competitivos a nível nacional; Comunicação e Imagem.”</p> <p>O ISLA tem vindo a desenvolver o seu Sistema de Qualidade e planeia obter a respetiva certificação.</p>	
<p>É promovido o envolvimento de stakeholders na definição dos objetivos de RS</p>	<p>Plano Estratégico 2021/2022: “O ISLA Gaia entende o seu crescimento e consolidação através de parcerias (nacionais e internacionais) e desenvolve a sua afirmação nos domínios para que se vocaciona.”</p> <p>“Para além dos stakeholders internos, é importante que as demais partes interessadas sejam consideradas em todos os processos inerentes, uma vez que são um elemento principal para todo o processo...”.</p> <p>“Aumentar o número de estudantes nos diversos níveis de formação que atribuem certificado.”</p> <p>“Contribuir para o desenvolvimento social, cultural e económico de forma a minimizar as desigualdades.”</p> <p>“Proporcionar a todos os estudantes programas de apoio flexíveis permitindo a conclusão dos estudos com sucesso e a sua integração no mercado de trabalho.”</p> <p>Apesar de existirem vários objetivos e intenções que enquadram na sustentabilidade, a instituição não possui em concreto um plano de envolvimento de stakeholders na definição dos temas de sustentabilidade a serem trabalhados, não existindo uma matriz de materialidade.</p>	
<p>É promovida a preservação e divulgação da memória cultural e patrimonial da IES</p>	<p>“O ISLA – Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia, fundado a 8 de setembro de 1989, comemora este ano os seus 32 anos de existência e, tendo sido criado pela primeira Instituição de Ensino Superior privada em Portugal, fundada em 1962, faz parte do maior Grupo Português de Ensino Superior Privado desde 2011.”;</p> <p>Procura celebrar a sua existência e sucesso através de vários eventos, nomeadamente - Celebração de 30 anos; Cerimónia Solene.</p> <p>Procura reconhecer os colaboradores pela sua antiguidade, parabenezindo-os e homenageando-os em cerimónias.</p>	

Dimensão Económica	
Existe apoio financeiro próprio a estudantes carenteiados (ex: bolsas, alimentação, ou outros)	<p>Atribuição de bolsas de mérito e excelência aos estudantes da Instituição, bolsas de Plano de Recuperação e Resiliência (PRR), bolsas Comunidade dos Países de Língua Portuguesa (CPLP); criação de planos de pagamento adaptados a estudantes com dificuldades financeiras, gabinete de ação social para auxílio o processo de bolsas da Direção Geral de Ensino Superior (DGES); formação financiada; Centro Qualifica.</p>
Existe uma política salarial equitativa	<p>Existência de uma tabela salarial definida para o pessoal docente, equidade salarial entre diferentes géneros, plano de carreira de docente, processo de avaliação de desempenho.</p>

Dimensão Ambiental		
Existe uma política de reciclagem e reutilização de materiais consumíveis	O ISLA não possui uma política de reciclagem definida, contudo adota algumas medidas: os tonners são devolvidos à empresa para reciclagem; os serviços administrativos reutilizam folhas usadas para rascunho/blocos; os colaboradores recolhem tampas de garrafas; separação de resíduos, ainda que insuficiente.	 
Existem campanhas/ações contra desperdício alimentar nas cantinas, bares e outros	As refeições cozinhadas na cozinha pedagógica visam reutilização de todos os alimentos e seu excedentes; workshops que apelam ao desperdício alimentar zero nomeadamente "Como fazer uma refeição/marmita com o que há no frigorífico" no âmbito da UC de Gestão de Alimentos e Bebidas e Gestão de Restauração; Cultura de desperdício alimentar zero em todas os eventos e unidades curriculares lecionadas (Gestão de Alimentos e Bebidas; Qualidade e Segurança Alimentar; Gastronomia e Enologia).	   
Existe uma política de utilização sustentável dos recursos e eficiência energética	Utilização de lâmpadas Led em todo o edifício; escadas rolantes com deteção de movimento e desligadas durante a noite e fins de semana; substituição gradual de quadros a marcadores por recursos digitais (televisores); redução gradual do número de trabalhos solicitados em papel; redução de papel utilizado pelos serviços, através da adoção de uma política de transformação digital; merchandising feito de material reciclado	  
Existe uma política de reciclagem e reutilização de materiais consumíveis	O ISLA não possui uma política de reciclagem definida, contudo adota algumas medidas: os tonners são devolvidos à empresa para reciclagem; os serviços administrativos reutilizam folhas usadas para rascunho/blocos; os colaboradores recolhem tampas de garrafas; separação de resíduos, ainda que insuficiente.	 

Dimensão Ética		
Existe de um código de ética para docentes, pessoal não docente e estudantes	Código de Conduta e Ética, sendo que após a análise do documento se considera ser mais um código de ética; Código de Direito de Autor e dos Direitos Conexos; Direito à autodeterminação da identidade de género e expressão de género e à proteção das características sexuais de cada pessoal; Regulamento Geral de Proteção de Dados.	  
Existe monitorização do cumprimento do código de ética (canal de reclamação, contacto com o conselho)	Existência de um Conselho de Ética, Canal de Denúncia Interna (formulário, email ou carta) e procedimento de tratamento das mesmas, formulário sugestões/reclamações site., provedor de estudante.	   
Existem práticas de prevenção de suborno e corrupção	Plano de Prevenção da Corrupção e Infrações Conexas; Regulamento Disciplinar; Regime Geral de Avaliação; Aplicação de plágio no Moodle e Código de Ética.	
Social Interno		
É promovida a qualidade das condições de trabalho (físicas, horário, reconhecimento de mérito, entre outros)	O ISLA adota várias medidas que contribuem para a qualidade de trabalho dos seus colaboradores, tais como: permite a conciliação da vida profissional com a pessoal aos colaboradores; fornece equipamento adequado e ergonómico aos colaboradores; fornece parque de estacionamento gratuito para pessoal não docente e alguns docentes; possui um processo de avaliação de desempenho; atribui uma menção honrosa a docentes com a melhor avaliação de desempenho e colaboradores pelo tempo de permanência na Instituição.	  

<p>Existem campanhas/ações de promoção do desenvolvimento de competências (pessoais, sociais, técnicas) dos docentes, pessoal não docente e estudantes</p>	<p>Formações para docentes (inglês, francês); isenção total de cursos da instituição para colaboradores; desconto em cursos para familiares de colaboradores; isenção na obtenção de título de especialista para docentes; formação de português para estudantes estrangeiros; ações de curta formação disponibilizada no site do Centro de Investigação; participação em projetos com a comunidade, nomeadamente Gaia Orçamento Participativo Jovem (jovens apresentarem propostas e ideias que podem vir a ser transformadas em projetos e incluídas no orçamento municipal).</p>	
<p>Existem campanhas/ações de promoção de uma vida saudável</p>	<p>Apoio a estudantes em campeonatos de desporto (Taekwondo e Atletismo); disponibilização de uma praça da alimentação equipada para estudantes, bem como de um espaço próprio de refeições, com equipamentos e copa, para colaboradores; acesso à cozinha pedagógico para estudantes realizarem refeições em diversas atividades (lazer, ações de voluntariado).</p>	

<p>Existem campanhas/ações de promoção da igualdade/diversidade</p>	<p>Workshops/seminários de sensibilização: Uma Escola pelo direto a ter direitos (em parceria); promoção de ações de formação de Igualdade de Género (em parceria com a APEE).</p>	
<p>Existem ações de integração de estudantes estrangeiros na comunidade portuguesa</p>	<p>Existência de inúmeros estudantes alunos de nacionalidade estrangeira, cerca de 100 no ano letivo 22/23; Promoção de feira de estágios, através da cedência do espaço, para angolanos pela Câmara Municipal de Gaia; bolsas CPLP; formação de português para estrangeiros; acompanhamento dos estudantes de Erasmus, nomeadamente no auxílio para procura de habitação e processo de integração.</p>	
<p>Existem ações de integração de novos estudantes na comunidade académica</p>	<p>Sessões de acolhimento anuais; Provedora do Estudante; sistema de tutoria; kit boas vindas;</p>	
<p>Existem medidas de apoio à integração no mercado de trabalho de estudantes e diplomados</p>	<p>Feiras de estágios anuais, nas instalações da instituição, com a presença de diversas empresas; plataforma de estágios/empregos; divulgação de ofertas de empregos pelas turmas; Workshops “Aula aberta de Recrutamento e Seleção”, “Apresentação Spitch 90”; recomendação de estudantes para integração em empresas que procura colaboradores.</p>	

Existem mecanismos de auscultação/ registo e análise/ encaminhamento de sugestões e/ou reclamações/elogios	Livro de reclamações/elogios - são avaliados e tomadas ações de melhoria; caixa de sugestões; inquéritos de satisfação aos estudantes acerca das UC/docentes; canal de denúncias; delegado de turma em todos os ciclos; provedora de estudantes; sistema de tutoria.	  
Existem campanhas/ações de promoção de uma vida saudável	Apoio a estudantes em campeonatos de desporto (Taekwondo e Atletismo); disponibilização de uma praça da alimentação equipada para estudantes, bem como de um espaço próprio de refeições, com equipamentos e copa, para colaboradores; acesso à cozinha pedagógico para estudantes realizarem refeições em diversas atividades (lazer, ações de voluntariado).	    
<b>Formação Pessoal e Profissional dos Estudantes e Relação com Alumni</b>		
Existem Unidades Curriculares (com ECTS atribuídos) subordinadas ao tema das RS	Unidades Curriculares: Ética e Deontologia profissional; Ética e Responsabilidade Social das Empresas; Ética e Responsabilidade social; Turismo e Ambiente. Cursos: Pós-graduação em Gestão em Responsabilidade Social e Sustentabilidade; Pós-graduação em Gestão de Organizações da Economia Social; Pós-graduação em Intervenção Comunitária na Família e na Parentalidade; CTeSP GQAS.	 

		 
Existem Trabalhos de Final de curso/dissertações/e estágios/projetos subordinados ao tema da RS	Existem vários trabalhos finais, tanto a nível de Relatório Finais de CtesP e Licenciatura, como a nível de Dissertações de Mestrado, que envolvem questões relacionados com a RS/Sustentabilidade. Devido à forte ligação da instituição com a área dos Recursos Humanos, muitos são os projetos que procuram estudar problemáticas associadas às pessoas. Seguem alguns exemplos: "A Relação entre a Inteligência Emocional e a Inclusão de Pessoas com Deficiência no Mercado de Trabalho"; "A Importância da Inteligência Emocional nos Processos de Recrutamento e Seleção; Ética e sustentabilidade na ótica da Gestão de Recursos Humanos : um estudo de caso no setor bancário na zona norte"; "Responsabilidade social nas organizações: Avaliação das motivações no desenvolvimento e implementação de práticas socialmente responsáveis"; "A comunicação interna como meio de transmissor das práticas de responsabilidade social: um estudo de caso"; "Ética e sustentabilidade na ótica da Gestão de Recursos Humanos : um estudo de caso no setor bancário na zona norte".	 
Existem seminários, workshops e cursos de curta duração sobre RS	Exemplos: Formação de Economia Circular; Workshop sobre Biomassa, Biorredinaria e Bioeconomia; Workshop de Empreendedorismo Digital e Sustentabilidade; Congresso Anual de Saúde, Bem-estar e Felicidade na Organização; Como aplicar a Inteligência Artificial no Empreendedorismo; Leadership Workshop; Seminário Dia Nacional da Segurança e Saúde do Trabalho; From Safety to Science Safety; Dia da Ciência; Dia da Escola de Gestão; Dia da Escola de Tecnologia; "A Responsabilidade Social das Empresas e Boas Práticas no Sector da Inspeção Automóvel".	  

Gestão Socialmente Responsável na Produção e Difusão do Conhecimento		
Existem projetos de investigação desenvolvidos sobre RS	<p>Várias têm sido as candidaturas efetuadas, pela instituição, a projetos relacionados com a sustentabilidade. De momento existem alguns projetos aprovados, e várias candidaturas submetidas que aguardam aprovação.</p> <p><b>SantanderX Explorer:</b> alia a comumente empresarial aos 17 ODS;</p> <p><b>Hapiness:</b> o projeto HWBS2all foca-se na promoção e melhoria dos níveis de bem-estar e felicidade no ensino;</p> <p><b>Literacia Financeira:</b> de forma a capacitar os indivíduos para tomarem decisões de carácter financeiro.</p>	
Existem publicações de cariz científico sobre RS (desde 2011)	<p>Existem várias publicações de cariz científico enquadradas na sustentabilidade, essencialmente publicadas pelo corpo docente. Desde artigos de cariz social, ambiental, laboral entre outros:</p> <p><i>"Higher education as corporate social responsibility drivers: Teaching and learning to transform the world"</i></p> <p><i>"Social responsibility in higher education institutions in Portugal: The missing link between expectations, perceptions and practices"</i></p> <p><i>"Relação entre satisfação com a vida, engagement e o burnout- Application to Higher Education Teachers in Portugal".</i></p>	
Participação Social na Comunidade		
São aplicados critérios de RS para a seleção de fornecedores	<p>Escolha de fornecedores com base em critérios geográficos, promovendo a transação económica com a comunidade envolvente - Seabra Tavares (VNG); Bex Higiene (Porto); Pixeldecor (Porto); Microcenter (Porto).</p> <p>É também, sempre que possível, feito o recurso a empresas de pequenas dimensões de ex estudantes.</p>	
Existem protocolos com organizações e associações locais para cedência de espaço ou outro tipo de apoios	<p>Cedência gratuita de espaço (auditório) para a realização de diversos eventos – Gabinete da Juventude da Câmara Municipal de Gaia, Escolas; protocolos com diversas entidades para a redução de propinas (cerca de 200); inúmeros protocolos de cooperação e estágios.</p>	

## Diagnóstico e Plano de Ação de Práticas Sustentáveis: Estudo de Caso ISLA

<p>Existe participação da comunidade no desenvolvimento e implementação dos projetos de extensão da IES</p>	<p>Existência de estudantes e ex-estudantes envolvidos nos projetos do Centro de Investigação; integração de antigos estudantes tanto a nível de estágios internos como contratações efetivas; acolhimento estagiários externos a instituição - escolas secundárias e ifep.</p>	
<p>Existem ações de apoio à comunidade</p>	<p>Banco Alimentar - recolha de alimentos na instituição e em supermercados; Plataforma Me2You; Estudantes desenvolveram plataforma de gestão de escalas para o Banco Alimentar; Recolha de vestuário para doação.</p>	
<p>Existem eventos de cariz cultural ou desportivo abertos ao público</p>	<p>Aula aberta “A valorização turística do património cultural imaterial” Seminário “Alimentação e Patrimónios Alimentares” Congresso Internacional de Educação Empreendedora e Cidadania (Conferências, comunicações, palestras, mostras de jovens empreendedores e startups); Promoção e cedência de espaço para Campeonato Nacional de Bilhar</p>	
<p>Existem ações de promoção de aprendizagem formal ou informal para grupos vulneráveis ou discriminados</p>	<p>Conferência “Não à Violência no Namoro”; Centro Qualifica; Bolsas de estudo e planos de pagamento para estudantes carenciados; formação financiada; inclusão social (estudantes com necessidades especiais, audiovisuais e motoras), acessibilidade a estudantes com deficiências (escadas rolantes, elevador, casa de banho para deficientes).</p>	

Fonte: Elaboração Própria

### 5.3.1 Análise SWOT

Com base no diagnóstico acima apresentado, optou-se por elaborar uma análise SWOT, de forma a facilitar a identificação dos pontos forte e fracos da instituição, no que diz respeito às suas práticas sustentáveis, identificando as áreas de intervenção mais sinalizadas pelos diversos intervenientes da mesma.

Tabela 19 - Análise SWOT Sustentável



Fonte: Elaboração Própria

## 5.4 Proposta de Intervenção de Sustentabilidade no ISLA

Para a elaboração da Proposta de Intervenção de Sustentabilidade, que pretende promover e alinhar os ODS, a estratégia institucional e as dimensões da sustentabilidade, tornando-o ISLA um campus mais sustentável, procurou-se definir o principal objetivo estratégico: promover e desenvolver a cultura sustentável do ISLA. Este objetivo principal, permitiu a definição dos objetivos operacionais, que por sua vez levaram ao desenvolvimento de ações concretas e respetivos KPIs, de forma a medir o desempenho da instituição e monitorizar o seu progresso.

Tabela 20 - Objetivo Estratégico e Objetivos Operacionais

Objetivo Estratégico	Promover e desenvolver a cultura sustentável do ISLA
Objetivos Operacionais	Consolidar o Plano Estratégico Sustentável
	Melhorar a comunicação sustentável interna e externamente
	Estabelecer parcerias estratégicas
	Expandir a oferta formativa em sustentabilidade
	Promover a formação de colaboradores
	Explorar linhas de investigação
	Explorar fontes de financiamento
	Promover o bem-estar e saúde mental
	Fortalecer a política ambiental
	Incorporar a inovação tecnológica

	Promover a conscientização e comprometimento da comunidade
	Promover o ensino e o acesso à educação

Fonte: Elaboração Própria

As tabelas abaixo, esquematizam a proposta de intervenção para a Instituição, dividida por dimensões, propondo ações a curto e longo prazo para que a instituição potencialize a sua estratégia e cultura sustentáveis. Foram sugeridas medidas exequíveis e de acordo com o contexto da instituição, para que o desenvolvimento da sustentabilidade seja consciente, coeso e vá sendo desenvolvido e monitorizado ao longo do tempo.

Tabela 21 - Dimensão Campus Socialmente Responsável

Dimensão	Objetivo Operacional	Ação	KPI	Cronograma
Consolidar o Plano Estratégico Sustentável		Reformular as políticas corporativas do ISLA.	Alterar a missão, visão e valores, de forma a destacar a estratégia sustentável da instituição.	A realizar até ao início de 24/25.
		Criação de mecanismos de monitorização e avaliação.	Relatório de Sustentabilidade	A realizar em 24/25.
		Melhorar o Código de Ética e desenvolver um Código de Conduta adaptado à instituição.		A realizar em 24/25.
		Criação de uma equipa que promova e aplique a sustentabilidade na instituição.		Em planeamento.
		Criação de um separador no site da instituição que aborde a sustentabilidade.		Em execução.

	Melhorar a comunicação sustentável interna e externamente	Criação de um logótipo e slogan e imagens alusivas.	Anexo D, E, F e G	Concluído.
		Utilização de ferramentas digitais como intranet, email, newsletters e espaços físicos.		Em planeamento.
		Promoção da temática em eventos como Conselho Técnico-científico, Conselho Pedagógico, Sessão de Abertura do Ano Letivo, de forma a promover e avaliar o desenvolvimento.		Em planeamento.
		Associar, no site da instituição, o(s) respetivo(s) símbolos dos ODS aos cursos que possui.		Em execução.
		Criar espaços de diálogo e colaboração para facilitar a troca de ideias e o compartilhamento de boas práticas.		Em execução.
	Estabelecer parcerias estratégicas	Estabelecer parcerias estratégicas com instituições sem fins lucrativos e empresas que promovem a sustentabilidade.	Agir pelo Planeta Instituto Português do Sangue e da Transplantação	Em execução.
		Certificação da instituição como Eco-Escolas.	Durante 23/24	Concluído.
		Aumentar o número de certificações sustentáveis.	Certificação Eco-Campus Certificação Coração Verde - Lípor	Em planeamento.
	Promover o bem-estar e saúde mental	Promover, em conjunto com a Associação de Estudantes, a realização de atividades/torneios desportivos.	3 a 5 atividades por ano	A realizar em 24/25.
		Realizar workshops relacionadas com saúde mental.	2 workshops anualmente	“Saúde Mental e Bem-estar nas Organizações” (18 outubro de 2023).
		Realizar 1 workshop promovendo a sustentabilidade.	1 workshop/evento por ano	Alternativas Económicas e Desenvolvimento

## Diagnóstico e Plano de Ação de Práticas Sustentáveis: Estudo de Caso ISLA

				Sustentável (17 de novembro de 2024).
		Realizar/Promover atividades que promovam o bem-estar da comunidade académica.	2 atividades por ano letivo	Seminário Saúde Ocupacional (01 março de 2024) "Ser, Sentir, Humanizar: Conectando Corações e Mentes" (18 abril de 2024).
		Promover atividades de saúde e bem-estar para colaboradores.	Criação do ISLA + Desporto	Implementado.
Fortalecer a política ambiental		Instalar 25 torneiras com sensores.	Reducir em 35% o consumo de água	Concluído.
		Implementar bebedouros para disponibilização de água da rede pública.	2 bebedouros instalados	Concluído.
		Realização de recolha seletiva.	Parceria realizada com a Suldouro e Águas de Gaia	Concluído.
		Aquisição de equipamentos de maiores dimensões para separação de resíduos.	8 ecopontos	A realizar em 24/25.
		Instalar lugares de estacionamento para bicicletas.	10 lugares instalados	Concluído.
		Promover ações de educação sobre práticas de reciclagem e disposição adequada de resíduos	1 ação de formação por ano letivo	A realizar em 24/25.
	Incorporar a inovação tecnológica	Assegurar o mínimo de 90% dos serviços disponibilizados aos estudantes e 80% dos processos internos administrativos e académicos em formato digital.	30% de redução até ao final de 2024	Em execução.

		Implementar um sistema de painéis fotovoltaicos no edifício.	Reducir em 1500 kw/h o consumo de rede elétrica	A verificar a possibilidade.
--	--	--------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------	------------------------------

Fonte: Elaboração Própria

Tabela 22 - Dimensão Formação Pessoal e Profissional dos Estudantes e relação com Alumni

Dimensão	Objetivo Operacional	Ação	KPI	Cronograma
Formação Pessoal e Profissional dos Estudantes e relação com Alumni	Expandir a oferta formativa em sustentabilidade	Aumentar o número de unidades curriculares focadas na sustentabilidade e responsabilidade social.	1 unidade curricular por curso	Reestruturação de alguns cursos já submetida, pelo que se aguarda a avaliação/aprovação da A3ES.
		Aumentar o número de cursos focados na temática.		Até ao ano letivo 25/26.
		Disponibilizar oferta formativa qualificante em regime de ensino a distância.		Até ao ano letivo 25/26.
	Promover a formação de colaboradores	Aumentar o número médio de horas anuais de formação por colaborador(a).	50 horas anuais	O plano de formação de 2024 foi elaborado com base no objetivo.
		Disponibilizar ações de formação de sustentabilidade.	2 ações por ano letivo	A realizar em 24/25.
		Promover ações de formação em competências de comunicação e colaboração.	1 ação por ano letivo	A realizar em 24/25.

Fonte: Elaboração Própria

## Diagnóstico e Plano de Ação de Práticas Sustentáveis: Estudo de Caso ISLA

Tabela 23 - Gestão Socialmente Responsável na Produção e Difusão do Conhecimento

Dimensão	Objetivo Operacional	Ação	KPI	Cronograma
<b>Gestão Socialmente Responsável na Produção e Difusão do Conhecimento</b>	Explorar linhas de investigação	Integrar estudantes em projetos e artigos de investigação.	Integrar 10 estudantes anualmente	Até ao momento existem cerca de 4 estudantes
		Criar uma linha de investigação sobre a sustentabilidade		Até ao ano letivo 25/26
	Explorar fontes de financiamento	Concorrer a projetos/programas que promovam a sustentabilidade.	Pelo menos 2 projetos aprovados por ano letivo	Em desenvolvimento

Fonte: Elaboração Própria

Tabela 24 - Dimensão Participação na Comunidade

Dimensão	Objetivo Operacional	Ação	KPI	Cronograma
Promover a conscientização e comprometimento da comunidade	Promover a conscientização e comprometimento da comunidade	Envolver estudantes da instituição em projetos de voluntariado.	2% de estudantes anualmente cumulativo por ano letivo	Em desenvolvimento
		Desenvolver/participar em, pelo menos, 2 ações de voluntariado/sensibilização.	2 ações de voluntariado/sensibilização por ano letivo	Em desenvolvimento

<b>Participação Social na Comunidade</b>		Desenvolver programas de estágio e voluntariado em parceria com organizações externas.	Protocolo com 1 organização	Em desenvolvimento – projeto Quality Label e organizações de voluntariado
	<b>Promover o ensino e o acesso à educação</b>	Realizar evento “Escola Aberta” para toda a comunidade.	Um evento por ano letivo	Realizado a 9 de abril
		Manter um rácio de bolsas atribuídas pela DGES face aos candidatos.	50% dos estudantes	Em 22/23 320 estudantes possuíam bolsa DGES
		Garantir benefícios educacionais ao maior número de estudantes.	Pelo menos 80%	46% dos estudantes em 23/24
		Reducir a taxa de abandono escolar.	Inferior a 10% no ano letivo 24/25	Em 22/23 a taxa de abandono rondou os 24%. Este ano ainda se encontra em análise.

Fonte: Elaboração Própria

Algumas das medidas apresentadas foram desenvolvidas ao longo do último ano letivo, outras encontram-se em desenvolvimento e as restantes deverão ser analisadas e implementadas num curto prazo de tempo, caso possível. A autora pretende, tendo em consideração as limitações existentes, continuar a desenvolver uma cultura sustentável e a propor medidas que promovam e fomentem a consciencialização e o comprometimento na temática.

Este é um processo de que deve ser monitorizado ao longo do tempo, para que seja avaliado o seu desenvolvimento e promovidas e implementadas outras ações capazes de fomentar o desenvolvimento sustentável do ISLA.

## **6 Conclusões**

Nesta era de mudanças climáticas, esgotamento de recursos naturais e desigualdades sociais crescentes, a necessidade de promover práticas sustentáveis tornou-se essencial à sobrevivência humana. Países, empresas e comunidades procuram cada vez mais estratégias e soluções inovadoras para conciliar o desenvolvimento económico com a preservação dos recursos naturais e o bem-estar humano. Felizmente, a tecnologia e ser humano têm se alinhado nesta luta tornando-se, ironicamente, tanto os responsáveis por esta necessidade, mas também os que a promovem.

A sustentabilidade no ensino superior promove a educação, pesquisa, prática e liderança em direção a um futuro mais sustentável, abordando os desafios atuais e promovendo a conscientização e ação para a sustentabilidade em toda a sociedade.

Este projeto de mestrado assumiu como objetivos iniciais analisar a percepção dos *stakeholders* da instituição no que diz respeito às suas práticas de sustentabilidade; realizar um diagnóstico das práticas sustentáveis da instituição e respetiva proposta de intervenção, que culminaria na promoção e desenvolvimento da cultura sustentável do ISLA.

Assim, e tendo em conta a abordagem adotada ao longo do relatório e a sua especificidade, foram retiradas várias conclusões.

1. Ainda existe um forte desconhecimento do que é a sustentabilidade e as suas implicações, na medida em que os inquiridos nem sempre souberem relacionar as afirmações apresentadas com a sustentabilidade e ainda existem vários que não possuem conhecimento sobre os ODS;
2. O ISLA possui inúmeras ações no que diz respeito à sustentabilidade, contudo é notória uma falta de esquematização, planeamento e monitorização das mesmas, o que faz transparecer uma inexistência de uma estratégia sustentável. A instituição deve desenvolver um Plano Estratégico Sustentável, bem como realizar a sua divulgação, execução e monitorização;
3. A comunicação é uma das grandes áreas de intervenção sobre a qual a intuição tem que atuar, é fundamental saber comunicar a sustentabilidade e para a

sustentabilidade. A instituição deverá apostar numa forte estratégia de comunicação para envolver os seus *stakeholders* numa cultura sustentável;

4. O número de respostas “não sei”, recolhidas através dos questionários, foi bastante elevado e representa uma ideia de desconhecimento por parte dos inquiridos, podendo transmitir uma falta de conhecimentos na temática ou falta de comunicação da instituição sobre aquilo que pratica;
5. Os estudantes, apesar de serem o principal público-alvo da instituição, são aqueles que possuem mais desconhecimento sobre as práticas sustentáveis da instituição. É imperativo, divulgar, formar e promover conceitos de sustentabilidade para que o comprometimento e o compromisso das gerações futuras seja relevante e projete resultados a curto e longo prazo;
6. Os estudantes mais jovens da área de Gestão, poderão estar mais conscientes da importância e impacto da sustentabilidade, bem como poderão ter maiores conhecimentos sobre a temática, por esta apresentar número de unidades curriculares relacionadas com a temática. Existe um número de respostas superior, por parte dos estudantes de Mestrado, que poderá estar relacionado com o facto da autora pertencer ao ciclo de estudos em questão.
7. A gestão de topo encontra-se mais bem informada acerca das práticas e estratégia da instituição do que os estudantes, pessoal docente e não docente, o que poderá demonstrar um maior envolvimento ou conhecimento pela temática.

Ao longo da elaboração do relatório, foram sentidas algumas limitações, nomeadamente a falta de adesão de resposta aos questionários, o que levou a um número reduzido de respostas incapazes de traduzir a opinião da comunidade académica. Poderá ser considerado também como uma limitação a não compreensão, por parte dos inquiridos, da similaridade adotada entre os conceitos de Responsabilidade Social e Sustentabilidade, podendo ter influenciado de alguma forma a interpretação das respostas e, por consequência, dos resultados.

Por fim, recomenda-se à instituição que aplique a estratégia sugerida, promovendo as medidas recomendadas e monitorizando-as, de modo a que haja uma contínua evolução e planeamento de novos objetivos, tendo sempre como foco principal

## **Diagnóstico e Plano de Ação de Práticas Sustentáveis: Estudo de Caso ISLA**

tornar o ISLA uma instituição pautada pelo compromisso sustentável. Propõe-se ainda à instituição, com base neste projeto, a elaboração de um documento institucional que, adaptado ao contexto e exigências, permita à comunidade compreender o posicionamento do ISLA no desenvolvimento sustentável.

## 7 Referências Bibliográficas

- Almeida, F. (2002). *O bom negócio da sustentabilidade*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira.
- Amaral, L.P., Martins, N., & Gouveia, J.B. (2015). Quest for a sustainable university: a review. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 16(2), 155-172. <https://doi.org/10.1108/IJSHE-02-2013-0017>
- BCSD, (n.d.) O que é a sustentabilidade?. <https://bcsdportugal.org/sustentabilidade/>
- Boni, V., & Quaresma, S.J. (2005). Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. *Revista Em tese*, 2(1), 68-80.
- Borger, F.G. (2013). *Responsabilidade social empresarial e sustentabilidade para a gestão empresarial*. Instituto Ethos.
- Bowen, F. (2000). Environmental visibility: A trigger of green organizational response? *Business Strategy and the Environment*, 9(2), 92–107.
- Castka, P., & Balzarova, M.A. (2008). Social responsibility standardization: guidance or reinforcement through certification? *Human Systems Management*, 27(3), 231-242.
- Cherrington, D.J. (1989). *Organizational Behavior: the Management of Individual and Organizational Performance*. Allyn and Bacon.
- Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento. (1988). *Nosso futuro comum*. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas.
- Cooper, S.M., & Owen, D.L. (2007). Corporate social reporting and stakeholder accountability: The missing link. *Accounting, Organizations and Society*, 32(7-8), 649-667.
- Cunningham, J.B. (1993). *Action research and organizational development*. London: Praeger Publishers.

## Diagnóstico e Plano de Ação de Práticas Sustentáveis: Estudo de Caso ISLA

- Fernando, Y., Jabbour, C.J.C., & Wah, W.X. (2019). Pursuing green growth in technology firms through the connections between environmental innovation and sustainable business performance: Does service capability matter? *Resources, Conservation and Recycling*, 141, 8–20.
- Ferreira, J.M.C., Neves, J., Abreu, P.N., & Caetano, A. (1996). *Psicossociologia das Organizações*. Editora McGraw Hill de Portugal.
- Ferreira, P. (2008). A utilização da metodologia de investigação-ação na intervenção social: uma reflexão teórica. *Intervenção Social*, (32-34), 215-236.
- Galpin, T., Whittington, J.L., & Bell, G. (2015). Is your sustainability strategy sustainable? Creating a culture of sustainability. *Corporate Governance*, 15(1), 1-17. <https://doi.org/10.1108/CG-01-2013-0004>
- Gil, A.C. (2002). Como classificar as pesquisas. *Como elaborar projetos de pesquisa*, 4(1), 44-4. [https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/150/o/Anexo\\_C1\\_como\\_elaborar\\_projeto\\_de\\_pesquisa - antonio\\_carlos\\_gil.pdf](https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/150/o/Anexo_C1_como_elaborar_projeto_de_pesquisa - antonio_carlos_gil.pdf)
- Gil, A.C. (1999). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (5<sup>a</sup> ed.). São Paulo: Atlas.
- Godoy, A.S. (1995). Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*, 26(2).
- Global Reporting Initiative. (2002). *Sustainability reporting guidelines*. Recuperado de [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org).
- Hagquette, T.M.F. (1997). *Metodologias qualitativas na Sociologia* (5<sup>a</sup> ed.). Petrópolis: Vozes.
- George, T. (2024, January 12). What is action Research? | Definition & Examples. Scribbr. <https://www.scribbr.com/methodology/action-research/>
- Gil, A.C. (1996). *Técnicas de pesquisa* (3<sup>a</sup> ed.). São Paulo: Editora Atlas.

## Diagnóstico e Plano de Ação de Práticas Sustentáveis: Estudo de Caso ISLA

Junior, E.B., Oliveira, G.S., Santos, A.C.O., & Schnekenberg, G.F. (2021). Análise Documental como Percurso Metodológico na Pesquisa Qualitativa. *Cadernos da Fucamp*, 36-51.

ESG disclosure and Firm performance: a bibliometric and meta analysis. (2022). *Research in International Business and Finance*, 61(2022), Article 101668. <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2022.101668>

Galpin, T., Whittington, J.L., & Bell, G. (2015). Is your sustainability strategy sustainable? Creating a culture of sustainability. *Corporate Governance*, 15(1), 1-17. <https://doi.org/10.1108/CG-01-2013-0004>

Steblianskaia, E., Vasiev M., Denisov A., Bocharnikov V., Steblyanskaya A., Wang. Q. (2023). Environmental-social-governance concept bibliometric analysis and systematic literature review: Do investors becoming more environmentally conscious? *Environmental and Sustainability Indicators*, 17, 100218. <https://doi.org/10.1016/j.indic.2022.100218>

Kumar, A., Bhaskar, P., Nadeem, S., Tyagi, M., & Garza-Reyes, J. (2020). Sustainability Adoption through Sustainable Human Resource Management: A Systematic Literature Review and Conceptual Framework. *International Journal of Mathematical, Engineering and Management Sciences*, 5(6), 1014-1031.

Lakatos, E.M., & Marconi, M.A. (1996). *Técnicas de pesquisa* (3<sup>a</sup> ed.). São Paulo: Editora Atlas.

Li, T.T., Wang, K., Sueyoshi, T., & Wang, D.D. (2021). ESG: Research progress and future prospects. *Sustainability*, 13(21), 11663.

Lima, A.M. (2007). Instrumentos de Reporte de Sustentabilidade (Triple Bottom Line). Foz do Iguaçu: UFSM.

Marimon, F., Alonso-Almeida, M.M., Rodríguez, M.P., & Alejandro, K.A.C. (2012). The worldwide diffusion of the Global Reporting Initiative: what is the point? *Journal*

of                   Cleaner                   Production,                   33,                   132-144.  
<https://doi.org/10.1016/j.iclepro.2012.04.017>

Moser, S.C. (2010). *Communicating climate change: History, challenges, process and future directions*. WIREs Clim. Chang. 1, 31–53.

Montiel, I., & Delgado-Ceballos, J. (2014). Defining and measuring corporate sustainability: Are we there yet? *Organization & Environment*, 27(2), 113-139.

Patrao, C., de Almeida, A., Fonseca, P., & Moura, P. (2005). Manual de Boas Práticas de Eficiência Energética – Implementar o Desenvolvimento Sustentável nas Empresas [Best Practice Manual for Energy Efficiency – Implementing Sustainable Development in Enterprises].

<https://doi.org/10.13140/2.1.3618.5923>

Poddar, A., Narula, S.A., & Zutshi, A. (2019). A study of corporate social responsibility practices of the top Bombay Stock Exchange 500 companies in India and their alignment with the Sustainable Development Goals. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(6), 1184–1205.

Ruhnke, K., & Gabriel, A. (2013). Determinants of voluntary assurance on sustainability reports: an empirical analysis. *Journal of Business Economics*, 83(9), 1063-1091.

Sanchez, R.G., Bolivar, M.P.R., & Hernandez, A.M.L. (2013). Online disclosure of university social responsibility: a comparative study of public and private US universities. *Environmental Education Research*, 19(6), 709-746.

Sá-Silva, J.R., Almeida, C.D., & Guindani, J.F. (2009). Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. *Revista Brasileira de História e Ciências Sociais*, 1(1), Jul.

Smith, C. (2012). The importance of organizational learning for organizational sustainability. *The Learning Organization*, 19(1), 4-10.  
<https://doi.org/10.1108/09696471211199285>

## Diagnóstico e Plano de Ação de Práticas Sustentáveis: Estudo de Caso ISLA

- Tiana, S.A., Morilla, M.F., Carrera, J.M.M., & Ramèntol, S.V. (2017). Barreras para la sostenibilidad integral en la Universidad. *Revista Iberoamericana de Educación*, 73, 253-272. <https://doi.org/10.35362/rie730301>
- Tripp, D. (2005). Action research: a methodological introduction. *Educação E Pesquisa*, 31(3), 443–466. <https://doi.org/10.1590/s1517-97022005000300009>
- Vallaey, F. (2006). Breve marco teórico de responsabilidad social universitaria. *Vallaey y Carrizo, Responsabilidad Social Universitaria*.
- Vallaey, F. (2012). Virtud, justicia, sostenibilidad: una ética en 3 dimensiones para la responsabilidad social de las organizaciones. *Revista ComunicaRSE*, 29, 02.
- Vallaey, F., De la Cruz, C., & Sasia, P.M. (2009). Responsabilidad social universitaria: manual de primeros pasos. *Inter-American Development Bank*.
- Vallaey, F., Botero, A.M., Ojea, B., Álvarez, J., Solano, D., Oliveira, M., ... & Jara, B. (2020). Modelo de URSULA.
- Valmohammadi, C. (2011). Investigating corporate social responsibility practices in Iranian organizations: an ISO 26000 perspective. *Business Strategy Series*, 12(5), 257-263. <http://dx.doi.org/10.1108/17515631111166898>
- Velazquez, L., Munguia, N., Platt, A., & Taddei, J. (2006). Sustainable university: what can be the matter? *Journal of Cleaner Production*, 14(9/11), 810-819.
- Zeichner, K.M. (1993). A formação reflexiva de professores: ideias e práticas. Lisboa: EDUCA.

## Anexos

### Anexo A – Guião Questionário Pessoal Docente e Não Docente

27/04/24, 19:57

O ISLA e a Responsabilidade Social

#### O ISLA e a Responsabilidade Social

O presente estudo destina-se a compreender as percepções dos(as) colaboradores(as) do ISLA sobre a Responsabilidade Social (RS) da Instituição de Ensino Superior (IES), no âmbito do projeto do Mestrado de Gestão. A resposta não demorará mais do que 5 minutos e é de extrema importância para a concretização do trabalho a desenvolver e para a instituição.

\* Indica uma pergunta obrigatória

1. 1. Selecione o grupo em que se enquadra: \*

Marcar apenas uma oval.

Docente

Não Docente

2. 2. Género: \*

Marcar apenas uma oval.

Feminino

Masculino

Outro

Secção sem título

## Diagnóstico e Plano de Ação de Práticas Sustentáveis: Estudo de Caso ISLA

27/04/24, 19:57

O ISLA e a Responsabilidade Social

3. 3. Em que medida concorda ou discorda que a RS está relacionada com as seguintes ações: \*

Marcar apenas uma oval por linha.

	1. Discordo totalmente	2. Discordo	3. Não concordo, nem discordo	4. Concordo	5. Concordo totalmente	0. Não sei
<b>Pesquisa científica sobre problemas sociais e educativos.</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Implementação de conteúdos éticos e morais nos planos de estudo.</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Organização de programas de voluntariado.</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Promoção do empreendedorismo entre os alunos.</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Promoção do respeito pela diversidade e igualdade de oportunidades.</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Contribuição para a resolução de problemas sociais.</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Contribuir para o desenvolvimento económico da região ou da sociedade.</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Equilíbrio entre vida pessoal e profissional dos colaboradores.</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[https://docs.google.com/forms/d/11wFkhaigZOVcv6CRDQ\\_LuHJ04E2-FOYsVzwkGVUZ44g/edit](https://docs.google.com/forms/d/11wFkhaigZOVcv6CRDQ_LuHJ04E2-FOYsVzwkGVUZ44g/edit)

2/10

## Diagnóstico e Plano de Ação de Práticas Sustentáveis: Estudo de Caso ISLA

27/04/24, 19:57

O ISLA e a Responsabilidade Social

Eleição dos órgãos de gestão de forma democrática e transparente.

Promoção da formação dos colaboradores.

Consciencialização da comunidade académica para os problemas ambientais.

4. 4. Considera que as políticas corporativas (missão, visão, valores) do ISLA são coincidentes com o conceito de Responsabilidade Social Corporativa? \*

*Marcar apenas uma oval.*

Sim  
 Não  
 Parcialmente

5. 5. Considera que o ISLA espelha os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) no seu funcionamento? \*

*Marcar apenas uma oval.*

Sim  
 Não  
 Não sei o que são ODS

### Secção sem título

A partir daqui vamos colocar algumas questões para que avalie de que forma o ISLA é uma instituição de ensino socialmente responsável.

## Diagnóstico e Plano de Ação de Práticas Sustentáveis: Estudo de Caso ISLA

27/04/24, 19:57

O ISLA e a Responsabilidade Social

### 6. Em que medida concorda ou discorda com as seguintes afirmações: \*

*Marcar apenas uma oval por linha.*

	1. Discordo totalmente	2. Discordo	3. Não concordo, nem discordo	4. Concordo	5. Concordo totalmente	0. Não sei
<b>O ISLA é uma IES socialmente responsável.</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>O ISLA possui uma comunicação clara da sua estratégia de RS.</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>O ISLA é uma instituição transparente e dotada de princípios éticos.</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>O ISLA é uma instituição que promove a inclusão social.</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>O ISLA promove a relação com a comunidade envolvente.</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>O ISLA é uma instituição que promove o relacionamento e envolvimento com o(a) estudante.</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>O ISLA presta serviços que</b> _____	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[https://docs.google.com/forms/d/11wFkhaigZVOcv6CRDQ\\_LuHJ04E2-FOYsVzwkGVUZ44g/edit](https://docs.google.com/forms/d/11wFkhaigZVOcv6CRDQ_LuHJ04E2-FOYsVzwkGVUZ44g/edit)

4/10

## Diagnóstico e Plano de Ação de Práticas Sustentáveis: Estudo de Caso ISLA

27/04/24, 19:57

O ISLA e a Responsabilidade Social

contribuem  
contribuem  
para a  
para a  
resolução de  
resolução de  
problemas  
problemas  
sociais.  
sociais.

O ISLA  
O ISLA  
promove ações  
promove ações  
de carácter  
de carácter  
ambiental  
ambiental:



### Secção sem título

[https://docs.google.com/forms/d/11wFkhaigZVOcv6CRDQ\\_LuHJ04E2-FOYsVzwkGVUZ44g/edit](https://docs.google.com/forms/d/11wFkhaigZVOcv6CRDQ_LuHJ04E2-FOYsVzwkGVUZ44g/edit)

5/10

## Diagnóstico e Plano de Ação de Práticas Sustentáveis: Estudo de Caso ISLA

27/04/24, 19:57

O ISLA e a Responsabilidade Social

### 7. Em que medida concorda ou discorda com as seguintes afirmações: \*

Marcar apenas uma oval por linha.

	1. Discordo totalmente	2. Discordo	3. Não concordo, nem discordo	4. Concordo	5. Concordo totalmente	0. Não sei
<b>O ISLA promove conteúdos de responsabilidade social nos seus programas académicos.</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>O ISLA promove junto dos(as) seus(uas) colaboradores(as) (pessoal docente e não docente) uma cultura de responsabilidade social.</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>O ISLA promove ações de formação para com os(as) seus(uas) colaboradores(as) (pessoal docente e não docente).</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>O ISLA promove a investigação colaborativa, na medida em que integra a difusão e transferência de conhecimentos gerados, junto da comunidade como eixo estratégico de atuação das IES.</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>O ISLA é uma</b>						

[https://docs.google.com/forms/d/11wFkhaigZV0cv6CRDQ\\_LuHJ04E2-FOYsVzwkGVUZ44g/edit](https://docs.google.com/forms/d/11wFkhaigZV0cv6CRDQ_LuHJ04E2-FOYsVzwkGVUZ44g/edit)

6/10

## Diagnóstico e Plano de Ação de Práticas Sustentáveis: Estudo de Caso ISLA

27/04/24, 19:57

O ISLA e a Responsabilidade Social

instituição  
O ISLA é uma  
envolvida na  
instituição  
conceção do  
envolvida na  
desenvolvimento  
conceção do  
desenvolvimento  
científico  
de conhecimento

Científico  
O ISLA é uma  
instituição  
O ISLA é uma  
envolvida no  
instituição  
desenvolvimento  
envolvida no  
de projetos com a  
desenvolvimento  
comunidade,  
de projetos com a  
envolvendo  
comunidade,  
os(as)  
envolvendo  
estudantes.  
estudantes.

### Secção sem título

[https://docs.google.com/forms/d/11wFkhaigZOcv6CRDQ\\_LuHJ04E2-FOYsVzwkGVUZ44g/edit](https://docs.google.com/forms/d/11wFkhaigZOcv6CRDQ_LuHJ04E2-FOYsVzwkGVUZ44g/edit)

7/10

## Diagnóstico e Plano de Ação de Práticas Sustentáveis: Estudo de Caso ISLA

27/04/24, 19:57

O ISLA e a Responsabilidade Social

8. 8. Tendo em consideração as ações de RS adotadas pelo ISLA, indique por quais canais de comunicação:

*Marcar tudo o que for aplicável.*

	Tenho conhecimento	Gostaria de ter conhecimento
Email	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Facebook	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Instagram	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Linkedin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TikTok	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Twitter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Youtube	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Docentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pessoal não docente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eventos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Outdoors/Muppies	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cartazes nas instalações	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. 9. Caso pretenda indique outro canal, não mencionado anteriormente, pelo qual gostaria de ter conhecimento das ações de RS do ISLA.

---

---

---

---

---

## Diagnóstico e Plano de Ação de Práticas Sustentáveis: Estudo de Caso ISLA

27/04/24, 19:57

O ISLA e a Responsabilidade Social

10. 10. Indique exemplos de práticas concretas de RS adotadas pelo ISLA. \*

---

---

---

---

---

11. 11. Sugira outras medidas que a Instituição possa adotar no sentido de melhorar \* a sua Responsabilidade Social.

---

---

---

---

---

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pela Google.

Google Formulários

[https://docs.google.com/forms/d/11wFkhaigZVOcv6CRDQ\\_LuHJ04E2-FOYsVzwkGVUZ44g/edit](https://docs.google.com/forms/d/11wFkhaigZVOcv6CRDQ_LuHJ04E2-FOYsVzwkGVUZ44g/edit)

9/10

## Anexo B – Guião Questionário Estudantes

27/04/24, 19:57

O ISLA e a Responsabilidade Social

### O ISLA e a Responsabilidade Social

O presente estudo destina-se a compreender as percepções dos(as) estudantes do ISLA sobre a Responsabilidade Social (RS) da Instituição de Ensino Superior (IES), no âmbito do projeto do Mestrado de Gestão. A resposta não demorará mais do que 5 minutos e é de extrema importância para a concretização do trabalho a desenvolver e para a instituição.

\* Indica uma pergunta obrigatória

1. 1. Grau que frequenta: \*

*Marcar apenas uma oval.*

- CTeSP
- Licenciatura
- Mestrado

2. 2. Área do seu curso: \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Gestão
- Tecnologia

3. 3. Género: \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Feminino
- Masculino
- Outro

## Diagnóstico e Plano de Ação de Práticas Sustentáveis: Estudo de Caso ISLA

27/04/24, 19:57

O ISLA e a Responsabilidade Social

4. 4. Idade: \*

*Marcar apenas uma oval.*

- 18 - 25 anos
- 25 - 30 anos
- 35 - 40 anos
- + 40 anos

## Diagnóstico e Plano de Ação de Práticas Sustentáveis: Estudo de Caso ISLA

27/04/24, 19:57

O ISLA e a Responsabilidade Social

5. Em que medida concorda ou discorda que a RS está relacionada com as seguintes ações: \*

Marcar apenas uma oval por linha.

	1. Concordo totalmente	2. Concordo	3. Não concordo, nem discordo	4. Concordo	5. Concordo totalmente	0. Não sei
<b>Implementação de conteúdos éticos e morais nos planos de estudo.</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Organização de programas de voluntariado.</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Pesquisa científica sobre problemas sociais e educativos.</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Promoção do empreendedorismo entre os(as) estudantes.</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Promoção do respeito pela diversidade e igualdade de oportunidades.</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Contribuição para a resolução de problemas sociais.</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Eleição de órgãos de gestão de forma democrática e transparente.</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Equilíbrio entre vida pessoal e profissional dos(as) colaboradores(as).</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[https://docs.google.com/forms/d/1JNsHvB5kn76C5E6OTYbFoCwZBhLAHU\\_-kvnqb-SRe8U/edit](https://docs.google.com/forms/d/1JNsHvB5kn76C5E6OTYbFoCwZBhLAHU_-kvnqb-SRe8U/edit)

3/9

## Diagnóstico e Plano de Ação de Práticas Sustentáveis: Estudo de Caso ISLA

27/04/24, 19:57

O ISLA e a Responsabilidade Social

dos(as) Contribuição do colaboradores(as). desenvolvimento	<input type="radio"/>					
económico. Contribuição do desenvolvimento Promoção da económico. formação dos(as)	<input type="radio"/>					
colaboradores(as). Promoção da formação dos(as) Conscientização colaboradores(as). da comunidade	<input type="radio"/>					
académica para os Conscientização problemas da comunidade ambientais académica para os problemas ambientais.	<input type="radio"/>					

6. 6. Considera que as políticas corporativas (missão, visão, valores) do ISLA são \* coincidentes com o conceito de Responsabilidade Social Corporativa?

*Marcar apenas uma oval.*

Sim  
 Não  
 Parcialmente

7. 7. Considera que o ISLA espelha os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) no seu funcionamento? \*

*Marcar apenas uma oval.*

Sim  
 Não  
 Não sei o que são ODS

A partir daqui vamos colocar algumas questões para que avalie de que forma o ISLA é uma instituição de ensino socialmente responsável.

## Diagnóstico e Plano de Ação de Práticas Sustentáveis: Estudo de Caso ISLA

27/04/24, 19:57

O ISLA e a Responsabilidade Social

8. 8. Em que medida concorda ou discorda com as seguintes afirmações: \*

*Marcar apenas uma oval por linha.*

	1. Discordo totalmente	2. Discordo	3. Não concordo, nem discordo	4. Concordo	5. Concordo totalmente	0. Não sei
<b>O ISLA é uma IES socialmente responsável.</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>O ISLA possui uma comunicação clara da sua estratégia de RS.</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>O ISLA é uma instituição transparente e dotada de princípios éticos.</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>O ISLA é uma instituição que promove a inclusão social.</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>O ISLA promove a relação com a comunidade envolvente.</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>O ISLA é uma instituição que promove o relacionamento e envolvimento com o(a) estudante.</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>O ISLA presta serviços que</b> <i>.....</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[https://docs.google.com/forms/d/1JNsHvB5kn76C5E6OTYbFoCwZBhLAHU\\_-kvnqb-SRe8U/edit](https://docs.google.com/forms/d/1JNsHvB5kn76C5E6OTYbFoCwZBhLAHU_-kvnqb-SRe8U/edit)

5/9

## Diagnóstico e Plano de Ação de Práticas Sustentáveis: Estudo de Caso ISLA

27/04/24, 19:57

O ISLA e a Responsabilidade Social

contribuem  
para a  
resolução de  
problemas  
sociais.

O ISLA  
promove ações  
de carácter  
ambiental.



## Diagnóstico e Plano de Ação de Práticas Sustentáveis: Estudo de Caso ISLA

27/04/24, 19:57

O ISLA e a Responsabilidade Social

9. 9. Em que medida concorda ou discorda com as seguintes afirmações: \*

Marcar apenas uma oval por linha.

	1. Discordo totalmente	2. Discordo	3. Não concordo, nem discordo	4. Concordo	5. Concordo totalmente	0. Não sei
<b>O ISLA promove conteúdos de responsabilidade social nos seus programas académicos.</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>O ISLA desenvolve ações/medidas que auxiliem os(as) estudantes no seu percurso profissional, promovendo a empregabilidade.</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>O ISLA promove a integração dos(as) estudantes internacionais.</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>O ISLA promove a investigação junto da comunidade académica.</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>O ISLA é uma instituição que produz conteúdos científico relacionados com responsabilidade social.</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>O ISLA é uma instituição envolvida no desenvolvimento de projetos com a comunidade, envolvendo os(as) estudantes.</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



## Diagnóstico e Plano de Ação de Práticas Sustentáveis: Estudo de Caso ISLA

27/04/24, 19:57

O ISLA e a Responsabilidade Social

10. 8. Tendo em consideração as ações de RS adotadas pelo ISLA, indique por quais canais de comunicação:

*Marcar tudo o que for aplicável.*

	Tenho conhecimento	Gostaria de ter conhecimento
<b>Email</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Facebook</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Instagram</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Linkedin</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>TikTok</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Twitter</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Youtube</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Docentes</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Pessoal não docente</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Colegas</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Eventos</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Outdoors/Muppies</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Cartazes nas instalações</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11. Caso pretenda indique outro canal, não mencionado anteriormente, pelo qual gostaria de ter conhecimento das ações de RS do ISLA.

---

---

---

---

---

## Diagnóstico e Plano de Ação de Práticas Sustentáveis: Estudo de Caso ISLA

27/04/24, 19:57

O ISLA e a Responsabilidade Social

12. 12. Indique exemplos de práticas concretas de RS adotadas pelo ISLA. \*

---

---

---

---

---

13. 13. Sugira outras medidas que a Instituição possa adotar no sentido de melhorar \* a sua Responsabilidade Social.

---

---

---

---

---

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pela Google.

Google Formulários

[https://docs.google.com/forms/d/1JNsHvB5kn76C5E6OTYbFoCwZBhLAHU\\_-kvnqb-SRe8U/edit](https://docs.google.com/forms/d/1JNsHvB5kn76C5E6OTYbFoCwZBhLAHU_-kvnqb-SRe8U/edit)

9/9

## **Anexo C – Guião Entrevistas Gestão de Topo**

### **O ISLA e a Responsabilidade Social**

No âmbito do desenvolvimento do Projeto de 2º ano do Mestrado de Gestão, realizou-se uma entrevista que procura analisar a implementação da Responsabilidade Social (RS)/Sustentabilidade na Instituição de Ensino Superior (IES) ISLA Gaia. Solicita-se que, enquanto órgão fundamental desta instituição, responda às questões abaixo.

1. Nome
2. Função/Unidade Orgânica
3. O que é para si a Responsabilidade Social? E a Sustentabilidade?
4. Considera que existem diferenças entre os conceitos? Se sim, quais?
5. Tendo em conta as políticas corporativas e estratégia do ISLA, considera que a RS/Sustentabilidade se enquadra na instituição? Se sim de que forma?
6. Considera que a comunicação interna e externa sobre as ações/medidas de RS/Sustentabilidade do ISLA é eficaz? Que sugestões de melhorias proporia?
7. Considera o papel do governo e das suas respetivas diretrizes relevantes na promoção de práticas de RS/Sustentabilidade? Em que medida?
8. Na sua opinião, e tendo em conta os atuais desafios que a instituição enfrenta, estes podem ser minimizados através de práticas de RS/Sustentabilidade? De que forma?
9. O ISLA cria impactos económicos e sociais relevantes na região? Quais?
10. Que vantagens considera que a implementação de uma cultura e estratégia baseadas na RS/Sustentabilidade, podem proporcionar à Instituição?
11. Identifique quais as principais dificuldades ou barreiras sentidas na implementação da RS/Sustentabilidade.
12. De um ponto de vista académico, as dimensões da RS nas IES estão agrupadas em 4 dimensões: campus socialmente responsável; formação pessoal e profissional dos estudantes e relação com alumni; gestão socialmente responsável da produção e difusão do conhecimento e por fim participação social na comunidade. Tendo em conta estas dimensões, por favor indique exemplos de práticas concretas de Sustentabilidade/RS adotadas pelo ISLA.
13. Por fim, tendo em conta a estrutura organizacional e gestão do ISLA, sugira medidas que julgue que a Instituição deve adotar no sentido de melhorar a sua RS/Sustentabilidade.

**Anexo D – ISLA + Sustentável + Responsável**



<sup>1</sup> Documento elaborado em conjunto com o Departamento de Comunicação do ISLA

**Anexo E – Logótipos**



---

<sup>2</sup> Logótipos elaborados em conjunto com o Departamento de Comunicação do ISLA

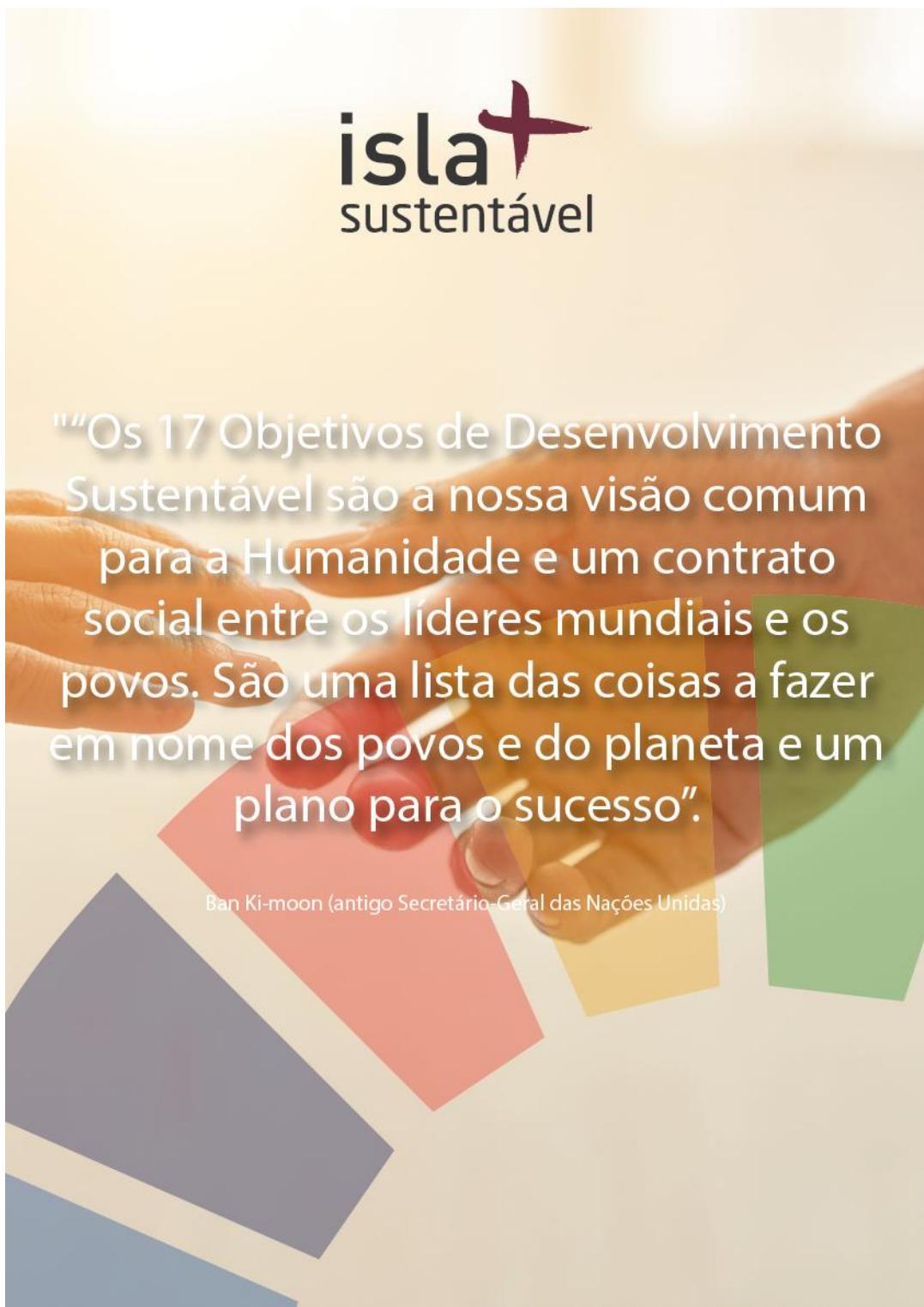
Anexo F – Os 17 ODS



3

<sup>3</sup> Documento elaborado em conjunto com o Departamento de Comunicação do ISLA

Anexo G – Os ODS como missão da Humanidade



<sup>4</sup> Documento elaborado em conjunto com o Departamento de Comunicação do ISLA