



UNIVERSIDADE DE
COIMBRA

Emília Maria Oliveira Anacleto

RELATÓRIO DE ESTÁGIO
MESTRADO EM PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL

2022/2023

Relatório realizado no âmbito do estágio curricular do Mestrado em Psicologia Organizacional, orientado pela Professora Doutora Carla Maria Santos Carvalho e pela Professora Doutora Teresa Manuela Marques Santos Dias Rebelo

Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação
Universidade de Coimbra

Setembro de 2023

Agradecimentos

Agradeço à orientação da Professora Doutora Carla Carvalho da Professora Doutora Teresa Rebelo e o apoio e partilhas da Dr. Joana Lopes. Às pessoas da DPGD e ao Dr. Filipe, agradeço os ensinamentos e ao GDS as novas amizades e oportunidades.

Coimbra não foi o que esperava, mas agradeço ao CMUC ter sido a minha primeira casa na cidade, ao GE a aventura de empoderamento e ao CIAAC a ajuda a superar os meus bugs, o palco para construir os meus projetos e por me abrir novas portas. Um agradecimento especial à Andreia Melo, à Ana Maria Marques, à Ana Paula, à Matilde e à Disa. Às amigas antigas: Inês Lestre, Emiliana, Elisa, Peppy, Gonzalo.

Agradeço aos familiares que estiveram lá. À Anita, que me apresentou Coimbra, à madrinha Margarida, que me apresentou a profissão, ao padrinho Nuno e à tia Palmira pela casa emprestada e pelos abraços, ao Xavier pelas conversas e resoluções incontáveis de erros tecnológicos estranhos, à Leonor – tenho muito orgulho em ti – e aos meus avós. À família Nogueira Ramos pelas múltiplas estadias e por me incluírem. À criatividade das histórias do Benjamim. Ao Tiago Gonçalves pela família emprestada.

Agradeço aos muitos gatos na minha vida as doses de dopamina: Milo, Kiinuchi, Lingrinhas, Vigi, Mariquinhas, Lili, Disti, Peli, Duplis, Munqui, Trappy, Tyler, Medusa, Ferrinhos, Casanova, Artemis, Olivia, Fadinha e os muitos outros que fui encontrando pelo caminho e me aliviaram dias pesados. E agradeço os mimiños ao Azuzo, Gretel, Caramela e Caju.

Ao Paulo Nogueira Ramos, a minha pessoa, agradeço os cinco anos de apoio, amor, risos, experiências, viagens que nem em 50 páginas podia descrever. Obrigada pela tua confiança inabalável em mim, mesmo quando eu não acreditei. Obrigada por seres a minha ponte para a realidade em que queria viver, por seres casa em qualquer lugar e por me aceites como sou. Mostraste-me um mundo diferente e fazes-me acreditar num mundo melhor. Contigo encontrei forças que não sabia que tinha.

À minha mãe, a minha rede, agradeço tudo. Tudo é difícil de articular, mas, entre muito mais, obrigada por seres um exemplo, um orgulho, por me dares espaço, por me respeitares como uma igual, por me fazeres sentir validada, por confiares em mim, nas minhas decisões, pela força nos momentos maus, pelas injúrias a um mundo injusto em minha defesa, por teres dado muito de ti para poder estar cá. Nunca esquecerei.

Índice

<u>APRESENTAÇÃO DO SISTEMA DE AÇÃO</u>	3
A UNIVERSIDADE DE COIMBRA	3
O GABINETE PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL	13
A MUDANÇA ORGANIZACIONAL EM PROL DA SUSTENTABILIDADE	15
<u>ATIVIDADES DESENVOLVIDAS</u>	17
ANÁLISE DOCUMENTAL	18
ELABORAÇÃO DO RELATÓRIO ANUAL DE SUSTENTABILIDADE DE 2022	19
PRODUÇÃO DE OUTROS RELATÓRIOS GERAIS DE REPORTE	29
DESENVOLVIMENTO E PARTICIPAÇÃO EM ESTUDOS	30
REPRESENTAÇÃO DA UC EM REDES DEDICADAS AO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL	32
APOIO À DEFINIÇÃO ESTRATÉGICA	33
DINAMIZAÇÃO DE AÇÕES PROMOTORAS DE SUSTENTABILIDADE	34
<u>ANÁLISE GLOBAL DO ESTÁGIO</u>	36
<u>CONCLUSÕES</u>	41
<u>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</u>	42
<u>ANEXOS</u>	51

Apresentação do Sistema de Ação

Este relatório reporta o desenvolvimento do estágio curricular de Emília Anacleto no Gabinete para o Desenvolvimento Sustentável (GDS) da Universidade de Coimbra (UC). Neste capítulo é chave a consideração pela UC como um todo, pelo GDS e pela mudança organizacional que fundamentou o presente estágio.

A Universidade de Coimbra

A UC é a Instituição de Ensino Superior (IES) pública mais antiga de Portugal, tendo sido fundada a 1290 por D. Dinis (Universidade de Coimbra, 2019a). Com sede em Coimbra, no Paço das Escolas, conta com Unidades Orgânicas (UO) fora da mesma. De acordo com dados de 2022, a UC conta com 26027 estudantes inscritos/as e teve uma faturação de 13,03 milhões de euros (Universidade de Coimbra, 2023b). É composta por 12 UO de ensino e/ou investigação, das quais oito são faculdades, dispondo de serviços específicos de apoio à gestão (Universidade de Coimbra, 2019a, 2023b) (Anexo 1). Dispõe ainda de outras unidades e serviços que visam apoiar as atividades científicas e pedagógicas, culturais, desportivas, administrativas, sociais e de relação com a comunidade, como nove Unidades de Extensão Cultural e de Apoio à Formação (UECAF), o Senado, o Fiscal Único, 12 Projetos Especiais, 43 estruturas na Administração, entre outros órgãos (Anexo 2) (Universidade de Coimbra, 2019a). Os órgãos de governo, Conselho Geral, Conselho de Gestão e Reitor (órgão máximo de governo e de representação externa da UC) regem segundo um princípio de gestão descentralizada efetivada na delegação de competências aos órgãos de direção das UO. A dimensão da UC vai além da desta sua estrutura organizacional: o Grupo Público UC (GPUC) conta com mais 16 entidades autónomas, existindo outras estruturas intrinsecamente ligadas à UC (Universidade de Coimbra, 2023c). É, portanto, uma estrutura de grandes dimensões, indicando os dados publicados no Relatório de Gestão e Contas Consolidado de 2022 a existência de 3550 trabalhadores/as efetivos/as, aos quais acrescem bolseiros/as de investigação, estagiários/as curriculares ou profissionais, beneficiários/as de programas ocupacionais e avançados/as (Universidade de Coimbra, 2023c). Denota-se um caráter multifacetado na atividade e nas dinâmicas internas da UC, servindo esta instituição propósitos abrangentes.

Em 2013 a UC foi constituída património mundial pela UNESCO, conjugando à tradição, a contemporaneidade e a inovação, tal como preconiza na sua matriz identitária

(Gabinete do Secretário de Estado da Cultura, 2013; Universidade de Coimbra, 2019a). Pela incontornável herança histórica decorrente dos seus 733 anos de existência são vários e complexos os elementos da sua cultura organizacional. Em organizações antigas e com forte componente histórica, compreender o paradigma cultural é necessário para se perceber como os respetivos membros veem o mundo (Schein, 1995). Assim, a análise do *frame* simbólico é necessária para permitir a perceção de significados, símbolos e o seu papel, decorrentes da cultura organizacional, bem como a possibilidade de múltiplas interpretações das mesmas experiências (Bolman & Deal, 2017). Uma das formas de descrever uma cultura organizacional é recorrendo aos seguintes três níveis: artefactos (aspetos visíveis e comportamento explícito), valores (filosofias e sistemas de valores, estratégias e objetivos) e pressupostos básicos (determinam os valores e artefactos, sendo, normalmente, inconscientes, automatizados e tomados como garantidos) (Schein, 1995; Mamatha and Geetanjali, 2020). Alguns dos artefactos da UC encontram-se nos seus Estatutos: os seus símbolos – o selo, a bandeira e o hino – e algumas cerimónias e distinções, como o doutoramento *honoris causa*, a medalha da Universidade, a tomada de posse do Reitor, os doutoramentos solenes, a abertura solene das aulas, a celebração do Dia da Universidade de Coimbra a 1 de março (Universidade de Coimbra, 2019a).

Relativamente aos valores, a UC tem como eixos nucleares da sua missão a investigação, o ensino e desafios societais:

é uma instituição de criação, análise crítica, transmissão e difusão de cultura, de ciência e de tecnologia que, através da investigação, do ensino e da prestação de serviços à comunidade, contribui para o desenvolvimento económico e social, para a defesa do ambiente, para a promoção da justiça social e da cidadania esclarecida e responsável e para a consolidação da soberania assente no conhecimento (Universidade de Coimbra, 2019a, p. 8294)

A matriz identitária da UC descreve-a como uma instituição aberta ao mundo, à cooperação entre os povos e à interação das culturas, no respeito pelos valores da independência, da tolerância e do diálogo, empenhando-se em oferecer um ambiente de rigor intelectual, ética universitária, liberdade de opinião, promovendo o espírito de tolerância e de humildade científica, o estímulo à criatividade e à inovação e o reconhecimento e a promoção do mérito (Universidade de Coimbra, 2019a). Alinhada com esta matriz e a sua missão, a visão da UC para o quadriénio de 2019-2023, é:

Ser internacionalmente reconhecida como uma universidade de investigação, em que a produção de conhecimento de elevada qualidade influencie o processo educativo e aumente a partilha de conhecimento com a sociedade, dando resposta aos problemas que são de todos/as e de cada um/a e contribuindo sem reservas para o desenvolvimento sustentável (Universidade de Coimbra, 2019b, p.17)

No mesmo documento define os seus valores: liberdade de opinião, tolerância, excelência, igualdade, liberdade, humildade científica, sustentabilidade, direito à diferença e não discriminação, reconhecimento e promoção do mérito, cooperação, abertura ao mundo, inovação, diálogo, estímulo à criatividade, interação das culturas, independência, responsabilidade social, inclusão, ética, valorização das pessoas, tradição, rigor intelectual, contemporaneidade e solidariedade académica. Assim, alinhado com o supramencionado, o quadro de referência estratégica para o quadriénio 2019-2023 centra-se nos pilares de missão já referidos, sendo que ao movimentar um, os restantes serão desenvolvidos também no mesmo sentido e velocidade. A internacionalização encontra-se transversalmente presente neste funcionamento. Em prol desta estratégia, apresentam-se os recursos operacionais ou eixos de missão qualidade, instalações, financiamento e comunicação, sendo permanente e retroativo o processo de planeamento, acompanhamento e avaliação contínua desta estratégia. Porém, aquele que é identificado como ativo mais importante, ocupando uma posição central neste quadro são as pessoas, na medida em que se reconhece que é por elas que a estratégia deve ser definida e só com elas será alcançada. Esta vontade de desenvolvimento contínuo e alcançado em conjunto é também veiculada pelos dois lemas presentes no referido documento: 1) “*citius, altius, fortius*” (“mais rápido, mais alto, mais forte”), que preconiza a superação coletiva através da identificação das melhores ideias e da monitorização da sua concretização e 2) “O Futuro da Universidade de Coimbra está nas nossas mãos!”, que deu nome ao processo participativo de envolvimento de *stakeholders* em prol desta definição estratégica. Neste quadro de referência estratégica, a sustentabilidade e responsabilidade social são transversais à atividade da instituição através de atitudes e comportamentos em prol do ambiente e ação climática e da cidadania, igualdade e inclusão. Note-se, neste âmbito, que o Manual de Acolhimento da UC tem um capítulo dedicado à sensibilização para um comportamento ambientalmente sustentável no contexto de trabalho (Universidade de Coimbra, 2022a) e outro dedicado à prevenção de riscos de gestão e ao combate ao

assédio no trabalho. Neste seguimento, eis outro artefacto: “O Futuro (do mundo e) da UC está nas nossas mãos... pelo planeta, pela juventude, pela humanidade” (p.10, Universidade de Coimbra, 2023c).

Tal permite inferir alguns pressupostos básicos, porém sublinho a dificuldade de fazer este levantamento, desde logo pela sua própria definição como inconscientes (Schein, 1995), mas também porque diferentes experiências na instituição podem fazer sobressair valores mais ou menos convergentes com os divulgados. Para Bruckmann e Carvalho (2018), as elaborações mentais da realidade organizacional, por parte dos atores organizacionais, traduzem esquemas interpretativos, relevantes para os padrões de conduta da própria organização, podendo verificar-se a coexistência de diferentes elaborações mentais, valores e ideias entre os vários atores. Numa organização podem existir, também, diferentes lógicas institucionais, relativas aos padrões de crenças, ideias, práticas e regras que guiam a tomada de decisão empreendidos pelos atores organizacionais (Pache & Santos, 2013). Embora estas tenham impacto nas práticas, interesses e na identidade dos atores organizacionais, estes podem variar no grau de adesão às mesmas, especialmente num contexto de competição entre lógicas institucionais. Justifica-se assim que diferentes atores organizacionais possam interagir com lógicas institucionais diferentes, por exemplo, estando em diferentes departamentos, bem como ter uma interpretação pessoal da mesma diferente entre si. Também a exposição com a lógica institucional pode variar, podendo as experiências com a mesma serem positivas ou negativas. Consoante estas experiências, é possível que se verifique algum contraste entre os valores divulgados e a perceção individual: a título de exemplo, alguém que seja vítima de corrupção na organização, poderá salientar pressupostos opostos aos valores divulgados pela mesma. Ora, atendendo à minha experiência pessoal e análise supra, identifico alguns pressupostos básicos como a globalização, o apoio à comunidade e seu desenvolvimento através da produção e transferência de conhecimento, competitividade, alguma territorialização associada às diferentes faculdades e uma visão do mundo pós-moderna com alinhamentos ecológicos, pela definição de Brown (2005).

A consideração pela cultura organizacional foi, ainda, relevante no contexto do atual estágio por poder funcionar como um mecanismo de resistência à mudança (Bolman & Deal, 2017). Esta ajuda a formatar a estrutura que, por sua vez, a reforça, contribuindo para o sistema organizacional com um *feedback* positivo entre si. Porém, a mudança

estrutural pode orientar mudanças culturais a longo prazo. No contexto deste estágio há duas mudanças estruturais relevantes a assinalar: a que ocorreu durante o mesmo e a anterior criação do GDS. Aquando do quando do início do estágio, o GDS pertencia à Divisão de Planeamento, Gestão e Desenvolvimento (DPGD), cujas competências incluem o apoio ao planeamento estratégico e operacional, a monitorização e reporte de desempenho a este nível, a realização de relatórios de gestão e apoio na preparação de orçamentos, o desenvolvimento de estudos/projetos em prol do desenvolvimento da instituição e o diagnóstico organizacional para apoio à gestão de topo (Universidade de Coimbra, 2021a) (Anexo 3). Neste contexto, a criação do GDS a 1 de novembro de 2021, decorrente do Despacho Reitoral número 11005/2021, visou uma especialização desta área de atuação, focada nos domínios da sustentabilidade e da responsabilidade social. A segregação entre a DPGD e o GDS era puramente estrutural, na medida em que, até ao recrutamento dos três novos estagiários, as funções de ambos os departamentos eram realizadas pelas mesmas sete pessoas, originalmente pertencentes à DPGD. A minha contratação resultou da primeira ação de recrutamento para o GDS, em prol da ambicionada maior segregação destes departamentos, para uma melhor divisão de funções e gestão de recursos humanos e temporais. Ambas as estruturas estavam sobre a gestão do Chefe de Divisão e inseriam-se no Centro de Serviços Comuns (CSC) da Administração da UC, que assegurava o apoio a todas as Unidades e Serviços da UC. A Administração incluía, além deste, dois Gabinetes: um de Apoio ao Administrador e outro de Apoio Jurídico. Porém, a eleição dos novos dirigentes da Equipa Reitoral levou a uma reestruturação. A Administração, mantendo-se o serviço de apoio central à governação da UC, passou a ser composta pelo Serviço de Apoio Direto aos órgãos de Governo, pelo Serviço de Apoio à Gestão (SAG) e pelo CSC (Universidade de Coimbra, 2023a). Dedicando-se o CSC ao desenvolvimento centralizado de atividades comuns, prestando serviços técnicos e administrativos às diversas unidades e serviços, o GDS passou a integrar os Serviços de Apoio à Gestão (SAG), focado no ciclo contínuo de planeamento, acompanhamento, avaliação e retroação, na promoção da garantia de qualidade e melhoria e no desenvolvimento sustentável, englobando ainda áreas estratégicas como a proteção de dados, o acesso à informação e a gestão do arquivo. Além disso, encontra-se agora como estrutura isolada da DPGD (ainda que se articulando diretamente no exercício das suas competências) e passou a ser dirigido por uma Coordenadora de Unidade (cargo

de direção intermédia de terceiro grau) que reporta ao Diretor de Serviços do SAG (cargo de direção intermédia de primeiro grau) que, por sua vez, reporta ao Administrador (cargo de direção superior de primeiro grau) ou Administrador Adjunto (cargo de direção superior de segundo grau). Passa a existir apenas uma estrutura integrada, em prol da sua qualidade, eficiência, unidade e coesão, que visa o contínuo alinhamento e articulação da gestão da Administração e dos Serviços de Apoio Direto aos Órgãos de Governo.

A análise e compreensão do *frame* estrutural é relevante na medida em que a estrutura organizacional é o esqueleto da persecução da estratégia organizacional, podendo promover ou constranger o seu alcance, construindo expectativas e trocas internas e com a envolvente (Bolman & Deal, 2017). Recorrendo à definição de Mintzberg (1980) das cinco partes fundamentais da organização, foi possível identificar ao longo do meu estágio um arquétipo estrutural híbrido na UC, reagindo a pressões contraditórias por parte da tecnoestrutura, do centro operacional e da linha hierárquica, tendo a configuração resultante traços de uma burocracia mecanicista e profissional e da estrutura divisional. Trabalhando em diferentes partes desta organização é possível identificar maior ou menor dominância destas pressões, correspondendo com o preconizado por Bruckmann e Carvalho (2018): numa organização, vários arquétipos podem confluir, refletindo uma coexistência de diversas lógicas institucionais, podendo o domínio de umas sobre outras variar. Com “arquétipo” – conjunto de padrões de estruturas e sistemas numa organização que refletem um esquema interpretativo que lhes subjaz – traduz-se uma visão holística na compreensão das estruturas organizacionais que acrescenta à análise de Mintzberg (1980) o papel da interpretação individual. Nomeadamente, a noção de esquema interpretativo supramencionada relaciona-se com um significado subjetivo atribuído à organização, suas estruturas e sistemas. Esta perspetiva apoia e ajuda a compreender melhor a estrutura híbrida identificada e a possibilidade de, em diferentes contextos de trabalho na mesma instituição, se identificarem padrões distintos, influenciados pelos próprios esquemas interpretativos dos atores organizacionais, organização de trabalho, relação entre estruturas da mesma organização e outros elementos estruturais. Assim a análise que se segue, recorrendo ao trabalho de Mintzberg, não se pode dissociar dos meus esquemas interpretativos nem daqueles das pessoas com quem contactei e que certamente influenciaram a compreensão do sistema-ação aqui analisado.

Existe uma pressão para a standardização dos processos de trabalho por parte da tecnoestrutura que se afirma, por exemplo, nas funções de algumas estruturas da Reitoria como o Gabinete de Promoção da Qualidade, que elabora o Manual do Sistema de Gestão e o Mapa de Processos da UC, desenhando procedimentos, instruções de trabalho e guias de orientação (Universidade de Coimbra, 2023a). Em geral, os CSC guiam-se, entre outros, pelo princípio da normalização de processos, em prol da melhoria das atividades desenvolvidas e do cumprimento da legislação e das normas internas. Assim, identificam-se várias estruturas dentro da Reitoria que desenvolvem ou garantem o cumprimento de guias de trabalho (Mintzberg, 1980). Embora a Reitoria também inclua elementos de apoio logístico, estas estruturas tendem a ser tecnocráticas, integrando especialistas que se dedicam à planificação e controlo de processos de trabalho, garantindo a articulação à estratégia (cuja definição também apoiam) e às políticas de qualidade e do sistema de gestão (Universidade de Coimbra, 2023a). Esta standardização de processos constitui uma resposta para garantir alguma coesão, qualidade e otimização de recursos face à pressão para a standardização de resultados por parte da linha hierárquica, decorrente da gestão descentralizada que confere às UO autonomia científica, pedagógica e cultural, mas não administrativa nem financeira (Mintzberg, 1995; Universidade de Coimbra, 2019a, 2023a). Decorrente disto, ainda é possível identificar nestas estruturas uma pressão para a profissionalização, pois são constituídas por profissionais altamente especializados (docentes e investigadores) que constituem a maioria dos trabalhadores na UC – em 2022 representavam 61,4% destes (Universidade de Coimbra, 2023c) –, sendo mais de metade da Constituição do Conselho Geral (Universidade de Coimbra, 2015). A relação que Mintzberg (1995) estabelece entre a burocracia mecanicista e a profissional (abordada em maior detalhe mais à frente neste relatório), ao nível das respostas disfuncionais aos problemas da burocracia profissional através da tentativa de controlo tecnocrático e de quase assimilação por standardização, e a perceção de Bruckmann e Carvalho (2018) de uma mudança organizacional nas IES, decorrente da aquisição de maior domínio por parte de um arquétipo enquadrado na burocracia mecânica que compete com um arquétipo prévio enquadrado na burocracia profissional, apoiam a perspetiva da standardização de processos como resposta face a esta pressão para a profissionalização, permitindo compreender a coexistência e interação destes arquétipos.

A estrutura divisional parece decorrer desta interação acontecer numa organização tão grande.

Destarte, a estrutura da UC é complexa. Tem uma elevada especialização vertical e horizontal do trabalho e uma tendência para a burocratização (Mintzberg, 1980). É possível identificar uma elevada formalização dos processos, principalmente no contexto da Administração, onde o comportamento é mais exteriorizado, no entanto esta pode variar dentro da organização: por exemplo, nas UO o comportamento é mais interiorizado, estando associado, por exemplo, à socialização de cada profissão ou área do saber (Bilhim, 2006). Ainda assim, existe um plano de formação na UC decorrente de diagnóstico de necessidades, bem como formação em contexto de trabalho (Universidade de Coimbra, 2022a). São vários os tipos de agrupamento de unidades, sendo o GDS departamentalizado com base na função (Bolman & Deal, 2017; Mintzberg, 1980). A unidade de comando segue uma organização linear e a amplitude de controlo tende a ser pequena, existindo vários níveis hierárquicos (Lourenço, 2012). No GDS a coordenadora de unidade tem a seu cargo três estagiários. Ao nível dos sistemas de planeamento e controlo definidos por Mintzberg (1980), verifica-se, tanto foco na standardização de ações (planeamento estratégico, por exemplo), como na padronização de desempenhos (avaliação dos consumos energéticos anuais). O sistema técnico tende a ser sofisticado, verificando-se um *staff* profissional.

O *frame* estrutural apoia a compreensão da arquitetura social e as suas consequências, permitindo melhorar ou prejudicar a atividade de uma organização (Bolman & Deal, 2017). Se, por um lado, ambientes estáveis promovem a burocratização que aqui se descreve, esta tendência pode ser desafiante num ambiente volátil, incerto, complexo e ambíguo (VUCA) (Bundtzen & Hinrichs, 2021), sendo necessário encontrar um equilíbrio eficiente no desenho da estrutura. Assim, é relevante conhecer algumas das tensões e potenciais problemas associados a certas configurações que permitam acautelar ou explicar problemas, em prol da sua minimização.

Segundo Mintzberg (1995), ainda que a burocracia mecânica promova a rapidez, precisão, unidade, economia de custos, entre outras vantagens, tem desvantagens decorrentes de problemas humanos, de coordenação e ligados à adaptação ao nível do vértice estratégico, que se interrelacionam. Para o autor, a obsessão pelo controlo tende a desprezar a iniciativa individual, prejudicando o sentido do trabalho com tarefas

empobrecidas e rotineiras. Pessoalmente, prefiro um contexto de trabalho inovador, criativo e dinâmico, pelo que tive de me preparar para enfrentar alguma frustração e desmotivação decorrentes desta característica. Tal obsessão leva a que a divisão de trabalho na gestão se aprofunde, diferenciando acentuadamente a estrutura administrativa. Tal verifica-se na UC pela quantidade de estruturas dentro da Reitoria e dos níveis de cargos de direcção a elas associados: seis (cf. Universidade de Coimbra, 2023a). É espectável que daí decorram problemas de comunicação e coordenação, dificultando o ajustamento mútuo e associada comunicação informal e promovendo conflitos, por vezes políticos, entre subunidades (Mintzberg, 1995). Como tentativa de ultrapassar estas barreiras, espera-se o recorrer à supervisão direta como mecanismo de coordenação, levando a que os níveis hierárquicos mais elevados centralizem o poder de decisão. Ora, num ambiente VUCA surgem frequentemente problemas não rotineiros que, subindo a linha hierárquica à procura de resolução, podem sobrecarregar estes dirigentes e forçar a rapidez das decisões. Ao longo do meu estágio foi necessário resumir informação quando era necessária uma decisão superior, hábito que decorre desta dinâmica, e assisti, em certos, casos à assim espectável demora da chegada da informação a superiores hierárquicos. Por vezes, as decisões superiores constituíram validações do trabalho apresentado, podendo associar-se também à dificuldade de gerir informação resumida ao longo da linha hierárquica. Da mesma forma, informação mais complexa foi habitualmente tratada através de reuniões com superiores hierárquicos, permitindo canais de comunicação mais ricos (Robbins, 2007). Os desafios apresentados dificultam a adaptação de organizações com esta estrutura à mudança.

Por sua vez, ainda que a burocracia profissional promova uma autonomia democrática aos profissionais, promovendo a sua motivação e a harmonia dos sistemas técnicos e sociais, destas características podem decorrer problemas (Mintzberg, 1995). No contexto de preparação para o presente estágio, atendendo à minha função e à possibilidade de contactar com profissionais especializados, foi particularmente relevante considerar os potenciais problemas de coordenação entre profissionais e funcionais de apoio logístico, que poderiam criar algum dilema de ação entre a autoridade hierárquica superior ou da especialização profissional. Porém, durante o estágio, em todo o contacto que tive com profissionais não estive isolada, tendo sempre a minha chefia direta presente e foi sempre possível chegar a consensos, respeitando-se o papel do profissional como

especialista, não se verificando este problema. Das considerações do autor sobre respostas disfuncionais aos problemas da burocracia profissional, pode-se esperar um choque entre paradigmas laborais diferentes entre profissionais e funcionais, podendo existir uma tendência para tentar responder aos problemas da burocracia profissional através de uma tentativa de controlo dos primeiros por parte destes últimos, procurando integrá-los em mecanismos da burocracia mecanicista. No caso do presente estágio verificou-se uma resposta alternativa em que as tarefas atribuídas ao GDS foram aumentando para conciliar estes paradigmas, de tal forma que o trabalho complexo pudesse ser feito sob o controlo dos profissionais, com o GDS a apoiar no possível para aliviar a sua carga. Outro possível problema deste tipo de estrutura respeita à autonomia que, segundo Mintzberg (1995), pode fazer com que as necessidades da organização a que pertencem sejam ignoradas, podendo existir alguma resistência à cooperação em prol das estratégias organizacionais. O autor identifica também problemas de inovação decorrentes da dificuldade de profissionais cooperarem entre si. Ora, estas questões são potencialmente relevantes para acautelar alguma resistência à mudança ou falta de envolvimento de profissionais do corpo docente ou investigador em iniciativas em prol da sustentabilidade.

Considerando estas interações de arquétipos, uma estrutura divisional pode trazer vantagens como permitir que a sede se possa dedicar às funções estratégicas, delegando o foco nas operações aos diretores das divisões, promover uma afetação do capital mais eficaz e repartir os riscos de forma a não impactarem toda a organização (Mintzberg, 1995). Porém, também pode gerar problemas como dificultar a inovação, criar um círculo vicioso entre decisões de uma sede cada vez mais isolada da realidade das divisões, que estas últimas relutam em aceitar. Ora, a UC tem um mecanismo de envolvimento de *stakeholders* no planeamento estratégico e cada UO elabora o seu plano de ação, podendo combater esta tendência (Universidade de Coimbra, 2019b). Porém, a relutância das divisões em responder às iniciativas da sede deve ser acautelada no âmbito do desenvolvimento sustentável, envolvendo os dirigentes destas estruturas, clarificando em conjunto o papel de cada uma na promoção destes objetivos, garantindo que os objetivos e ações que definem nos seus planos possam contribuir para as metas globais a alcançar, evitando que as normas de desempenho se tornem artificiais. Ainda neste âmbito, para Mintzberg (1995) a responsabilidade social é secundarizada nestas estruturas pelo foco em critérios quantitativos e financeiros no controlo das divisões, o que mostra a relevância

da utilização de outros critérios para cada pilar e eixo de missão no acompanhamento e avaliação do planeamento estratégico e dos planos de ação para contrariar essa tendência (Universidade de Coimbra, 2019b). Principalmente em organizações de grandes dimensões, este tipo de estruturas apoia a pressão da burocracia mecânica, contribuindo para as suas (des)vantagens, já mencionadas.

Em suma, a consideração pela estrutura permitiu-me preparar para os desafios espectáveis a enfrentar e para as oportunidades decorrentes das vantagens identificadas. Não só moldou o meu comportamento ao longo do estágio como me permitiu compreender melhor o das pessoas à minha volta, podendo os seus esquemas interpretativos ter impactado qualquer desvio face às expectativas de Mintzberg para a configuração estrutural identificada (Bruckmann e Carvalho, 2018).

O Gabinete para o Desenvolvimento Sustentável

A criação do GDS exemplifica o método estrutural de mudança organizacional (Fernandes, 2005). Esta estrutura apoia, no âmbito do desenvolvimento sustentável, o planeamento estratégico e sua implementação operacional e a articulação interna e coerência das medidas, iniciativas e ações. Monitoriza a atuação e o desempenho da UC e recolhe, sistematiza e compila indicadores e dados estatísticos relevantes. Esta competência alterou, portanto, as dinâmicas de poder pré-existentes na organização ao nível da tomada de decisão nesta temática (Fernandes, 2005). Desta competência decorrem funções como: a elaboração de relatórios, como o relatório anual de sustentabilidade e o de contributo da UC para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Agenda 2030 (Convenção-Quadro das Nações Unidas sobre Mudança do Clima, 2015), o desenvolvimento, análise e acompanhamento de e/ou participação em estudos e/ou projetos relevantes para a organização neste âmbito, a contribuição para a dinamização de ações promotoras de sustentabilidade e de uma cultura de responsabilidade e consciência social na comunidade académica, a promoção do envolvimento e mobilização de *stakeholders* internos e externos da cidade e região. O trabalho deste gabinete é feito em articulação com outras Unidades e Serviços. Promover a articulação para o desenvolvimento sustentável é especialmente desafiante atendendo ao facto de a grande especialização criar desafios de coordenação e controlo, o que pode criar uma suboptimização da ação de UC neste sentido, ainda que detenha unidades com um ótimo trabalho neste sentido (Bolman & Deal, 2017). Por tal existem estratégias de

coordenação vertical e horizontal. Horizontalmente, o GDS é apoiado por Comissões Científicas especializadas em sustentabilidade, há uma articulação direta com a DPGD que, entre outras funções, monitoriza o plano de ação com os objetivos para o GPUC em prol das metas estratégicas e, atendendo à complexidade e abrangência da temática, o GDS tem, ainda, contacto, através da sua coordenação, com várias redes interorganizacionais (Bolman & Deal, 2017; Universidade de Coimbra, 2022b, 2023a). Verticalmente, além da designação de figuras de autoridade e de regulamentos e políticas, recorre-se a sistemas de controlo da performance: Planeamento Estratégico, planos de ação – serve como um mecanismo de planeamento da ação, determinando metas que contribuem para os objetivos estratégicos, como as atingir e avaliar – e sua monitorização. Integrando as duas formas de coordenação, a chefia tem presença no Observatório para o Desenvolvimento Sustentável, órgão de reflexão e aconselhamento nestas matérias, com representação dos órgãos de gestão, do corpo estudantil, docente, investigador e técnico, um/a diretor/a de UO, as pessoas responsáveis pelas administrações dos Serviços de Ação Social e da Universidade de Coimbra, apoiando, nesta temática, a definição da estratégia, de políticas, iniciativas e ações, a avaliação de desempenho da UC e respetiva melhoria (Universidade de Coimbra, 2021b). No espaço de trabalho que o GDS partilha com a DPGD, encontram-se pósteres como os *Good Life Goals*, com sugestões para ações individuais em prol dos 17 ODS (Futerra Sustainability Communications, 2019), um guia prático de análise do conteúdo dos ODS desenvolvido pela DPGD, entre outras. Identificam-se, também, contentores de reciclagem e para recolha de cápsulas de café, trazidos por quem neste espaço trabalha, o que, não sendo transversal à UC, identifica a preocupação com comportamentos de sustentabilidade ambiental. Também é habitual a partilha de comida, mostrando camaradagem.

A pequena equipa do GDS, criada aquando do início do presente estágio, encontra-se, pelo Modelo Integrado de Desenvolvimento Grupal de Miguez e Lourenço (2001, citado em Lourenço e Dimas, 2011), na fase de Estruturação: há uma elevada dependência relativamente à liderança, uma exploração inicial dos membros entre si e comunicação muito cordial. Assim, embora integrada na estrutura burocrática da UC, a coordenação do trabalho nesta equipa funcionou por ajustamento mútuo e por supervisão direta, consoante as tarefas (Mintzberg, 1980). Recorrendo ao modelo *Input, Mediador, Output, Input* é possível salientar outras características que podem impactar a eficácia da

equipa (Lourenço et al., 2020). Por exemplo, *inputs*: o trabalho foi essencialmente presencial, com algumas exceções de trabalho híbrido ou completamente online, cada membro tem uma formação superior em áreas diferentes, não é uma equipa diversa ao nível da etnia e idade e é maioritariamente composta por mulheres, no trabalho verificou-se elevada interdependência de tarefa e de resultado. A autonomia e a liderança variaram ao longo do período de estágio, mas a cooperação manteve-se elevada, tendo a competência e experiência de cada membro sido respeitada pelos restantes e integrada como aprendizagem. Verificaram-se vários momentos de aprendizagem grupal, e comportamentos de suporte emocional e instrumental entre membros (mediadores). Foram poucos os momentos de conflito, sendo sempre de tarefa, tendo sido enfrentados e não ignorados, contribuindo para melhorar as decisões. Relativamente a *outputs*, o trabalho em equipa foi elogiado e ajustado consoante o *feedback* recebido.

A Mudança Organizacional em prol da Sustentabilidade

O caminho da UC em prol da sustentabilidade tem vindo a ser feito há alguns anos e pode ser identificado analisando a evolução de alguns mecanismos de gestão ao longo do tempo (Fernandes, 2005). Se já em 1989 os estatutos consideravam o impacto social da UC, apenas em 2008 se acrescentou à missão a defesa do ambiente e o impacto no desenvolvimento económico (Universidade de Coimbra, 1989, 2008, 2019a). Esta apresentação assemelha-se ao conceito *Triple Bottom Line*, proposto por Elkington (1997). Segundo Tseng e colaboradores (2020), a primeira onda de investigação ocorreu entre 2003 e 2010, sendo 2008 um dos anos dessa onda com mais artigos publicados. Tal pode ser, considerando a UC como um sistema aberto (Fernandes, 2005), uma das influências desta mudança de missão. Outras razões podem prender-se com o contexto internacional e nacional relativo ao desenvolvimento sustentável. Decorrentes da Conferência da Terra realizada no Rio de Janeiro em 1992, foram elaborados dois documentos relevantes neste contexto: a Agenda 21 e o protocolo de Quioto. A Agenda 21 visava a adoção global, nacional e local de ações nas áreas onde a ação humana gera impactos no meio ambiente, definindo uma agenda de trabalhos para o século XXI em prol da identificação de problemas prioritários e dos recursos necessários para os resolver, visando uma definição de metas para as próximas décadas (Organização das Nações Unidas, 1992). A Agência de Promoção do Ambiente (2007) lançou um guia para a implementação da Agenda 21 local, identificando a crescente adesão à mesma em

Portugal. Por sua vez, o protocolo de Quioto (Organização das Nações Unidas, 1998) identificou, para os países desenvolvidos a meta de pelo menos 5% de redução de gases com efeito de estufa face aos níveis de 1990 a atingir entre 2008 e 2012. Já em 2004, a ONU lança a “Década da Educação para o Desenvolvimento Sustentável” para promover a integração de princípios e práticas neste âmbito no contexto educacional (Hallinger & Chatpinyakoop, 2019; UNESCO, 2009). O relatório final desta iniciativa identifica a vantagem de abordagens integradoras para suceder neste sentido e sugere a tendência para existirem mais comprometicimentos públicos em comparação com mudanças institucionais tangíveis. Tal pode explicar que, nos Planos Estratégicos da UC a partir de 2015, a sustentabilidade integre as linhas de orientação estratégica. Até aí, no plano de 2011-2015, considerava-se o impacto social, mas desagregado da lógica de desenvolvimento sustentável e focado nas repercussões diretas da atividade da universidade (ensino, investigação, transferência de conhecimento, por exemplo), e o impacto ambiental é considerado apenas numa iniciativa estratégica relacionada com a eficiência energética e desempenho ambiental das infraestruturas. A partir de 2015, começam a surgir nestes documentos mais iniciativas e metas em prol da sustentabilidade ambiental, focadas, não só na infraestrutura, mas também no comportamento da comunidade e no desenvolvimento de políticas neste sentido. No âmbito social, começam a considerar-se a diversidade e inclusão e a saúde e segurança. O primeiro relatório de sustentabilidade foi referente ao ano de 2019 (Universidade de Coimbra, 2020), tendo outros sido desenvolvidos anualmente a partir daí. A página online focada no desenvolvimento sustentável foi criada em 2020 (Fernandes & Santos, 2020). Estas adaptações da direção estratégica da organização e nos processos organizacionais exemplificam a adaptação às forças desestabilizadoras de mudança, identificando uma mudança radical ao nível macro-organizacional e que, podendo ter começado como uma exigência da envolvente, atualmente é planeada (Fernandes, 2005). O Relatório de Sustentabilidade (Universidade de Coimbra, 2022) identifica mais marcos deste caminho.

Na UC, a garantia de qualidade assenta no recurso ao ciclo *Plan, Do, Check, Act* (PDCA), ferramenta que a literatura sugere integrar na gestão nas IES, incluindo no contexto da mudança e do desenvolvimento sustentável (Labanauskis, 2017; Susanti et al., 2023; Universidade de Coimbra, 2019b). Assim, ao integrar a sustentabilidade e responsabilidade social nas áreas de atuação da UC no Plano Estratégico de 2019-2023,

este modelo foi considerado para o acompanhamento e avaliação do alcance das metas definidas, bem como para a melhoria decorrente da análise e sinalização de desvios face ao planeado (Universidade de Coimbra, 2019b, 2022b). Recorrendo a uma lógica de resolução de problemas, é útil num contexto VUCA onde é preferível o desenvolvimento de recursos facilitadores de mudança, sendo desgastante antecipar e planear continuamente para o surgimento da mesma (Pearse, 2017; Susanti et al., 2023). Assim, este modelo permite esperar que as forças desestabilizadoras surjam, existindo previamente um processo dinâmico integrado no ciclo de gestão da UC que facilitará lidar com as mesmas e a mudança (Pearse, 2017; Universidade de Coimbra, 2019b).

Atividades desenvolvidas

Atendendo ao Sistema de Ação descrito, o meu Plano de Estágio foi elaborado prevendo a possibilidade de contribuir para todas as funções do GDS ao longo da minha estadia. Assim, elencaram-se 10 atividades: 1) apoiar a definição e implementação estratégica, apoiando o desenvolvimento do Plano de Sustentabilidade ou o Plano de Equidade, Igualdade e Diversidade para o quadriénio 2023-2027; 2) colaborar na elaboração do relatório anual de sustentabilidade de 2022, incluindo a análise crítica e melhoria do relatório de anos anteriores; 3) contribuir para a produção de outros relatórios gerais de reporte; 4) apoiar o monitorizar da atuação e do desempenho da UC e das suas Unidades e Serviços, incluindo a recolha, sistematização e compilação de indicadores e dados estatísticos; 5) desenvolver e participar em estudos e projetos, bem como analisar e acompanhar estudos externos considerados relevantes; 6) acompanhar a representação da UC em redes/observatórios/fóruns dedicados ao desenvolvimento sustentável, articulação com as respetivas entidades responsáveis e monitorização dos resultados e o cumprimento dos acordos firmados; 7) contribuir para a articulação interna e para a coerência das medidas, iniciativas e ações; 8) apoiar a disseminação interna e externa de boas práticas; 9) dinamizar ações promotoras de sustentabilidade e de uma cultura de responsabilidade e consciência social na comunidade académica, incluindo campanhas informativas e de sensibilização, bem como contribuir para o envolvimento e mobilização da comunidade académica e de partes interessadas externas, em particular da cidade e da região; 10) colaborar no projeto a desenvolver na UC no âmbito do ODS 8, Trabalho Digno e Crescimento Económico. A generalidade destas atividades não tinha uma

calendarização bem definida devido a fatores de imprevisibilidade como a eleição e tomada de posse do novo Reitor e da Equipa Reitoral e, concomitante inexistência de informação relativa ao desenrolar do processo de planeamento estratégico. Outras atividades decorrem de pedidos e circunstâncias difíceis de antecipar, por exemplo, do decorrer do próprio trabalho, o que gera necessidades não antecipadas, como pude experienciar. Outros fatores agravaram esta imprevisibilidade e implicaram capacidade de adaptação e flexibilidade, nomeadamente, a mudança da liderança do GDS, a mudança de normativos seguidos e formatos de reporte para alguns relatórios elaborados, pedidos não antecipados que somaram tarefas ao previsto, entre outros que descreverei em mais detalhe ao longo do presente relatório.

Destas 10 atividades, cumpriu completamente a representação da UC em redes, observatórios, fóruns dedicados ao desenvolvimento sustentável –, sete continuam a ser desenvolvidas e duas não foram realizadas: a monitorização da atuação e desempenho da UC e das suas Unidades e Serviços, na medida em que o relatório de sustentabilidade se encontra ainda em desenvolvimento, e o projeto a desenvolver na UC no âmbito do ODS 8, que não chegou a arrancar durante o meu estágio por motivos que me ultrapassam. A quantidade de atividades em desenvolvimento é espectral, pois muitas funções do GDS são de longo prazo ou implicam processos contínuos. Assim, as atividades cumpridas e em desenvolvimento desdobraram-se em 26 etapas, das quais 18 foram completamente cumpridas, sete encontram-se ainda em desenvolvimento. O Relatório para os ODS foi secundarizado perante a maior necessidade do Relatório de Sustentabilidade e não foi concretizado, embora o seu desenvolvimento com dados de 2022 permaneça planeado. As etapas cumpridas e em desenvolvimento serão detalhadas em seguida, na descrição e análise das atividades em que se inseriram. Na sua generalidade, estas incidiram nas três fases da mudança planeada: diagnóstico, intervenção e avaliação (Fernandes, 2005). Acresce-lhes a análise documental autoproposta realizada no início do estágio.

Análise Documental

A análise documental é uma metodologia de recolha de dados não intrusiva que recorre a dados produzidos durante as operações da organização e, portanto, disponíveis para consulta, e que permite obter conhecimento sobre a organização sem ser necessário questionar ou fazer observações (Anderson, 2015). Considerando que o estágio se iniciou num modelo virtual, foi uma forma eficaz de adquirir conhecimento sobre a organização

e o seu trabalho no contexto do desenvolvimento sustentável, apesar de ter consumido oito dias de trabalho, corroborando-se o consumo de tempo deste tipo de metodologia (Anderson, 2015). Os dois objetivos desta consulta foram conhecer o contexto organizacional e aprofundar conhecimentos sobre as linhas orientadoras e trabalho desenvolvido no contexto do desenvolvimento sustentável na UC, para que o meu trabalho ao longo do estágio pudesse ser mais útil, eficiente e ajustado à organização. Visou ser uma recolha inicial a complementar com outras recolhas de informação ao longo do estágio, atendendo a que apenas permitiria uma análise subtil, ainda que menos influenciável pelo processo do que outra metodologia mais intrusiva de recolha, e que outra documentação relevante não estava, ainda, ao meu alcance, implicando um *know-how* das diretorias de armazenamento de documentação na instituição que na altura não tinha (Anderson, 2015). Foi flexível e com os vários documentos analisados pude inteirar-me sobre as expectativas para o meu trabalho e comportamento na UC, bem como direitos e deveres do pessoal trabalhador, e começar a criar uma noção da cultura organizacional, conhecer melhor a função e objetivo de criação do GDS e sua integração na e articulação com a restante organização e conhecer os dados existentes e o contexto das orientações de sustentabilidade seguidas pela UC. Esta análise permitiu a recolha de alguns dados que Harrison (2005) considera ser informação básica preliminar sobre uma organização seguindo uma ótica sistémica: informações sobre a estrutura, as metas e definição estratégica da organização e planeamento, algumas informações sobre o ambiente em que esta se encontra, ter ideia de alguns processos e de aspetos da cultura organizacional (Bolman & Deal, 2017; Schein, 1995; Mamatha and Geetanjali, 2020), bem como informações sobre o contexto de ação no âmbito da sustentabilidade (que se enquadra no *background* ao diagnóstico, embora num âmbito mais específico) e resultados neste sentido. Complementada posteriormente com outros documentos e experiência na organização, apoiou a análise do Sistema de Ação supra, que me ajudou a navegar o dia-a-dia na organização e a compreender as decisões e perceções das pessoas à minha volta.

Elaboração do relatório anual de sustentabilidade de 2022

Esta atividade envolveu várias etapas divididas em dois âmbitos interligados: a análise do relatório de sustentabilidade de 2021 e identificação de oportunidades de melhoria e a elaboração do relatório de sustentabilidade de 2022. Mecanismo de avaliação, este reporte contribui para a conscientização, comunicação à comunidade,

accountability, identificação dos progressos e falhas, dos problemas que se mantêm e que surgiram (Fernandes, 2005; Pearse, 2017; Rieg et al., 2021). Logo, constitui um diagnóstico organizacional, apoiando a identificação de necessidades a colmatar e a definição de objetivos. Integra a fase *Check* do ciclo PDCA (Susanti et al., 2023).

Análise de relatórios passados e identificação de oportunidades de melhoria

Iniciou-se com a análise do relatório de sustentabilidade de 2021 ao nível de cumprimento das normas da GRI, da presença dos princípios do Pacto Global das Nações Unidas (United Nations Global Compact, 2015) e detetando oportunidades de melhoria ao longo do mesmo, quer para corrigir em edições futuras, quer para contribuir para o *proofreading* do documento que estava a ser feito na DPGD. Para facilitar a procura de informação, antecipando necessidades futuras, fez-se corresponder às normas da GRI aos princípios do Pacto Global, de tal forma que o cumprimento de dada norma implique a resposta a um ou mais destes princípios, facilitando, assim, a sistematização e identificação desta informação em relatórios futuros. Esta tarefa foi ajustada consoante a versão mais recente das normas da GRI (2022a).

No contexto desta análise inicial, ainda com base nas antigas normas (Global Reporting Initiative, 2020), perante a identificação de uma interpretação menos correta de uma das mesmas e conseqüente incumprimento, elaborou-se um *benchmarking* de relatórios de sustentabilidade externamente validados de empresas que seguem as normas da GRI, procurando sugestões de como a incluir em versões futuras do relatório. O *benchmarking* consiste num processo estandardizado de recolha e reporte de informação para diagnóstico, avaliação e melhoria através do qual se identificam boas práticas com as quais aprender, recolhendo informação que permite estabelecer comparações relevantes neste sentido (Vlasceanu et al., 2007). Permite, assim identificar pontos fortes e oportunidades de melhoria nos processos organizacionais em foco (Alhammadia & Alayed, 2022). Tee (2016) identifica cinco princípios a cumprir para um bom *benchmarking* no contexto das universidades e que foram considerados neste tipo de processos ao longo do estágio: 1) selecionar organizações com as quais é possível aprender; 2) compreender que à recolha de dados deve anteceder a compreensão dos processos e desempenho chave, sendo crucial a clarificação da missão do *benchmarking* para todas as pessoas envolvidas no início do processo; 3) responsabilizar todos/as os/as participantes do processo, garantindo o comprometimento necessário das várias partes

em prol da execução das melhorias identificadas com base no mesmo; 4) abraçar o processo como contínuo e de longo-prazo e 5) incorporar *feedback* do *benchmarking* para a melhoria de processos e desempenho. Assim, a opção por empresas deveu-se à expectativa de melhores exemplos nesse sentido no setor privado, porque estas normas estão mais orientadas para o contexto empresarial e este parece ter um papel-chave no desenvolvimento de práticas de reporte de sustentabilidade, tendo sido pioneiro na adesão das normas da GRI e influenciando o setor público neste âmbito (Uyar et al., 2021). Por outro lado, o reporte de sustentabilidade ainda está nos seus inícios a nível global para as IES e, apesar de o seu uso ter crescido entre 2001 e 2013, a maior parte destas instituições não continuou o reporte ao longo dos anos (Moggi, 2023). Os relatórios teriam de ser de 2021 e incluir alguma verificação externa. Não querendo ser uma recolha muito extensa, decidiu-se parar quando a equipa considerasse ter bons exemplos suficientes que permitissem obter um esclarecimento do cumprimento da norma, flexibilizando o processo (Tee, 2016). Dois relatórios foram usados nesse sentido, de vários encontrados no processo. Esta decisão considerou também o objetivo principal da recolha e a gestão de recursos temporais e coordenação com outras tarefas. Decorrente deste, redigiram-se sugestões para cumprir a norma, tendo sido elaborado um *template* para o anexo que integra o resumo do cumprimento das normas.

Diferentes autores identificam diferentes tipos de *benchmarking* (Alhammadia & Alayed, 2022). No contexto de um projeto do Centro Europeu de Ensino Superior (CEPES) da Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO), foi elaborado um glossário no âmbito de garantia e acreditação de qualidade, que identifica sete (Vlasceanu et al., 2007). Recorrendo a esse glossário, no contexto desta tarefa, o *benchmarking* feito foi funcional, pois envolveu a comparação de uma prática no âmbito do reporte de sustentabilidade com organizações que não são consideradas concorrência direta da UC. Também foi realizado outro *benchmarking*, mas competitivo (houve uma comparação com organizações concorrentes), de relatórios de sustentabilidade de IES no contexto desta análise que foi sendo atualizado ao longo do estágio para contribuir para diferentes análises. Recorrendo aos princípios de Tee (2016), desde logo, o processo foi abraçado como contínuo, tendo sido revisitado e atualizado ao longo do decorrer do estágio e planeado para uma recolha abrangente que pudesse servir necessidades futuras. Começou com a clarificação dos seus objetivos, para que a equipa

estivesse de acordo com e a par dos mesmos. Note-se que o pedido inicial desta tarefa decorreu da chefia direta da DPGD (atual Diretor de Serviços do SAG), relevante para o cumprimento do princípio de responsabilização em prol da execução das melhorias identificadas. Além do pedido inicial – identificar que IES têm relatório de sustentabilidade e quais cumprem as normas da GRI – foram identificados outros objetivos para cumprir de forma abrangente o objetivo competitivo. Nomeadamente, reconheceu-se como relevante identificar outros *frameworks* de reporte que estão a ser usados além das normas da GRI e de que ano é o relatório mais recente, pois, atendendo a que se verifica que várias IES não continuam o reporte após o seu primeiro relatório e que as normas da GRI não estão ajustadas ao contexto das IES, podendo ser difícil cumpri-las ou ser desvantajoso (Moggi, 2023), esta procura permitiria perceber algumas tendências adotadas pela competição. Também pode ajudar a inferir a existência de algumas dificuldades em continuar o processo de reporte, sendo que a literatura apresenta algumas sugestões: falta de instrumentos certos de governança, de financiamento, de recursos humanos, de tempo, conhecimento limitado, limites impostos por processos burocráticos e dificuldades na recolha de dados (Alonso-Almeida et al., 2015; Filho et al., 2021; Lopatta & Jaeschke, 2014), embora seja necessária mais investigação sobre os fatores que levam ao abandono do reporte após a produção de pelo menos um relatório de sustentabilidade. A participação no *Times Higher Education (THE) Impact Ranking*, caso em que estaria em direta competição com a UC, e a respetiva posição no *ranking* geral foi outra análise relevante. No caso de contextos internacionais, identificar o país de origem da instituição foi, também, considerado necessário como contextualização da informação recolhida, dado que a obrigatoriedade legal do reporte e a existência de outros *frameworks* varia consoante os países (Son-Turan & Lambrechts, 2019). Para Tee (2016), o processo de *benchmarking* quer-se flexível. Assim, foi considerado importante deixar um espaço para outras informações relevantes (iniciativas que saltem à atenção) e para uma análise mais descritiva do encontrando, consoante os objetivos definidos. Nesta etapa definiu-se, também, como e onde seria organizada a informação recolhida. Uma vez que o trabalho estava a ser repartido por três pessoas, uma organização comum era fundamental para permitir um documento final fácil de comunicar, útil e intuitivo. Assim, optou-se por usar dois *softwares*: o Excel para responder a estes objetivos e o Canva para guardar ideias visuais de melhoria ao nível da estrutura do relatório. Algum tempo depois

da primeira análise, decorrente das tarefas realizadas, identificou-se outra necessidade, tendo o processo sido ajustado para lhe dar resposta: podendo existir diferentes tipos de comunicação de sustentabilidade considerou-se relevante perceber, ao nível nacional se, além do relatório de sustentabilidade, existiam outros tipos de relatório com o mesmo propósito, por exemplo, um dedicado aos ODS, bem como se estas instituições teriam um *website* dedicado a esta informação, para permitir perceber tendências a nível do reporte de sustentabilidade das IES e identificar boas práticas ao nível da comunicação sobre desenvolvimento sustentável e ter alguma indicação do trabalho em prol do desenvolvimento sustentável consoante as informações disponíveis, a centralização da informação e a facilidade de acesso (Salvioni et al., 2017; Shawe et al., 2019).

Relativamente à seleção das organizações a incluir na pesquisa, para permitir bons resultados e evitar gastar recursos em vão, considerou-se o contexto nacional e internacional de forma diferente. A nível nacional considerou-se importante identificar o máximo das universidades e politécnicos possíveis. Apesar de este *benchmarking* ter sido atualizado ao longo do estágio, existiram prazos intermédios para apresentação de resultados. Assim, a identificação de IES portuguesas teve um foco na definição de critérios de priorização, de forma a que se obtivessem primeiro os resultados com maior potencial de apoiarem a melhoria objetivada. Assim, priorizaram-se universidades e politécnicos, instituições em competição mais direta com a UC, ou seja, participando em *rankings* iguais e com resultados próximos/superiores aos da UC, que competem em termos de mercado e que estão em redes com a UC, havendo um potencial de cooperação e aprendizagem por essas vias. Em seguida, reconheceu-se a zona geográfica como fator de priorização. Posteriormente, iriam identificar-se instituições ainda não incluídas na pesquisa e que se destacassem no âmbito do desenvolvimento sustentável, recorrendo à pesquisa de notícias, receção de prémios neste âmbito e de artigos científicos sobre desenvolvimento sustentável nas IES. Apenas se houvesse tempo, seriam acrescentadas outras IES existentes em Portugal que não tivessem aparecido na pesquisa até então. Até ao final do estágio, foram analisadas 63 das 98 IES portuguesas. A nível internacional, era impossível incluir todas as IES oficialmente acreditadas, logo definiram-se como critérios de inclusão o top 20 das universidades do THE *Impact Ranking 2022* (após a saída dos resultados de 2023, incluíram-se as IES que, no ranking geral, ficaram à frente da UC e que ainda não tinham sido analisadas), relatórios premiados mesmo que com um

framework de reporte diferente e outros bons exemplos encontrados por meio de outras tarefas realizadas ao longo do estágio.

A primeira análise decorrente deste processo teve três vias de comunicação dos resultados. Além do *scrapbook* supramencionado, para sugestões mais visuais de organização e *design* e notas de como as integrar e vantagens face a objetivos traçados (como dar maior destaque aos ODS, melhorar o cumprimento de normas da GRI, entre outros), os dados gerais sobre quantas IES, totais, nacionais e internacionais foram consideradas na pesquisa, quantas tinham relatório de sustentabilidade, quantas seguiam as normas da GRI, quantas seguiam outro *framework* de reporte foram apresentados num relatório escrito e numa apresentação do trabalho realizado no primeiro mês de estágio. No relatório incluiu-se, ainda, a identificação de boas e más práticas, seguindo a lógica de que podemos aprender tanto seguindo os bons exemplos, como procurando identificar erros comuns e melhorá-los. Esta análise ajudou a perceber o ponto de situação da UC em termos de reporte de sustentabilidade ao nível nacional – é uma de sete IES com relatório de sustentabilidade divulgado de 2020 ou mais recente, sendo, dessas, apenas uma de duas que recorre à GRI, verificando-se na generalidade algumas dificuldades de cumprimento da opção de reporte essencial das mesmas, mesmo em relatórios mais antigos que, na altura, as seguiam – e internacional – existem mais universidades que apresentam relatório de sustentabilidade recente, mas poucas optam por recorrer à GRI, sendo mais as que recorreram a outro *framework* que abordarei mais à frente neste relatório; das que seguem a GRI, encontrou-se, pelo menos, um bom exemplo de cumprimento do normativo que poderá apoiar a melhoria do relato da UC. Permitiu também planear algumas linhas de ação futura ao nível da organização de conteúdos no relatório e do cumprimento das normas da GRI, especialmente ao nível da identificação e reporte da gestão dos temas materiais. Outras análises seguintes ao longo do estágio foram entregues em corpo de email ou em reuniões, pois acrescentavam pequenos detalhes à análise inicial já conhecida. Este relatório escrito contou também com uma análise mais detalhada sobre a inexistência de certificação atribuída pela GRI ao relatório de sustentabilidade. Explorar como obter certificação da GRI era outra tarefa planeada, mas teve de ser ajustada, uma vez que esta certificação já não existia.

A análise do *framework* de reporte, específico para IES, STARS (*Sustainability Tracking, Assessment & Rating System*) da AASHE (*Association for the Advancement of*

Sustainability in Higher Education), encontrado com este *benchmarking* originou outro relatório com as suas vantagens e desvantagens, comparações com a GRI, implicações, facilitadores e barreiras da adesão ao mesmo e viabilidade de usar ambos os *frameworks* na elaboração do relatório de sustentabilidade. Embora se tenha optado por não recorrer a esse *framework*, na medida em que se foca no contexto das IES, foi considerado relevante como indicador dos objetivos de sustentabilidade para as IES e dos possíveis investimentos em iniciativas por parte de outras IES, na medida em que identificava ações e questionava sobre dados, atribuindo pontuações às respostas, permitindo perceber o peso que era atribuído a cada critério, permitindo um *benchmarking* implícito de indicadores de performance relevantes na comparação com outras IES (Vlasceanu et al., 2007). Aliás, a literatura, reconhecendo o mérito global das normas da GRI, considera necessário complementá-las com indicadores contextuais do setor (Moggi, 2023; Lopatta & Jaeschke, 2014). Assim, foi feita uma listagem proativa e não planeada de sugestões de dados a reportar, não incluídos nas normas da GRI, mais ajustados ao ensino superior, sendo possível à instituição planear a sua medição e inclusão em futuros reportes ao nível da sustentabilidade.

Elaboração do Relatório de Sustentabilidade de 2022

O documento supramencionado com a análise do cumprimento das normas da GRI foi utilizado para identificar dados necessários a recolher, identificando aqueles que já tinham sido recolhidos em anos anteriores e aqueles que seriam para recolher pela primeira vez. Esta identificação foi essencialmente feita para a norma GRI 2: Conteúdos Gerais 2021, que abrange conteúdos de governança, entre outros, que esclarecem o tipo de organização e o contexto para a compreensão dos respetivos impactos (Global Reporting Initiative, 2022a). Nos âmbitos económico, social e ambiental, complementou-se com a identificação dos dados utilizados para a elaboração do relatório de sustentabilidade de 2021 (Universidade de Coimbra, 2022b) e para o relatório de ODS (Universidade de Coimbra, 2021c) para apoiar, também, a preparação deste último, caso a chefia direta decida fazer a recolha de dados conjunta, de forma a não sobrecarregar com múltiplas comunicações as diversas áreas a contactar. Esta identificação visou preparar os pedidos de dados, porém até ao momento de finalização do estágio, estes ainda não foram feitos, porque ainda não está claramente definido que estrutura (entre o GDS e a DPGD) tem esta responsabilidade. Além disso, para identificar os tópicos

relevantes a reportar, a GRI sugere recorrer ao processo de análise de materialidade (Calabrese et al., 2019; Garst et al., 2022; Global Reporting Initiative, 2022a). Anteriormente, este processo passou por uma análise do que Garst e colaboradores (2022) consideram fontes secundárias de dados que informaram assunções sobre a priorização que *stakeholders* atribuiriam a diferentes tópicos materiais. Na versão anterior das normas da GRI (2020), tópicos materiais eram definidos como aqueles que refletiam os impactos económicos, ambientais e/ou sociais significativos da organização ou que de alguma forma influenciavam de forma significativa as avaliações e decisões dos *stakeholders*. Na nova versão das normas GRI (2022a) temas materiais são aqueles que representam os impactos económicos, sociais e/ou ambientais mais significativos da organização. Estes temas são, portanto, específicos de cada organização e do seu contexto sociotemporal (Garst et al., 2022). Apesar de parecer uma ligeira diferença, algumas metodologias comumente adotadas para dar resposta à avaliação comparada de impactos implicavam a consulta de *stakeholders* para que estes identificassem a importância dos impactos, no entanto, o *design* das perguntas feitas aos mesmos, por vezes, permitiam várias interpretações, fazendo com que as respostas avaliassem apenas o que estes consideravam importante e não o que foi mais impactante (Garst et al., 2022). Além disso, na nova versão há um foco maior na avaliação destes impactos. A versão anterior, para determinar a materialidade, sugeria considerar expectativas sociais, a influência da organização sobre entidades *upstream* ou *downstream*, preocupações diretamente expressas por *stakeholders*, as expectativas expressas em normas e acordos internacionais que a organização deve cumprir, preocupações estabelecidas para comunidades de especialistas ou que foram identificados com base em metodologias de avaliação de impactos ou avaliações de ciclo de vida (Global Reporting Initiative, 2020). A nova versão da GRI (2022a) apresenta um processo de definição de temas materiais com as seguintes etapas (ver Anexo 4): 1) compreensão do contexto da organização – para promover uma visão geral do contexto de desenvolvimento das suas atividades, relações de negócios, identificação de *stakeholders* e das relações com os mesmos e envolvente relevante no âmbito da sustentabilidade –, 2) identificação de impactos reais e potenciais – através de informações decorrentes de avaliações próprias ou de terceiros de impactos da organização ou de publicações de fontes externas relevantes, como imprensa, governos, organizações da sociedade civil, entre outras, compreendendo as preocupações dos

stakeholders e/ou consultando especialistas internos e externos, com foco primário na identificação de impactos negativos antes dos positivos –, 3) avaliação da importância dos impactos – envolve análise quantitativa e qualitativa de forma a considerar variáveis como o tamanho ou gravidade dos impactos, escopo ou alcance do dano, a sua natureza irremediável, ou seja, o quão difícil é ser desfeito ou reparado, e a probabilidade de ocorrerem – e 4) priorização dos impactos mais significativos para o relato – feita com base na avaliação da importância dos impactos, sendo que estes devem ser agrupados em temas de tal forma que se promova a coesão do reporte de impactos relacionados com o mesmo tema, e na definição de um ponto de corte que distinga os temas a integrar no reporte e a preterir. As três primeiras etapas querem-se contínuas e integradas nas operações da organização. Apenas a última é feita no contexto da produção do relatório de sustentabilidade, que decorre do que foi desenvolvido nas primeiras etapas. Assim, foi necessário priorizar estes temas para o reporte de 2022, mas também planear como integrar o processo de análise de materialidade no contexto da sustentabilidade no processo de definição estratégia da UC. Embora algum trabalho tenha sido feito neste sentido, aquando do final deste estágio não estavam ainda identificadas soluções para estas necessidades. Foi difícil encontrar metodologias de identificação e avaliação de impactos, principalmente permitindo comparar impactos entre si e priorizar os mais impactantes. Segundo Garst e colaboradores (2022), faltam métodos standardizados de análise de materialidade e que considerem de forma transversal as várias atividades organizacionais. A UC integra no processo de definição estratégica a análise de riscos, oportunidades e impactos, entre outros, nas dimensões da sustentabilidade, permitindo a monitorização de impactos, sendo que também o Sistema de Gestão e auditorias externas contribuem para avaliação de impactos relevantes a este nível (Universidade de Coimbra, 2022b). O desafio foi, portanto, tentar identificar a que documentos recorrer e como para corresponder às necessidades da avaliação. Note-se, por exemplo, que a recolha e medição de impacto social é mais difícil para organizações complexas (Moggi, 2023). Ora, a UC é complexa e tem uma grande componente social na sua atividade. Portanto, para apoiar a identificação de soluções, procuraram-se bons exemplos noutras organizações e na literatura. Realizou-se um *benchmarking* de metodologias de análise de materialidade em conformidade com a nova versão e de metodologias de avaliação e comparação de impactos, o que envolveu a atualização do *benchmarking* de Relatórios

de Sustentabilidade, com foco prioritário nas IES anteriormente identificadas como bons exemplos a seguir as normas da GRI para confirmar se teriam divulgando algum relatório mais recente respeitando a atualização das mesmas e de forma secundária para as restantes IES incluídas na pesquisa anteriormente feita. Identificou-se apenas uma, mas cuja análise de materialidade não se encontrava detalhada o suficiente para permitir uma total compreensão do processo. Ajustou-se, também, o mencionado *benchmarking* de relatórios de sustentabilidade de empresas, procurando novas versões das empresas anteriormente identificadas e repetindo o mesmo processo para a procura de mais exemplos. Recolhidos oito relatórios, identificaram-se algumas opções para realizar este processo, porém nenhuma era facilmente ajustada ao contexto da UC. Em suma, por ser uma versão recente cuja obrigatoriedade de reporte surge em 2023, não existiam muitos bons exemplos em utilização ou ajustáveis ao contexto e recursos da UC aquando da pesquisa. O mesmo se verificou na pesquisa por artigos, sendo desafiante conseguir distinguir metodologias aplicáveis apenas às antigas normas ou que pudessem ser transpostas à nova versão, pois nenhum artigo encontrado remetia já para a nova definição de materialidade adotada pela GRI (2022a), ainda que publicados após 2021.

Relativamente à identificação de temas materiais para desenvolver o relatório de sustentabilidade de 2022, identificaram-se áreas de impactos económicos, ambientais e sociais consoante as expectativas associadas ao contexto da UC com apoio na compreensão da organização, detalhada em diversos documentos internos, e na avaliação externa que da UC é feita nos domínios da sustentabilidade. Identificaram-se tópicos relevantes no contexto da sustentabilidade aproveitando o *benchmarking* feito a relatórios de sustentabilidade de IES portuguesas e estrangeiras, para análise setorial, e de empresas parceiras da UC, considerando relações com outros setores e *stakeholders*, colmatando com tópicos sugeridos pela literatura, através da pesquisa por revisões sistemáticas dos últimos cinco anos no tema “sustentabilidade nas universidades”. Este processo assemelha-se ao mencionado por Garst e colaboradores (2022) para a especificação destes tópicos, mas foi complementado com as indicações da GRI (2022a) para esta etapa. Posteriormente, estes tópicos foram comparados com focos anteriores da UC (com os tópicos anteriormente identificados como materiais) e confrontados com uma procura em documentos internos (como estratégicos e de auditoria) e externos à organização (guias dedicados às IES ou referenciais nacionais/internacionais reconhecidos ajustáveis ao

contexto da UC). Este processo de mapeamento é seguido por outras organizações, como a Alstom (2021). Os temas decorrentes foram organizados num *Mindmap* que facilitou o trabalho posterior de especificação (decisão sobre o nível de abrangência do tópico) e contextualização (adequação para a linguagem e contexto da UC) dos tópicos identificados, resultando em 18 temas de impacto (Garst et al., 2022). Aquando do final do estágio não se tinha definido uma metodologia de avaliação dos impactos nestes âmbitos, existindo várias vias em análise.

Em paralelo à pesquisa por soluções para a análise de materialidade para o relatório de sustentabilidade de 2022, foram sendo levantadas sugestões para o planeamento de um processo de análise de materialidade futuro que respondesse às sugestões da GRI (2022a). Considerou-se a literatura e a experiência de profissionais na área, nomeadamente os convidados dos vídeos de Conservice ESG (2020) e de The Social Impact Show (2022) e exemplos de outras organizações divulgados. Aquando da conclusão do presente estágio encontra-se em preparação uma proposta de processo a apresentar à chefia direta, sendo que a minha sugestão se encontra no Anexo 5.

Produção de outros relatórios gerais de reporte

Ser *accountable* é fundamental na mudança em prol da sustentabilidade, fazendo a UC reporte de informação a entidades consoante o requeiram (Pearse, 2017). Tal demonstra uma abordagem participativa na avaliação, colaborando com redes interorganizacionais (Rieg et al., 2021). Estes apoiam a avaliação da instituição à luz de indicadores considerados relevantes por entidades parceiras, promovendo *feedback* sobre os progressos e oportunidades de melhoria e de reorientação (Fernandes, 2005).

Relatório anual da *United Nations Academic Impact* (UNAI)

A UNAI constitui uma iniciativa que une IES em prol da utilização da investigação científica, pesquisa e educação para promover a realização de objetivos e mandatos das Nações Unidas. O envolvimento na mesma implica a elaboração de um relatório anual, para o qual se procuraram evidências nos dados da UC a que o GDS tem acesso, como notícias, entre outros, utilizados na falta de um mecanismo centralizador mais robusto para a informação pedida. Esta dificuldade ao nível da centralização das iniciativas é um exemplo das dificuldades de coordenação entre subunidades espectáveis de decorrer, como supramencionado, do arquétipo híbrido da UC (Mintzberg, 1995). Não existindo ainda uma comunicação ao GDS de iniciativas desenvolvidas no âmbito do

desenvolvimento sustentável quando levada a cabo por outras subunidades organizacionais, dada a constituição recente desta estrutura, nem uma forma mais eficiente e completa de as mapear, dificulta-se a função de articulação interna e de promoção de coerência das medidas, iniciativas e ações, bem como de monitorização da atuação e do desempenho da UC neste âmbito (Universidade de Coimbra, 2023a).

Relatório Voluntário Nacional de 2023

Em 2023, Portugal apresentou o seu segundo Relatório Voluntário Nacional sobre a implementação da Agenda 2030 e dos 17 Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) (PlanAPP, 2023). No contexto da auscultação dos atores públicos e da sociedade civil, a UC respondeu ao *Call to Action* da *Global Compact Network* Portugal para a participação num estudo sobre a integração dos ODS na estratégia e operações das organizações, integrando o contributo da Aliança ODS Portugal, uma plataforma *multistakeholder* para a cooperação e diálogo em prol dos ODS, para o referido ponto de situação, tendo os resultados sido partilhados com o Governo Português. Assim, analisou-se inicialmente o questionário, identificando as questões mais fáceis de responder com os dados existentes, eventuais dúvidas e dados necessários para as restantes. Para algumas questões associaram-se ODS às ações e metas presentes em vários documentos estratégicos, relacionando-os com os impactos da organização.. O mesmo foi feito para as áreas estratégicas já divulgadas para os próximos anos, bem como aos objetivos programáticos do Programa de Ação do Reitor, na falta do Plano Estratégico de 2023-2027. Sinalizou-se, assim, a relevância de identificar os ODS a impactar com as ações e metas definidos aquando do planeamento estratégico e de identificar de forma mais objetiva os ODS prioritários para a UC. Esta participação constitui também uma abordagem metodológica de avaliação da mudança em prol da Agenda 2030 a nível nacional (Fernandes, 2005). A divulgação dos resultados poderá apoiar a melhor compreensão da contribuição da UC neste contexto, bem como de necessidades a um nível nacional, o que poderá apoiar a definição de novos objetivos.

Desenvolvimento e participação em estudos

Está a ser desenvolvido um estudo, articulado com o GDS, que visa recolher opiniões e perceções de estudantes e trabalhadores/as da UC sobre as suas políticas e ações face ao desenvolvimento sustentável e ao contributo, individual e coletivo, para a sua concretização. Este visa um diagnóstico organizacional, mais concretamente ao

sistema social, para com os seus resultados apoiar a definição de orientações estratégicas neste âmbito adaptadas às características da comunidade académica e o desenvolvimento de iniciativas mais capazes de mobilizar e estimular a mesma (Fernandes, 2005). Podendo consistir uma forma de envolvimento da comunidade na tomada de decisão sobre a temática, sugere-se a devolução dos resultados à comunidade académica para que possam participar na análise e resolução dos problemas identificados, como sugerido por Fernandes (2005) para intervenções organizacionais, como neste caso se pretende. A recolha de informação sobre o processo a mudar faz parte da etapa *Do* do ciclo PDCA (Susanti et al., 2023). Quando integrei a equipa de trabalho responsável, composta por docentes, investigadores, a Pró-Reitora para o Planeamento e Sustentabilidade e membros da DPGD (com a qual reuni três vezes até à finalização do presente estágio), já tinha sido elaborado um questionário semiestruturado e já tinham sido recolhidas as respostas do público-alvo às 52 perguntas ou perguntas compósitas, tendo analisado o mesmo aquando da integração na tarefa para, de futuro, poder apoiar a sua revisão. O questionário foi longo, obtendo respostas válidas de 1141 sujeitos, 586 do corpo estudantil e 555 do corpo trabalhador, o que não representará de forma ideal os vários grupos (Anderson, 2015) (Anexo 6).

Apoiei a elaboração do relatório de resultados, ainda em desenvolvimento, criando infografias com os dados quantitativos recolhidos. Perante a visão inicial do grupo de trabalho de que a análise seria facilitada pela elaboração primária das infografias e o concomitante desafio de realizar mais de 50 destas, embora tendo expressado a opinião de que não o considerava uma utilização de recursos eficiente, na medida em que o objetivo seria construir um relatório sintético, contribui para a automatização da tarefa com os meus conhecimentos em *Visual Basic for Applications* (VBA) e Macros no Excel. A análise baseou-se em estatística descritiva, centrando-se os dados utilizados em frequências de resposta, sendo que, sem outros cálculos para a estabelecer, a assumida significância das diferenças visualizadas pode ser questionada (Alferes, 1997; Anderson, 2015). Tendo feito a sugestão, para alguns dos dados calculou-se o coeficiente de correlação de Pearson (variáveis intervalares) e da aplicou-se o teste de Qui-quadrado de Pearson (variáveis categoriais), sendo que, para esses casos, apenas foram incluídas no relatório infografias das correlações estatisticamente significativas, tendo o valor de 0,05 como referência. Posteriormente, além do planeado e num esforço seleção mais útil de

informação, foram pedidas sugestões relevantes a considerar de análises cruzadas de respostas a diferentes questões, tendo sido necessário clarificar os objetivos que motivaram as questões colocadas.

Outra responsabilização acrescida do GDS foi iniciar a elaboração de relatório de resultados com descrições interpretativas dos gráficos feitos até então e selecionados pelo grupo de trabalho para o integrar, recorrendo a uma estrutura de documento previamente acordada. Foram incluídos neste documento 197 gráficos e respetivas interpretações. Atendendo à minha formação, contribui para a redação da nota metodológica e contactei mais diretamente com o responsável de analisar os dados no SPSS para, mais facilmente, pedir dados necessários e poder chegar a acordos sobre o tratamento que deles é feito, bem como tornar acessíveis os documentos para facilitar a divisão de trabalho com os meus colegas. Neste contexto preocupo-me, também, em confirmar os dados, comparando-os com a base de dados proveniente do LimeSurvey, sinalizando incoerências cuja retificação estou a aguardar.

Representação da UC em redes para o desenvolvimento sustentável

Redes interorganizacionais neste contexto são condutoras de mudança, apoiando a partilha de conhecimento e confronto de ideias, permitindo aprender e apoiar outras instituições no início do seu percurso de mudança (Bohunovsky et al., 2020). Ora, parte das minhas funções neste âmbito foram analisar algumas redes dedicadas ao desenvolvimento sustentável, quer por instrução superior, quer por sugestão própria. Estas análises materializaram-se em relatórios de apoio à decisão institucional, que seguiram uma estrutura semelhante: enquadramento dos objetivos da rede e que IES portuguesas já aderiram à mesma, relevância e vantagens da adesão, como aderir, implicações de tal e o que a UC tem que corresponde às necessidades de adesão e pontos críticos neste sentido. Decorrente dos problemas de coordenação típicos de uma burocracia mecanicista já supramencionados, que centralizam o poder de decisão no vértice estratégico, há a necessidade de resumir informação à medida que esta sobre na hierarquia (Mintzberg, 1995). Tal justifica a necessidade deste tipo de relatórios serem sucintos e o cuidado extra na seleção da informação mais relevante, maioritariamente qualitativa, específica ou *soft*, por forma a permitir uma visão mais completa, tangível e contextualizada da proposta apresentada. Das análises feitas, uma obteve decisão positiva e aguardam análise da chefia direta nove relatórios, ilustrando a demora comunicacional

espectável numa burocracia mecanicista (Mintzberg, 1995). Para facilitar este processo, estes relatórios encontram-se priorizados consoante a sua relevância num documento Excel que, além de incluir a justificação para a priorização, resume as várias iniciativas identificadas, apresentando informação-chave.

Apoio à definição estratégica

No contexto dos trabalhos de preparação para o desenvolvimento do Plano Estratégico para o quadriénio de 2023-2027, perspectiva-se elaborar um Plano e Política de Sustentabilidade na UC. Uma política de sustentabilidade é relevante para a promoção da sustentabilidade de uma organização porque apoia a que se torne uma parte integral da cultura e também para a perspetiva de estudantes sobre o comportamento sustentável da IES, sendo que a existência de algumas políticas é já considerada em *rankings* de IES neste contexto (Dagiliūtė et al., 2018; Lauder et al., 2015). As políticas de gestão podem também ser barreiras à promoção da sustentabilidade e inovação numa organização, pelo que é necessário que estejam alinhadas com estes objetivos, permitindo, em conjunto com um plano de sustentabilidade, um reforço legal da temática na instituição (Ávila et al., 2017). Por sua vez, este plano apoia a definição e o alcance de objetivos (Lukman & Glavic, 2007). Assim, realizou-se uma recolha de metas nacionais e regionais no âmbito da sustentabilidade com aplicabilidade no contexto da UC e no seu setor de atividade, tendo sido excluídas deste *benchmarking* implícito metas desadequadas ao mesmo (Tee, 2016; Vlasceanu et al., 2007). Estas facilitarão a identificação de indicadores de sustentabilidade, que apoiam a operacionalização, aprendizagem e tomada de decisão (Waas et al., 2014). No contexto deste objetivo, foi, ainda, executado um *benchmarking* competitivo de Políticas e Planos de Sustentabilidade. Embora sejam documentos com objetivos diferentes, a procura conjunta permitiu uma otimização de recursos na pesquisa. Como objetivos, além de identificar se a IES têm um documento com Política de Sustentabilidade, um site que a divulgue, um Plano de Sustentabilidade, se este se encontra integrado ou isolado do Plano Estratégico da organização e respetivas datas de publicação, foram analisados os tópicos abordados nos mesmos e escrita informação que se considerou relevante. A pesquisa incluiu todas as IES portuguesas presentes no *benchmarking* de relatórios de sustentabilidade, as IES no top 10 do THE Impact Ranking de 2022 e 2023, IES integrantes na rede EC2U, bem como outras cujos documentos surgiam com facilidade em pesquisas neste contexto. O objetivo da recolha foi apoiar a

construção deste tipo de documentos no contexto da UC e identificar decisões a serem tomadas (documentos isolados ou conjuntos, temas a abordar, estrutura, temáticas, *user-friendliness*, entre outras). Pela experiência de os documentos do setor empresarial tenderem a ser melhores do que os encontrados na maioria das IES, optou-se por fazer também um *benchmarking* funcional por este tipo de documentos em algumas empresas (Tee, 2016; Vlasceanu et al., 2007). Verificou-se que, enquanto algumas universidades tinham apenas um documento dedicado a Política de Sustentabilidade (acontecendo o mesmo no caso dos Planos), outras tinham vários documentos dedicados a temáticas diferentes. Assim, identificaram-se as várias temáticas focadas de forma mais individualizadas pelas IES analisadas. Espera-se que uma análise mais pormenorizada desta recolha seja feita aquando do desenvolvimento desses documentos.

Dinamização de ações promotoras de sustentabilidade

Neste tópico agreguei as atividades no âmbito da articulação interna e coerência das medidas, iniciativas e ações, da disseminação interna e externa de boas práticas e da dinamização de ações promotoras de sustentabilidade, na medida em que no contexto prático das atividades desenvolvidas são indissociáveis. De forma geral, estas atividades corresponderam à intervenção (Fernandes, 2005) e ao *Do* do ciclo PDCA (Susanti et al., 2023), consistindo em planificações de intervenções a implementar. Quer por requisito, quer autonomamente, fui sugerindo iniciativas enquadradas nos objetivos da UC para o desenvolvimento sustentável. Pude, assim, fortalecer a minha proatividade, antecipando necessidades e desenvolvendo trabalho para as colmatar. Estas sugestões basearam-se, por exemplo, em conhecimentos individuais, em aprendizagens decorrentes de eventos formativos presenciados, dos *benchmarkings* realizados para outras tarefas, de pesquisa na literatura. Analisei a iniciativa Plataforma Portuguesa para a Integridade, que surgiu na sequência da Campanha Anticorrupção da *Global Compact Network* Portugal e da Associação Portuguesa de Ética Empresarial, redigindo um relatório para apoio à decisão sobre a UC a integrar e o *Call to Action* aos Governos. Esta iniciativa foi aceite pela gestão de topo, tendo a carta sido assinada. Contribuí, ainda com sugestões de eventos e apoio na concretização de campanhas de sensibilização online para comportamentos sustentáveis e de divulgação da ação da UC neste âmbito.

Por requisito da chefia direta, sete formações de sensibilização para o desenvolvimento sustentável foram sugeridas, identificando-se, para cada uma, os

objetivos gerais e específicos, o público-alvo, uma estimativa de duração e identificação de possíveis formadores. Seguindo um paradigma contemporâneo de Desenvolvimento de Recursos Humanos com dotação estratégica, foi identificada e comunicada à chefia direta a necessidade de realizar um diagnóstico organizacional dos vários públicos para permitir identificar oportunidades de aprendizagem e, assim, realizar formações mais orientadas às respetivas necessidades de sensibilização e mudança em prol do desenvolvimento sustentável, envolvendo-os no processo (Mitsakis, 2019; Salas et al., 2012). Tal processo encontra-se em curso. As formações sugeridas basearam-se, assim, em sugestões para o setor e na literatura para a mudança em prol do desenvolvimento sustentável (Anwar et al., 2020). Houve, ainda, algum apoio das propostas numa pesquisa feita a exemplos de formações existentes nos temas identificados na etapa anterior, nomeadamente, para apoiar a estimativa de tempo e a sugestão de formadores e o ajuste. Tendo as sugestões sido comunicadas ao Serviço de Gestão de Recursos Humanos, estando a ser articuladas com o mesmo, não existiu até à finalização do presente estágio continuidade desta tarefa, dada a necessidade de integração no Plano de Formação Anual.

Iniciei a redação de uma proposta de projeto para promover a economia circular na UC através do estabelecimento de parcerias com organizações de economia social ou empresas que recolhem resíduos gerados em grandes quantidades na UC (como nas residências ou decorrente da atividade das suas estruturas). Parte do impacte ambiental das operações de uma IES decorre do consumo de recursos e criação de resíduos (Mendoza et al., 2019a, 2019b). Na UC, em 2021, produziram-se 584,12 toneladas de resíduos, das quais 26,9% são adequadamente encaminhadas para parceiros de recolha (Universidade de Coimbra, 2022b). O projeto tem outros impactes positivos: consoante os projetos apoiados, poderá ajudar causas sociais e pode constituir uma oportunidade de investigação, servindo de estudo de caso. Tal é especialmente relevante atendendo a pouca investigação neste contexto é uma barreira apresentada à implementação da economia circular na gestão de IES (Mendoza et al., 2019a, 2019b). Este projeto contribui, ainda, para o envolvimento e educação da comunidade académica. Até ao fim do presente estágio, identifiquei os tipos de resíduos a recolher, outros *stakeholders* da região envolvidos com os projetos identificados, oportunidades de cooperação para melhorar a eficiência deste projeto, questões da operacionalização a definir internamente, com outras estruturas da UC a envolver, e com as entidades de recolha. Comecei, também,

a planejar a avaliação do projeto, identificando *key performance indicators* (KPI) e metas, tanto por tipo de resíduo, como para o projeto como um todo. A continuação desta proposta incluirá a elaboração de um relatório com base no que aprendi na unidade curricular de Gestão de Projetos, incluindo justificações que apoiam a relevância do projeto, os seus objetivos e resultados esperados, uma proposta de calendarização, identificação de recursos necessários, proposta de envolvimento de *stakeholders*, planeamento da monitorização, avaliação e melhoria, plano de comunicação interna e externa e proposta de financiamento, se aplicável.

Análise global do estágio

A gestão da mudança organizacional para a sustentabilidade é um campo emergente no contexto das IES (Rieg et al., 2021). A UC é um exemplo dessa tendência. Os conhecimentos decorrentes da Psicologia Organizacional são úteis ao sucesso das estratégias de sustentabilidade organizacional, especialmente quando estas se centram nas pessoas, como na UC (Foster & Viale, 2020; Stahl et al., 2020). Porém, há uma transversal falta de oportunidades para a influência estratégica destas áreas nestes contextos, sendo relevante que os próprios profissionais da área não ignorem o seu (potencial) papel neste âmbito (Foster & Viale, 2020). Assim, este estágio visou, além do desenvolvimento profissional, exemplificar como a Psicologia Organizacional pode ser integrada na gestão de mudança em prol da sustentabilidade organizacional, contribuindo para o desenho e implementação deste tipo de estratégias.

A presença numa equipa multidisciplinar implicou compreender a interrelação de diversificadas áreas de estudo, diferentes perspetivas e estar aberta a novas aprendizagens multidisciplinares, o que é desafiante (Foster & Viale, 2020). Implicou também conseguir defender a importância de processos aprendidos no decorrer do curso e como essas vantagens superam os desafios de os levar a cabo. Esta negociação esteve dependente também da disponibilidade para aprender e debater melhores práticas por parte dos membros da equipa, incluindo da chefia, e nem sempre foi fácil chegar a acordo para se seguir o processo que seria mais aconselhado segundo a minha formação em Psicologia das Organizações, mas penso ter conseguido contribuir para algumas decisões nesse sentido. Também neste sentido foi desafiante ser cientista praticante: além da escassez de recursos temporais para as tarefas a desenvolver, foi difícil encontrar artigos relevantes e

com informação recente para alguns dos problemas enfrentados, fazendo com que se acabe por preferir esta forma de procura de informação em relação a outras que, embora menos científicas, permitem obter resultados mais atualizados e de forma mais rápida (Barends et al., 2017; Rieg et al., 2021). Note-se que estando a UC na vanguarda da integração do desenvolvimento sustentável nas estratégias e operações, não existe, ainda, muita literatura ajustada ao contexto das IES que consiga responder de forma prática e orientadora às necessidades identificadas. Ainda assim, recorri, sempre que possível à literatura para guiar a minha ação, como supramencionado nas descrições das atividades realizadas.

A UC ainda tem um percurso relevante a fazer para continuar este processo de mudança em prol da sustentabilidade, para o qual considero que os conhecimentos de Psicologia das Organizações contribuirão. Entre outros desafios a enfrentar a nível organizacional, destaco a resistência à mudança, que pode resultar de diversos elementos na organização, nomeadamente a própria estruturação e sistemas de controlo ou elementos individuais (Fernandes, 2005). No decorrer do meu estágio, pude verificar que ser resistente à mudança não tem de ser sempre um estado contínuo ou veicular um claro desacordo com toda a mudança em prol da sustentabilidade. Observei que, por vezes, a perceção da não adesão de outros às sugestões a propor ou da previsão de baixo sucesso das mesmas podem criar barreiras à sua prossecução. Assim, o binómio cliente e não cliente pode ser bastante fluido, volátil e bidirecional, influenciável por fatores externos e internos difíceis de prever e controlar (Schein, 1999). Pela literatura, o empoderamento dos trabalhadores e a propensão para arriscar parecem ser relevantes para combater este tipo de resistência à mudança, sendo tanto mais relevantes quão mais complexas são as tarefas (Junge et al., 2020; Roscoe et al., 2019). Porém, não parecem existir ainda formações para desenvolver estas competências, podendo ser uma sugestão relevante a articular com o Sistema de Gestão de Recursos Humanos. A articulação com outros departamentos é transversalmente necessária. Note-se que, para um departamento recente como o GDS, gerir a resistência à mudança é difícil, atendendo a que esta atitude está relacionada com fatores complexos, como o comprometimento organizacional, que poderá ser afetado por diversas experiências na organização fora do controlo desta estrutura (Marques et al., 2014). Acresce, ainda, que a estrutura burocrática é uma reconhecida barreira à mudança (Blanco-Portela et al., 2017). No seguimento da

constituição do GDS, a UC terá de considerar, portanto, a sua disponibilidade para analisar estas variáveis e o que está disposta a fazer para promover uma cultura organizacional que apoie a continuidade e sucesso deste processo de mudança.

A par da aquisição de experiência profissional numa vertente de trabalho que me é muito querida, o presente estágio contribuiu para que desenvolvesse e melhorasse várias competências relevantes para uma psicóloga das organizações. De forma transversal, adquiri competências no desenvolvimento de uma estratégia de gestão de mudança informativa, sendo capaz de identificar sinais de mudança e sua articulação com a envolvente e ambiente interno da organização (Fernandes, 2005). No entanto, irei focar com maior detalhe as competências elencadas por Bartram & Roe (2005) por se associarem com os requisitos do Certificado Europeu de Psicologia. Para facilitar a leitura e a articulação de diferentes partes deste relatório, no Anexo 7 estão indicadas as páginas do mesmo cujo conteúdo exemplifica o desenvolvimento das mesmas, bem como uma autoavaliação do nível de mestria, segundo a escala dos referidos autores. Ao longo do estágio, melhorei competências básicas como autogestão, gestão de informação, comunicação, trabalho de equipa, utilização de computadores e académicas (pensamento lógico e crítico, resolução de problemas, análise e ajuste a novos desenvolvimentos, entre outras). As competências de *enabling* melhoradas decorreram de todas ou da maioria das atividades realizadas. Mais concretamente, as competências no âmbito da estratégia profissional foram melhoradas no contexto relacional, de trabalho de grupo e gestão de conflitos, no ajuste a mudanças e na gestão de tempo, as da gestão da prática decorreram de aspetos operacionais da mesma, tendo as várias tarefas do estágio envolvido coordenação em equipa para a definição de metodologia a seguir, contribuindo para as competências de relações profissionais, com o estabelecer e manter de relações profissionais positivas com pessoas da equipa do GDS, da DPGD e outras consoante as reuniões em que participei e decorrente do contacto presencial na instituição. O conhecimento sobre o código de ética da profissão guiou a minha conduta ao longo do estágio e as várias competências que o estágio me permitiu desenvolver aqui identificadas, bem como as várias oportunidades formativas que aproveitei contribuíram para o meu desenvolvimento profissional contínuo. Sublinho que, em demonstração da *soft skill* disponibilidade para aprender (cf. Touloumakos, 2020), no decorrer do presente estágio pude assistir a 10 eventos formativos e reuniões de redes às quais a UC pertence,

aprendendo sobre temas diversos como a corrupção como violação dos Direitos Humanos, projetos que promovem desenvolvimento sustentável, integração de ODS nas estratégias da administração pública, factos relacionados com o funcionamento de relações impactantes na problemática ambiental em temáticas variadas (produção e consumo de energia, gases com efeito de estufa, pegada hídrica, alterações climáticas, desperdício alimentar, mobilidade sustentável, entre outras) e relação com o comportamento humano, digitalização da educação e inovação pedagógica e promoção da igualdade de género nas áreas tecnológicas. Realizei, ainda, o curso “*Sustainability: Think, Care, Do*”, da Universidade que se encontra no 1.º lugar do *THE Impact Rankings*, que promoveu competências ao nível da educação para a sustentabilidade. Demonstrei competências de *enable* de *marketing* e venda aquando dos *benchmarkings* feitos e de outras formas de pesquisa e identificação de boas práticas, tendo melhorado esta competência com os conhecimentos adquiridos em alguns dos eventos formativos presenciados. Desenvolvi competências de *enable* de investigação e desenvolvimento, desempenhando funções que apoiam o desenvolvimento de novos produtos ajustados às necessidades organizacionais, como um plano e política de sustentabilidade, e um projeto de economia circular, entre outras. Desenvolvi, ainda, competências de avaliação de grupos, especialmente decorrentes do contacto relacional, de observação e análise de documentação, compreendendo a estrutura e identificando redes formais e informais, da organização (análise documental, *benchmarking*, identificação de indicadores de performance organizacional) e situacional, atendendo ao percurso feito pela UC na mudança em prol da sustentabilidade e apoiando o desenvolvimento de uma ferramenta de diagnóstico e avaliação nesse sentido (Bartram & Roe, 2005). Desenvolvi competências ao nível do desenvolvimento de produtos e serviços, decorrentes da análise de requisitos para o cumprimento das normas da GRI, da definição de especificações para ferramentas de trabalho como o *benchmarking*, desenhando processos de *benchmarking* e projetos ajustados às necessidades da organização, tecendo considerações sobre a fiabilidade e validade dos dados no contexto de tarefas como a elaboração do relatório de sustentabilidade de 2022, de outros relatórios de reporte e no desenvolvimento de estudos relevantes, nas quais tal é chave para a relevância dos documentos de reporte, analisando a viabilidade das sugestões a propor e produzindo *outputs* de forma a promover a sua utilidade e *user-friendliness*, considerando, sempre que possível, o *feedback* do público

dos mesmos. A competência de análise de necessidades foi aplicada no contexto de várias funções, baseando a definição de objetivos transversalmente necessária nas várias funções desempenhadas. Também a competência de intervenções indiretas foi adquirida e melhorada aquando da maioria das atividades pela contribuição com conselhos à gestão baseada na informação recolhida. No contexto da proposta do projeto de economia circular na UC pude melhorar as competências de planeamento de uma intervenção, exemplificando uma das funções nas quais apliquei competências de planificação e medição de avaliação, identificando KPI e metodologias para os recolher. As competências de *feedback* e escrita de relatórios também foram desenvolvidas aquando da elaboração de relatórios ou da apresentação oral de trabalho realizado e decorrente *feedback* para a organização e das sugestões de formações, iniciativas e eventos. Ao nível da investigação foram melhoradas competências no contexto do estudo supramencionado. Embora o questionário tenha ficado construído antes de entrar no estágio, fui capaz de o analisar criticamente e identificar as respetivas boas práticas e barreiras, promovendo a competência de desenhar uma investigação. Apoiei a análise dos dados recolhidos recorrendo a estatística descritiva e, nalguns casos, ao cálculo do coeficiente de correlação de Pearson (para medidas de intervalos) e da aplicação o teste de Qui-quadrado de Pearson (para dados categoriais), promovendo a competência de análise estatística de dados, de desenvolvimento do relatório da investigação, que servirá como documento de diagnóstico organizacional, sendo que se está a ter o cuidado de identificar sugestões ao nível da intervenção futura para providenciar *feedback* para a tomada de decisão superior e para guiar as práticas a adotar. Recorrendo aos níveis de mestria que mencionam e atendendo à relativa autonomia com que pude desempenhar as várias funções, reconheço que, de forma geral, consigo desempenhar tarefas sem supervisão, algumas básicas (nível três) e outras mais complexas (nível quatro), porém, identifico uma necessidade transversal de aprender mais competências para desempenhar outras tarefas complexas no contexto da gestão da mudança em prol do desenvolvimento sustentável. O estágio contribuiu para o desenvolvimento e melhoria de outras competências além das mencionadas: proficiência em inglês, proatividade, competências digitais, como a utilização do Excel, Visual Basic for Applications (VBA) e Macro, utilização do PowerPoint, criação de MindMaps, entre outras. Assim, faço um balanço positivo do presente estágio.

Conclusões

A procura de um estágio curricular relacionado com o desenvolvimento sustentável adveio do facto de acreditar que a área da Psicologia das Organizações, pela sua carga inerentemente sistémica, tem um potencial elevado para responder aos desafios complexos, de resposta urgente e necessária, que a nossa sociedade enfrenta, principalmente no que diz respeito à sustentabilidade do nosso planeta. Findado o meu estágio curricular, esta assunção parece ter uma base sólida na prática do GDS. Apesar destes meses terem revelado alguns desafios (ausência, por parte de variados agentes, de conhecimento sobre a relevância e enquadramento da área nestas temáticas, apesar de muitas tarefas apontarem para uma clara utilidade de competências adquiridas no mestrado, diluição da capacidade de influencia do psicólogo organizacional numa organização de grande dimensão e com múltiplos setores e culturas próprias, necessidade de aquisição e atualização constante de conhecimento de múltiplas realidades com diferentes permeabilidades sistémicas, entre outros), é de salientar que a saúde organizacional de instituições como a UC, que prezam gerar um impacto positivo na sociedade, precisa do apoio da Psicologia Organizacional no diagnóstico, planeamento, intervenção e avaliação de estratégias e planos.

Profissionalmente, este estágio permitiu contactar na prática com o veiculado no curso e ir além (conhecer processos organizacionais relacionados com desenvolvimento sustentável, comunicação interna, formação de equipas e interação com clientes), trazendo mais-valias para futuras experiências, tanto em instituições públicas como privadas. Estagiar num gabinete recente e que incorpora a vontade da organização em apostar nos ODS permitiu uma aprendizagem desafiante que não só incorporou um mapeamento de diversos sistemas, como de diferentes níveis de análise. Isto implicou uma escuta ativa, pesquisa e fundamentação metodológica e orientada para os dados, tal como uma contínua gestão do meu papel num ecossistema com diversos objetivos, prioridades e prazos. Neste sentido, a postura organizacional alicerçada às minhas ações exigia uma constante capacidade de adaptação e de gestão de expectativas para garantir soluções ótimas ajustadas às necessidades das diferentes partes.

No que ao meu desenvolvimento pessoal diz respeito, e partindo do princípio que poder desenvolver-me na dimensão laboral é indissociável ao meu desenvolvimento na dimensão pessoal, é relevante salientar que a minha dedicação ao trabalho possibilitou

uma reestruturação não apenas em termos de competências, mas também em termos de comportamentos, hábitos e superação pessoal. Isto implica que, na minha vida pessoal, consigo estar com muito mais atenção a detalhes e a relações, tal como tenho uma tendência a esquematizar e a organizar as minhas tarefas diárias, de modo a rentabilizar recursos perante exigências cognitivas e/ou emocionais. No entanto, penso que, visto que a análise que estou a fazer exige um período experimental maior aguardo mais desenvolvimentos futuros neste âmbito.

Referências Bibliográficas

- Alferes, V. R. (1997). *Investigação Científica em Psicologia: Teoria e Prática*.
https://www.fpce.uc.pt/niips/docs/val/icp_outputs/ICP-TP_Alferes1997.pdf
- Alhammadia, A. D., & Alayed, S. I. (2022). The effect of benchmarking reasons on benchmarking success: An empirical study on public universities. *Uncertain Supply Chain Management*, 10(2), 375–382. <https://10.5267/j.uscm.2022.1.001>
- Alonso-Almeida, M. D. M., Marimon, F., Casani, F., & Rodriguez-Pomeda, J. (2015). Diffusion of sustainability reporting in universities: Current situation and future perspectives. *Journal of Cleaner Production*, 106, 144–154.
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.02.008>
- Alstom (2021). Sustainability Materiality Matrix Methodology and main results [White paper]. <https://shorturl.at/oxyAQ>
- Anderson, D. L. (2015). Data gathering. In D. L. Anderson (Ed.), *Organization development: the process of leading organizational change* (3^a ed, pp. 157-185). SAGE Publications, Inc.
- Anwar, N., Nik Mahmood, N. H., Yusliza, M. Y., Ramayah, T., Noor Faezah, J., & Khalid, W. (2020). Green Human Resource Management for organisational citizenship behaviour towards the environment and environmental performance on a university campus. *Journal of Cleaner Production*, 256, 120401.
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.120401>
- Ávila, L. V., Filho, W. Ll., Brandli, L., MacGregor, C., Molthan-Hill, P., Özuyar, P. G., Moreira, R. M. (2017). Barriers to innovation and sustainability at universities around the world. *Journal of Cleaner Production*, 164, 1268–1278.
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.07.025>

- Barends, E., Villanueva, J., Rousseau, D. M., Briner, R. B., Jepsen, D. M., Houghton, E., & Have, S. (2017). Managerial attitudes and perceived barriers regarding evidence-based practice: An international survey. *PLoS ONE*, *12*(10).
<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0184594>
- Bartram, D., & Roe, R. A. (2005). Definition and Assessment of Competences in the Context of the European Diploma in Psychology. *European Psychologist*, *10*(2), 93–102. <https://doi.org/10.1027/1016-9040.10.2.93>
- Bilhim, J. (2006). *Teoria organizacional: Estruturas e pessoas* (7^a ed.). Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas. <https://shorturl.at/etIK1>
- Blanco-Portela, N., Benayas, J., Pertierra, L. R., & Lozano, R. (2017). Towards the integration of sustainability in Higher Education Institutions: A review of drivers of and barriers to organisational change and comparison against those found of companies. *Journal of Cleaner Production*, *166*, 563-578.
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.07.252>
- Bohunovsky, L., Radinger-Peer, V., & Penker, M. (2020). Alliances of Change Pushing Organizational Transformation Towards Sustainability across 13 Universities. *Sustainability*, *12*(7), 2853. <https://doi.org/10.3390/su12072853>
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2017). *Reframing Organizations: Artistry, Choice, and Leadership* (6th ed.). Jossey-Bass. <https://shorturl.at/aoqy4>
- Brown, B. (2005). Theory and Practice of Integral Sustainable Development: Part 2 - Values, Developmental Levels, and Natural Design. *AQAL: Journal of Integral Theory and Practice*, Summer, *1*(2), 366-477. <https://shorturl.at/fIESZ>
- Bruckmann, S. & Carvalho, T. (2018). Understanding change in higher education: an archetypal approach. *Higher Education*, *76*(4), 629–647.
<https://doi.org/10.1007/s10734-018-0229-2>
- Bundtzen, H., & Hinrichs, G. (2021). The Link Between Organizational Agility And VUCA – An Agile Assessment Model. *SocioEconomic Challenges*, *5*(1), 35-43.
[https://doi.org/10.21272/sec.5\(1\).35-43.2021](https://doi.org/10.21272/sec.5(1).35-43.2021).
- Calabrese, A., Costa, R., Levaldi Ghiron, N., & Menichini, T. (2019). Materiality analysis in sustainability reporting: A tool for directing corporate sustainability towards emerging economic, environmental and social opportunities. *Technological and Economic Development of Economy*, *25*(5), 1016–1038.

- <https://doi.org/10.3846/tede.2019.10550>
- Conservice ESG (2020, 9 de julho). *The strategic value of ESG materiality assessments* [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=RFqbn-PEYVU>
- Convenção-Quadro das Nações Unidas sobre Mudança do Clima (2015). *Adoção do Acordo de Paris*, FCCC/CP/2015/L.9/Rev.1. <https://shorturl.at/mDZ08>
- Dagiliūtė, R., Liobikienė, G., & Minelgaitė, A. (2018). Sustainability at Universities: Students' Perceptions from Green and Non-Green Universities. *Journal of Cleaner Production*, 181, 473-482. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.01.213>
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks – Triple bottom line of 21st century business*. New Society Publishers.
- Fernandes, E. (2005). Gestão de Mudança Organizacional. In *Muscle and Nerve* (Vol. 6). Escola Superior de Tecnologia e Gestão da Guarda.
- Fernandes, F., & Santos, M. (2020, dezembro 14). *Universidade de Coimbra cria página dedicada à sustentabilidade*. Notícias UC. <https://shorturl.at/eotxU>
- Filho, W. L., Salvia, A. L., Frankenberger, F., Akib, N. A. M., Sen, S. K., Sivapalan, S., Novo-Corti, I., Venkatesan, M., & Emblen-Perry, K. (2021). Governance and sustainable development at higher education institutions. *Environment, Development and Sustainability*, 23(4), 6002–6020. <https://doi.org/10.1007/s10668-020-00859-y>
- Foster, L., & Viale, T. (2020). Sustainability as a driver of organizational change. In B. J. Hoffman, M. K. Shoss, & L. A. Wegman (Eds.), *The Cambridge handbook of the changing nature of work* (pp. 583–618). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781108278034.027>
- Futerra Sustainability Communications (2019). *Good Life Goals Manual*. <https://shorturl.at/efhJO>
- Gabinete do Secretário de Estado da Cultura (2013). Aviso n.º 14917/2013 que Torna pública a inscrição da Universidade de Coimbra - Alta e Sofia - na Lista do Património Mundial da UNESCO. Diário da República: II série, n.º 236. <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/aviso/14917-2013-1016268>
- Garst, J., Maas, K., & Suijs, J. (2022). Materiality Assessment Is an Art, Not a Science: Selecting ESG Topics for Sustainability Reports. *California Management Review*, 65(1), 64–90. <https://doi.org/10.1177/00081256221120692>

- Global Reporting Initiative. (2020). *Consolidated Set of the GRI Standards*.
- Global Reporting Initiative. (2022a). *Consolidated Set of the GRI Standards*.
<https://www.globalreporting.org/standards/download-the-standards/>
- Global Reporting Initiative. (2022b). GRI Universal Standards 2021: Frequently Asked Questions (FAQs). <https://shorturl.at/yGW18>
- Global Reporting Initiative, United Nations Global Compact, & World Business Council for Sustainable Development (2015). *The SDG Compass*.
<https://unglobalcompact.org/library/3101>
- Greenberg, J & Baron, R. A. (1995). *Behaviour in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work*. Prentice Hall
- Hallinger, P., & Chatpinyakoo, C. (2019). A Bibliometric Review of Research on Higher Education for Sustainable Development, 1998–2018. *Sustainability*, 11(8), 2401. <https://doi.org/10.3390/su11082401>
- Harrison, M. I. (2005). Diagnosis: approaches and methods. In M. I. Harrison, *Diagnosing organizations: methods, models, and processes* (pp. 1-26).
- Jung, K. B., Kang, S. W., & Choi, S. B. (2020). Empowering Leadership, Risk-Taking Behavior, and Employees' Commitment to Organizational Change: The Mediated Moderating Role of Task Complexity. *Sustainability*, 12(6), 2340.
<http://dx.doi.org/10.3390/su12062340>
- Labanauskis, R. (2017). Key Features of Sustainable Universities: a Literature Review. *Journal of Business Management*, 13, 56-69. <https://shorturl.at/lAF06>
- Lauder, A., Sari, R. F., Suwartha, N., Tjahjono, G. (2015). Critical review of a global campus sustainability ranking: GreenMetric. *Journal of Cleaner Production*, 108, 852-863. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.02.080>
- Lopatta, K., & Jaeschke, R. (2014). Sustainability reporting at German and Austrian universities. *International Journal of Education Economics and Development*, 5(1), 66. <https://doi.org/10.1504/IJEED.2014.059868>
- Lourenço, R. L., & Dimas, I. D. (2011). From the Past to the Present: Building Workgroups. In J. P. Valentim (Ed.), *Societal Approaches in Social Psychology* (pp. 195-216). Peter Lang.
- Lourenço, P. R. (2012). Tópico 1: ESTRUTURAS E CONFIGURAÇÕES ORGANIZACIONAIS. In P. R. Lourenço (Ed.), *Documento de apoio à Unidade*

- Curricular Estruturas e Processos Organizacionais: Modelos Conceptuais, Avaliação e Diagnóstico. Universidade de Coimbra
- Lourenço, P. R., Rebelo, T., & Dimas, I. D. (2020). Grupos nas Organizações: funcionamento e eficácia. In A. Caetano, J. Neves, & J. M. C. Ferreira (Eds.), *Psicossociologia das Organizações: Fundamentos e Aplicações* (pp. 215-250), Sílabo.
- Mamatha, S. V., & Geetanjali, P. (2020). Founder Leaders and Organization Culture: A Comparative Study on Indian and American Founder Leaders Based on Schein's Model of Organizational Culture. *IIM Kozhikode Society & Management Review*, 9(1), 23–33. <https://doi.org/10.1177/2277975219890932>
- Marques, A. L., Borges, R., Morais, K., & Silva, M. C. (2014). Relações entre Resistência a Mudança e Comprometimento Organizacional em Servidores Públicos de Minas Gerais. *Revista de Administração Contemporânea*, 18(2), 161-175.
- Mendoza, J., Gallego-Schmid, A., & Azapagic, A. (2019a). A methodological framework for the implementation of circular economy thinking in higher education institutions: Towards sustainable campus management. *Journal of Cleaner Production*, 226, 831-844. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.04.060>
- Mendoza, J., Gallego-Schmid, A., & Azapagic, A. (2019b). Building a business case for implementation of a circular economy in higher education institutions. *Journal of Cleaner Production*, 220, 553-567. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.02.045>
- Mintzberg, H. (1995). *Estrutura e Dinâmica das Organizações*. Lisboa: Dom Quixote
- Mintzberg, H. (1980). Structure in 5's: A Synthesis of the Research on Organization Design. *Management Science*, 26(3), 322–341. <https://doi.org/10.1287/mnsc.26.3.322>
- Mitsakis, F. (2019). Modify the Redefined: Strategic Human Resource Development Maturity at a Crossroads. *Human Resource Development Review*, 18(4), 470–506. <https://doi.org/10.1177/1534484319847043>
- Moggi, S. (2023). Sustainability reporting, universities and global reporting initiative applicability: a still open issue. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 14(4), 699-742. <https://doi.org/10.1108/SAMPJ-05-2022-0257>
- Organização das Nações Unidas (1992). *Agenda 21*. United Nations Conference on

- Environment & Development. <https://shorturl.at/noJV3>
- Organização das Nações Unidas (1998). *Kyoto Protocol to the United Nations Framework*. <https://shorturl.at/ehot5>
- Pache, A. C., & Santos, F. (2013). Embedded in Hybrid Contexts: How Individuals in Organizations Respond to Competing Institutional Logics. In M. Lounsbury, & E. Boxenbaum (Eds.), *Institutional Logics in Action, Part B* (Research in the Sociology of Organizations, Vol. 39 Part B, pp. 3-35). Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1108/S0733-558X\(2013\)0039b014](https://doi.org/10.1108/S0733-558X(2013)0039b014)
- Pearse, N. J. (2017). Change Management in a VUCA World. In R. Elkington, M. Steege, J. Glick-Smith, & J. Breen (Eds.), *Visionary Leadership in a Turbulent World* (pp. 81-104). Emerald Publishing Limited <https://doi.org/10.1108/978-1-78714-242-820171005>
- PlanAPP (2023). *2023 Voluntary National Review Portugal*. Secretaria-Geral da Presidência do Conselho de Ministros. <https://shorturl.at/pFW57>
- Rieg, N.A., Gatersleben, B., & Christie, I (2021). Organizational Change Management for Sustainability in Higher Education Institutions: A Systematic Quantitative Literature Review. *Sustainability*, *13*(13), 7299. <https://doi.org/10.3390/su13137299>
- Robbins, S. P. (2007). Comunicação. In S. Cairo, & E. Pessotti (Eds.), *Comportamento Organizacional* (11ª ed., pp.231-253) Pearson Prentice Hall
- Roscoe, S., Subramanian, N., Jabbour, C., & Chong, T. (2019). Green human resource management and the enablers of green organisational culture: Enhancing a firm's environmental performance for sustainable development. *Business Strategy and the Environment*, *28*(5), 737-749. <https://doi.org/10.1002/bse.2277>
- Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2012). The Science of Training and Development in Organizations. *Psychological Science in the Public Interest*, *13*(2), 74–101. <https://doi.org/10.1177/1529100612436661>
- Salvioni, D. M., Franzoni, S., & Cassano, R. (2017). Sustainability in the higher education system: An opportunity to improve quality and image. *Sustainability*, *9*(6), 914. <https://doi.org/10.3390/su9060914>
- Schein, E. (1995). The Role of the Founder in Creating Organizational Culture. *Family Business Review*, *8*(3), 221–238. <https://10.1111/j.1741-6248.1995.00221.x>

- Schein, E. (1999). The concept of client. In M. Roche, & R. Berry (Eds.), *Process consultation revisited. Building the helping relationship* (pp. 64-83). Addison-Wesley Publishing Company, Inc.
- Shawe, R., Horan, W., Moles, R., & O'Regan, B. (2019). Mapping of sustainability policies and initiatives in higher education institutes. *Environmental Science & Policy*, *99*, 80–88. <https://doi.org/10.1016/j.envsci.2019.04.015>
- Son-Turan, S., & Lambrechts, W. (2019). Sustainability disclosure in higher education: A comparative analysis of reports and websites of public and private universities in Turkey. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, *20*(7), 1143–1170. <https://doi.org/10.1108/IJSHE-02-2019-0070>
- Stahl, G. K., Brewster, C. J., Collings, D. G., & Hajro, A. (2020). Enhancing the role of human resource management in corporate sustainability and social responsibility: A multi-stakeholder, multidimensional approach to HRM. *Human Resource Management Review*, *30*(3). <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100708>
- Taubken, N. & Feld, T. Y. (2018). Impact measurement and the concept of materiality—new requirements and approaches for materiality assessments. *Sustainability Management Forum*, *26*, 87–100. <https://doi.org/10.1007/s00550-018-0483-x>
- The Social Impact Show (2022, 4 de fevereiro). *Getting started with ESG reporting, metrics and measurements* [Video]. YouTube. <https://shorturl.at/bJPT4>
- Touloumakos, A. K. (2020). Expanded Yet Restricted: A Mini Review of the Soft Skills Literature. *Frontiers in Psychology*, *11*(September). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.02207>
- Tseng, ML., Chang, CH., Lin, CW.R., Chen, Q., Xia, L., & Xue, B. (2020). Future trends and guidance for the triple bottom line and sustainability: a data driven bibliometric analysis. *Environmental Science and Pollution Research*, *27*, 33543–33567. <https://doi.org/10.1007/s11356-020-09284-0>
- UNESCO (2009). Review of Contexts and Structures for Education for Sustainable Development. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000187757>
- UNESCO (2023). *General Guidelines for the Implementation of Sustainability in Higher Education Institutions*. <https://shorturl.at/juvM8>
- Universidade de Coimbra (1989). Despacho Normativo n.º 79/89 da Homologação dos

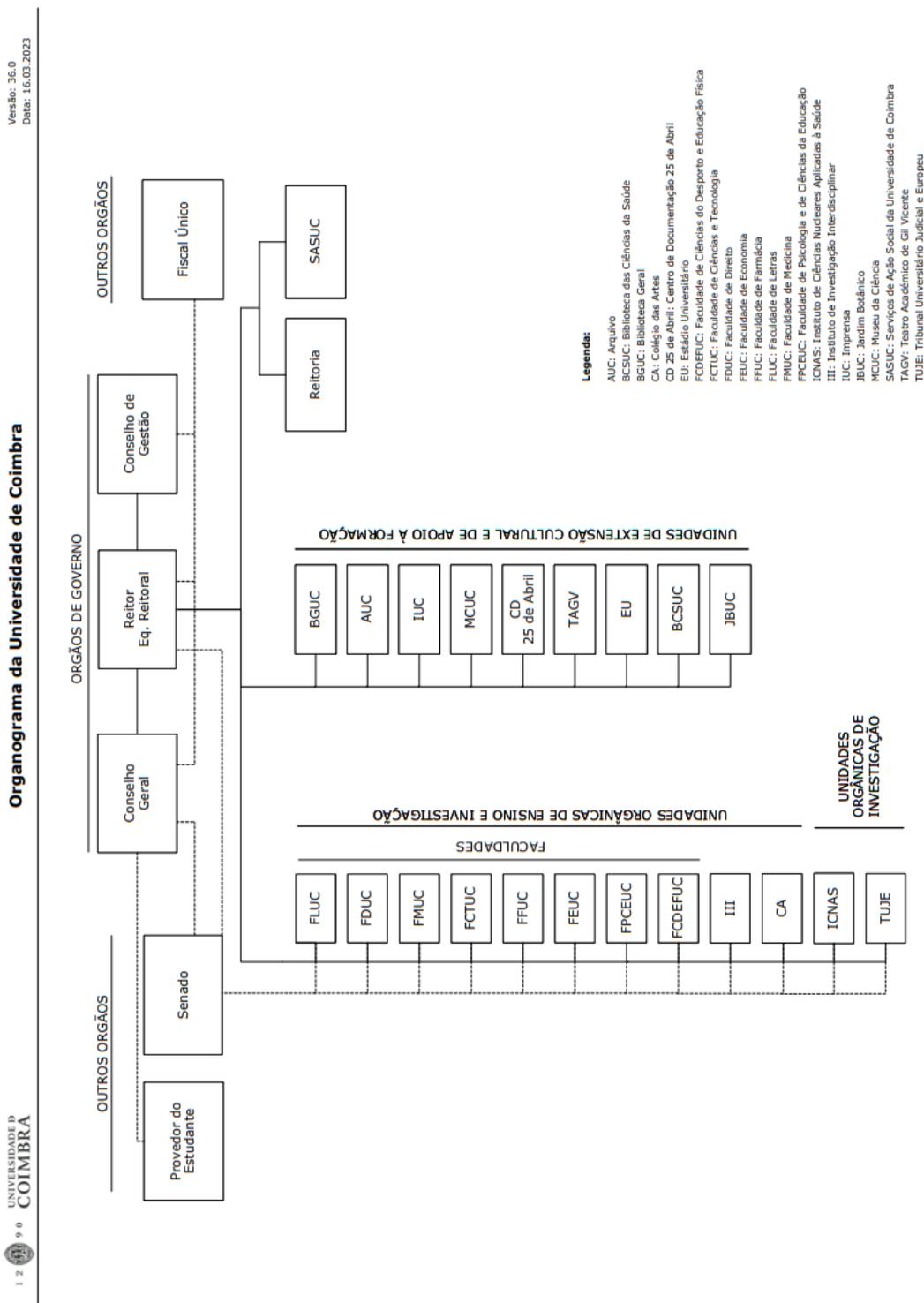
- Estatutos da Universidade de Coimbra. Diário da República: I série, n.º197/1989.
<https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/despacho-normativo/79-1989-618335>
- Universidade de Coimbra (2008). Despacho Normativo n.º 43/2008 da Homologação dos Estatutos da Universidade de Coimbra. Diário da República: II série, n.º168/2008. <https://shorturl.at/bjIRY>
- Universidade de Coimbra (2015). Regimento do Conselho Geral.
<https://shorturl.at/mtAI4>
- Universidade de Coimbra (2019a). Deliberação n.º 8/2018 da Alteração dos Estatutos da Universidade de Coimbra. Diário da República: II série, n.º 55.
https://www.uc.pt/sobrenos/Homologacao_Alteracao_EstatutosUC_Republicacao
- Universidade de Coimbra (2019b). Plano Estratégico Universidade de Coimbra 2019-2023. https://www.uc.pt/planeamento/PEUC20192023_versaopublica.pdf
- Universidade de Coimbra (2019c). Prevenção de Riscos de Gestão.
<https://www.uc.pt/gaprg/prevencao-de-riscos-de-gestao/>
- Universidade de Coimbra (2020). Relatório de Sustentabilidade da UC 2019.
https://www.uc.pt/sustentabilidade/relat_sustentabilidadeUC2019.pdf
- Universidade de Coimbra (2021a). Despacho n.º 11005/2021 da Alteração ao Regulamento da Administração da Universidade de Coimbra. Diário da República: II série, n.º 218. <https://dre.pt/dre/detalhe/despacho/11005-2021-174103584>
- Universidade de Coimbra (2021b). Despacho n.º 11291/2021 da Criação do Observatório para o Desenvolvimento Sustentável da Universidade de Coimbra. Diário da República: II série, n.º 223. <https://shorturl.at/bcflm>
- Universidade de Coimbra (2021c). Universidade de Coimbra: Construir um mundo diferente, fazendo a diferença! <https://shorturl.at/HKWY5>
- Universidade de Coimbra (2022a). Manual de Acolhimento e Integração.
<https://www.uc.pt/sgrh/acolhimento-e-integracao/>
- Universidade de Coimbra (2022b). Relatório de Sustentabilidade 2021.
<https://www.uc.pt/sustentabilidade/sustreport>
- Universidade de Coimbra (2023a). Regulamento n.º 359/2023 da Alteração ao Regulamento da Reitoria da Universidade de Coimbra. Diário da República: II série, n.º 120. <https://shorturl.at/CQ089>
- Universidade de Coimbra (2023b). Relatório de Gestão e Contas 2022.

- https://www.uc.pt/dpgd/gestao/relatorio_gestao_contas_UC2022.pdf
Universidade de Coimbra (2023c). Relatório de Gestão e Contas Consolidado 2022.
https://www.uc.pt/dpgd/gestao/relatorio_gestao_contas_consolidado_UC2022.pdf
- Uyar, A., Kuzey, C., & Kilic, M. (2021) Testing the Spillover Effects of Sustainability Reporting: Evidence from the Public Sector. *International Journal of Public Administration*, 44(3), 231-240. <https://doi.org/10.1080/01900692.2019.1677711>
- Vlasceanu, L., Grünberg, L., & Pârlea, D. (2007). Benchmarking. In M. Seto, & P. Wells (Eds.), *Quality Assurance and Accreditation: A Glossary of Basic Terms and Definitions* (2nd ed., pp. 34-40). UNESCO-CEPES.
- Waas, T., Hugé, J., Block, T., Wright, T., Benitez-Capistros, F., Verbruggen, A. (2014). Sustainability Assessment and Indicators: Tools in a Decision-Making Strategy for Sustainable Development. *Sustainability*, 6(9), 5512–5534.
<https://doi.org/10.3390/su6095512>
- Whitehead, J. (2016). Prioritizing Sustainability Indicators: Using Materiality Analysis to Guide Sustainability Assessment and Strategy. *Business Strategy and the Environment*, 26(3), 399-412. <https://doi.org/10.1002/bse.1928>

Anexo 1 – Organograma da Universidade de Coimbra

Figura 1

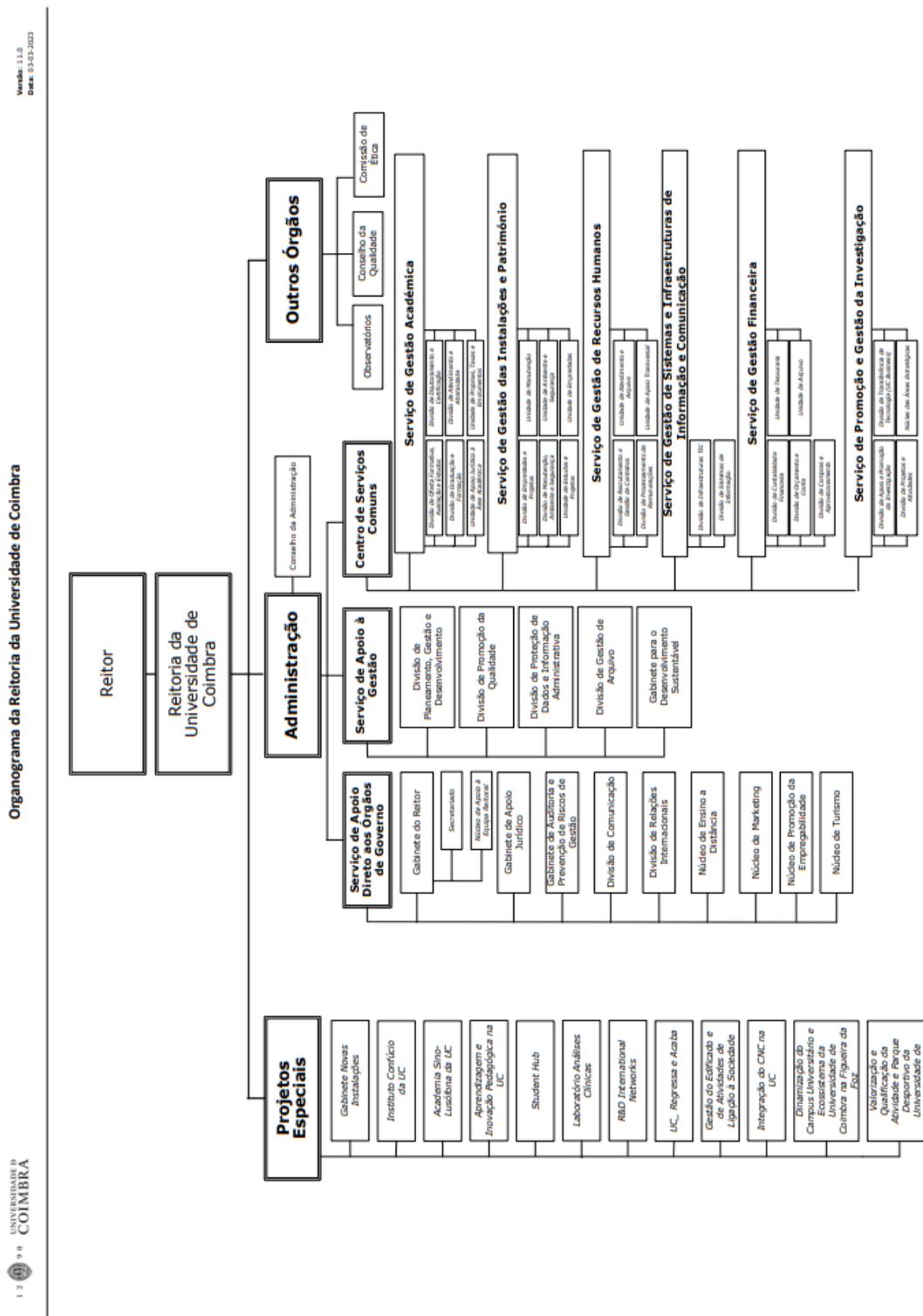
Organograma da Universidade de Coimbra



Anexo 2 – Organograma da Reitoria

Figura 2

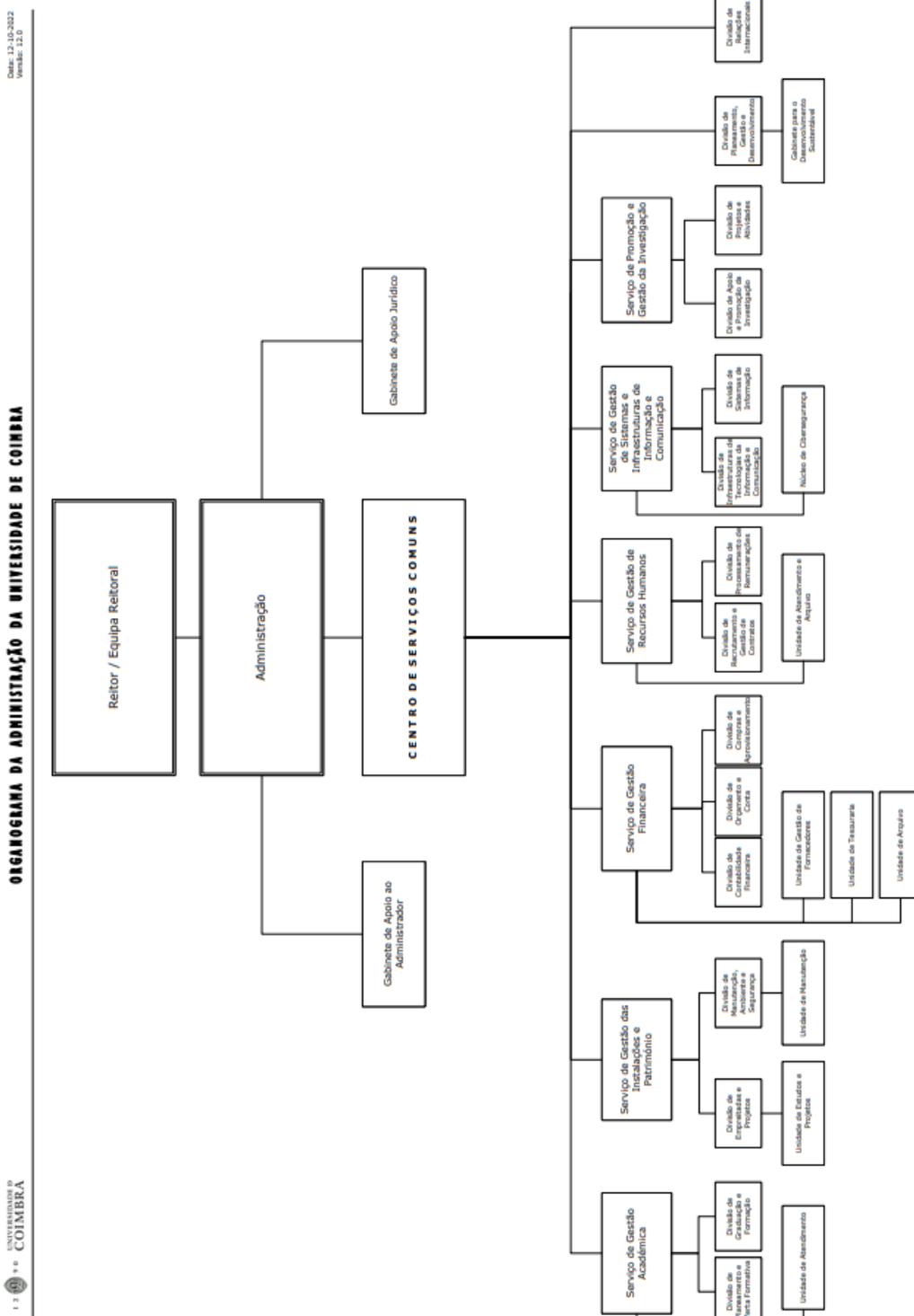
Organograma da Reitoria da Universidade de Coimbra



Anexo 3 – Antigo organograma da Administração

Figura 3

Organograma da Administração da Universidade de Coimbra referente a 2022



Anexo 4 – Processo de análise de materialidade e critérios de importância do impacto

Figura 4

Processo de Definição de Temas Materiais Sugerido pela GRI

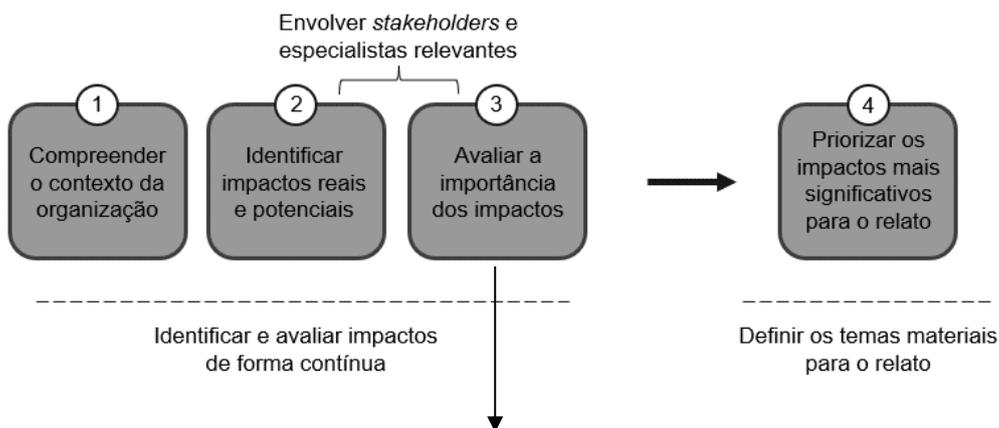


Tabela 1

CrITÉrios de Avaliação de Impactos

Impacto	Positivo	Negativo
Real	Tamanho e Escopo	Tamanho e Escopo
		Natureza irremediável
Potencial	Tamanho e Escopo	Tamanho e Escopo
	Probabilidade de ocorrer	Natureza irremediável
		Probabilidade de ocorrer

Fonte: Global Reporting Initiative (2022a)

Anexo 5 – Sugestão de um processo de análise de materialidade para a UC

Aconselha-se começar por definir linha de base no âmbito do desenvolvimento sustentável: identificar o que é que a UC tem (como políticas, estratégias e iniciativas), o que está planeado desenvolver e o que avalia (e como) ou não (Alstom, 2021; Global Reporting Initiative, et al., 2015; UNESCO, 2023). Visando o envolvimento de *stakeholders* no processo (Calabrese et al., 2019; Garst et al., 2022), será necessário, desde logo, identificar *stakeholders* internos a envolver neste mapeamento, começando com o levantamento de serviços-chave cuja ação seja relevante neste contexto, podendo ser apoiado pela identificação supramencionada dos principais temas-chave em que se espera que a UC tenha impactos económicos, sociais e ambientais. Estes *stakeholders* poderão apoiar a identificação de impactos positivos a manter ou potenciais e negativos a mitigar ou reduzir decorrentes do seu trabalho, a compreensão de metodologias de avaliação existentes e o levantamento de necessidades de melhoria (Global Reporting Initiative, 2022; Global Reporting Initiative, et al., 2015). Em segundo lugar, visando ainda a identificação de necessidades de melhoria, será também necessário envolver outros *stakeholders* internos e externos (estudantes, trabalhadores, empresas, fornecedores, entre outros) para a compreensão da sua avaliação dos impactos da UC neste contexto e para a identificação de metas e melhorias necessárias neste contexto e aplicáveis na UC, bem como de indicadores a mapear no futuro. Poderá ser feita uma análise de riscos ligados à sustentabilidade. Estas informações, comparadas com a estratégia atual (confirmar que não há colisões), ajudarão a identificar passos seguintes. Se demasiadas áreas de impacto forem identificadas para os recursos da UC, poderá recorrer-se a uma priorização *driver-focused*, como sugerido por Whitehead (2016): considerando as várias fontes de informação, identifica-se numa matriz o nível de saliência dos temas – obtido, por exemplo, pela quantidade de vezes que dado tema foi referido – e o respetivo risco. Esta metodologia é especialmente útil quando se consideram fontes qualitativas, mas outros critérios podem ser definidos de acordo com o contexto e propostas da literatura. Priorizam-se os temas do quadrante da matriz que junta uma elevada saliência e um elevado risco. Em terceiro lugar, é necessário identificar oportunidades e planear intervenções para o alcance dos objetivos definidos. À semelhança do que é feito no Planeamento Estratégico (cf. Universidade de Coimbra, 2019b) – uma das vantagens desta sugestão é poder integrar processos já existentes –,

stakeholders internos e externos poderão ser envolvidos no apoio à definição de ações neste sentido, definindo-se uma *timeline* de implementação com objetivos intermédios. Deve-se selecionar um sistema de monitorização e avaliação, definindo, consoante os objetivos e ações, que dados recolher, como se irá monitorizar progresso, e de que forma considerar tanto dados quantitativos como qualitativos, clarificando um processo de aprendizagem que permita a análise dos resultados a planificação de melhorias a implementar, com a definição de áreas responsáveis da implementação de melhorias e outras de apoio à mesma (Global Reporting Initiative, 2022; Global Reporting Initiative, et al., 2015; Taubken & Feld, 2018). Tendo a UC várias oportunidades de impacto – nas áreas de ensino, investigação, saúde e segurança, apoios sociais, conservação da biodiversidade, emissões de gases com efeito de estufa, entre outras – pode ser difícil monitorizar todos. Sendo necessária uma escolha e uma priorização nesta fase, deve ser apoiada pelos *stakeholders* envolvidos e a continuidade do processo apoiará a redefinição periódica destas prioridades (Global Reporting Initiative, 2022; Global Reporting Initiative, et al., 2015). Entre os *stakeholders* envolvidos, devem encontrar-se especialistas nas várias temáticas da sustentabilidade, podendo recorrer-se à técnica de grupo nominal para chegar a soluções de forma mais veloz e integrada entre os mesmos, embora se reconheça a necessidade de várias reuniões entre especialistas (que podem ser divididas por temáticas dentro do guarda-chuva da sustentabilidade), atendendo à complexidade do tema (Greenberg & Baron, 1995). Uma desvantagem desta abordagem é a necessidade de capacitar alguém para liderar a técnica. A quarta etapa envolverá a implementação do que foi planeado e respetiva monitorização que, se enquadrada no Plano Estratégico, será semestral. Decorrente desta monitorização, anualmente, será possível avaliar a importância dos impactos que permitirá a priorização dos impactos mais significativos para o relato anual do desempenho ao nível da sustentabilidade, nos temas assim considerados materiais. Atendendo à dificuldade de comparar impactos sociais, ambientais e económicos entre si (Garst et al., 2022), para os conseguir priorizar, tal poderá ser feito considerando os extremos do grau de execução das metas definidas. Porém esta sugestão não é sem limites, nomeadamente uma derivada dos requisitos das normas da GRI que implicam a compartimentalização da sustentabilidade, o que dificulta incorrer numa abordagem holística da mesma (Whitehead, 2016).

Anexo 6 – Comparação entre a amostra do estudo desenvolvido e a população em foco**Tabela 2***Frequência Absoluta da Amostra e Percentagem na População*

	Frequência absoluta na amostra	Frequência absoluta na população	Percentagem do grupo da amostra na população
Estudantes	586	28182	2,08%
Corpo docente	246	1887	13,04%
Corpo investigador	73	292	25%
Corpo técnico	236	1371	17,21%
Total	1141	31732	3,60%

Nota. Nesta tabela estão comparados os valores da amostra válida (sujeitos que responderam completamente ao questionário e cujas respostas estão a ser consideradas) com os valores da população em foco para o ano de 2022 (Universidade de Coimbra, 2023b), ano em que o questionário foi disponibilizado para resposta.

Anexo 7 – Evidências do desenvolvimento de algumas competências identificadas por Bartram e Roe (2005) no presente relatório de estágio e autoavaliação do respectivo nível de mestria

Tabela 3

Algumas Competências de Enabling Desenvolvidas

Competências	Algumas evidências	Nível de mestria
Estratégia profissional	Páginas 31 a 33 e 35	3
Investigação e desenvolvimento	Página 36	3
<i>Marketing</i> e venda	Página 34	4

Tabela 4*Algumas Competências Profissionais Desenvolvidas*

Competências	Algumas evidências	Nível de mestria
Análise de necessidades	Páginas 20 a 25	4
Definição de objetivos	Páginas 22 a 24	4
Avaliação de grupos	Página 15	3
Avaliação organizacional	Páginas 3 a 17, 19 3 20	4
Avaliação situacional	Páginas 15 a 17	4
Definição de produtos e serviços e análise de requisitos	Páginas 26 a 29	3
Desenho de produtos e serviços	Página 36 Anexo 5	3
Teste de produtos e serviços	Páginas 20 a 24, 31 e 32	3
Avaliação de produtos e serviços	Páginas 20 a 25	3
Planificar uma intervenção	Página 36	4
Intervenção indireta	Páginas 32, 33 e 35	3
Planificação da avaliação	Página 36	3
Medição da avaliação	Páginas 25 e 34	3
<i>Feedback-giving</i>	Páginas 24 e 25	4
Escrita de relatórios	Páginas 29 a 32	4