



Artigo

Princípios, Dimensões e Critérios de Responsabilidade Social das Escolas do Ensino Básico e Secundário

Leonor Haydée Viegas

Centro de Estudos Globais da Universidade Aberta
leonorhaydeeviegas@gmail.com | ORCID <https://orcid.org/0000-0002-2044-5053>

Manuel Jacinto de Ascensão Jardim

Centro de Estudos Globais da Universidade Aberta
jacinto.jardim@uab.pt | ORCID <https://orcid.org/0000-0002-0600-3128>

Mário Fernando Carrilho Negas

Centro de Estudos Gobais da Universidade Aberta
mario.negas@uab.pt | ORCID <https://orcid.org/0000-0003-3541-1160>

Resumo

Este artigo tem como propósito identificar dimensões, critérios e princípios de responsabilidade social em contexto escolar. A metodologia utilizada é qualitativa. Foi realizada uma revisão narrativa da literatura, uma análise documental de 93 projetos educativos de escolas do ensino obrigatório e quatro *focus group* a diretores de escolas e professores. Com a revisão da literatura, percebemos que a responsabilidade social no ensino superior é uma prática recorrente, mas ainda incipiente em estabelecimento de ensino básico e secundário. Esta investigação enfatiza uma área pouco explorada na literatura e na prática educacional no ensino obrigatório. A revisão da literatura evidenciou a maturidade do conceito e a sua aplicação no ensino superior, ao mesmo tempo que



revelou oportunidades para a sua adaptação a outros níveis de ensino, contribuindo para a melhoria da gestão escolar. Com base nisso, procurámos identificar práticas de responsabilidade social do ensino superior que possam ser adaptadas ao ensino não superior. Da análise dos projetos educativos, verificámos que apenas 16 escolas referem a expressão responsabilidade social. Os participantes do estudo identificam como áreas essenciais de responsabilidade da escola, a educação cívica, e a responsabilidade ambiental. Propomos quatro dimensões de responsabilidade social escolar, nomeadamente: 1) liderança e gestão organizacional, 2) dimensão ambiental, 3) dimensão social, e 4) processos educativos. Definimos 21 critérios de responsabilidade social das escolas. Apresentamos três princípios de responsabilidade social em contexto escolar, nomeadamente: 1) responsabilidade pessoal, 2) responsabilidade da liderança e 3) responsabilidade global.

Palavras-chave: Responsabilidade social da escola; Dimensões; Critérios; Princípios; Ensino básico e secundário.

Abstract

This article aims to identify dimensions, criteria and principles of social responsibility in a school context. The methodology used is qualitative. A narrative review of the literature, a documentary analysis of 93 educational projects from compulsory education schools and four focus groups of school directors and teachers were carried out. With the literature review, we realized that social responsibility in higher education is a recurring practice, but still incipient in the establishment of primary and secondary education. This research focuses on an area little explored in literature and educational practice in compulsory education. The literature review highlighted the modernity of the concept and its application in higher education, at the same time as it revealed opportunities for its adaptation to other levels of education, contributing to the improvement of school management. Based on this, we will try to identify social responsibility practices in higher education that can be adapted to non-higher education. From the analysis of educational projects, we found that only 16 schools refer to the expression social responsibility. Study participants identified civic education and environmental responsibility as essential areas of school responsibility. We propose four dimensions of school social responsibility, namely: 1) leadership and organizational management, 2)



environmental dimension, 3) social dimension, and 4) educational processes. We defined 21 criteria for the social responsibility of schools. We present three principles of social responsibility in a school context, namely: 1) personal responsibility, 2) leadership responsibility and 3) global responsibility.

Keywords: School social responsibility; Dimensions; Criteria; Principles; Basic and secondary education.

Introdução

A responsabilidade social (RS) começou a prosperar no final do século XIX com a Revolução Industrial. O sistema fabril era uma fonte de problemas laborais e sociais, devido às poucas condições de saúde e segurança, pobreza, bairros degradados e trabalho infantil. A criação de espaços residenciais para operários, clínicas de saúde, balneários e refeitórios, são exemplos de medidas que pretendiam melhorar a vida dos trabalhadores. A filantropia tornou-se uma prática comum de alguns empresários na década de 50 (Carrol, 2008). Num artigo datado de 1960, Davis afirmava que a responsabilidade de uma empresa devia ser proporcional ao seu poder (Davis, 1960). A RS envolve uma ação voluntária em benefício da sociedade. Vai além do cumprimento da lei por resultar de uma prática autorregulatória, fundamentada eticamente, implicando que as organizações sejam responsáveis pelos seus atos perante os *stakeholders* (Freeman, 2011). Termos complementares à RS foram surgindo, como ética empresarial, teoria dos *stakeholders*, cidadania corporativa ou sustentabilidade.

Atualmente, a RS é considerada um fenómeno global que permite avaliar práticas de gestão em áreas como normas laborais, ambiente e direitos humanos (Carrol, 2008). As dimensões refletem expectativas da sociedade, como a justiça e o equilíbrio social, o respeito pelos direitos humanos e a sustentabilidade (Dixit, 2020). Segundo Vallaeys, De la Cruz e Sasia (2009), a RS é um “novo sistema de gestão da organização” (p.6), que opera com base no diagnóstico e análise de impacto direto e indireto, com o objetivo de garantir a sustentabilidade social e ambiental.

A RS das escolas é definida como uma disposição voluntária, o respeito por valores éticos, pelas pessoas e pelo ambiente (Domínguez, 2013). A RS deixou de ser apenas um imperativo empresarial e alargou-se às organizações públicas e organizações não governamentais. Neste



sentido, acreditamos que a RS pode ser também uma prática recorrente na educação, no caso, no ensino não superior, contribuindo para a implementação de práticas que melhorem o clima organizacional e as condições laborais, mas também preparando os alunos para serem membros ativos e responsáveis na sociedade.

É bastante vasta a literatura na área da RS educativa no ensino superior, mas ainda é pouco explorada no ensino básico e secundário. Neste artigo, apresentamos dimensões, critérios e princípios de RS para o ensino obrigatório em Portugal. Realizámos uma análise narrativa da literatura sobre RS universitária em busca de aspetos adaptáveis ao contexto em causa. Num estudo de maior abrangência investigativa, realizámos *focus group* com diretores de escola e professores e, neste artigo, apresentamos os resultados das questões relativas à RS em contexto escolar. Também mostramos os dados relativos a uma análise documental de projetos educativos de escolas portuguesas, onde procuramos identificar quais as escolas que identificam a expressão composta de “responsabilidade social” e que tipo de atividades são realizadas nesse âmbito.

Princípios de Responsabilidade Social na Educação

Murphy (1978) identifica quatro períodos de RS, nomeadamente, 1) período filantrópico, caracterizado pela caridade social; 2) período de consciencialização do impacto social das ações da empresa; 3) período focalizado nos problemas sociais, como a discriminação racial, a poluição ou as condições urbanas; e 4) era da capacidade de resposta, através de medidas éticas de gestão que minimizassem o impacto nas organizações. Carrol (1979) identifica quatro componentes de responsabilidade social (RS), nomeadamente, 1) responsabilidade económica (resposta às necessidades da sociedade); 2) responsabilidade legal (respeito pelas leis); 3) responsabilidade ética (práticas justas para os *stakeholders* e o ambiente); e 4) responsabilidade filantrópica (ações sociais voluntárias). Mais tarde, a filantropia foi integrada nos domínios económico e ético (Schwartz & Carroll, 2003). Os princípios da RS guiam as organizações quanto à definição de estratégias, políticas e práticas, garantindo o cumprimento das leis, o respeito pelas convenções e declarações reconhecidas internacionalmente, o reconhecimento do direito dos *stakeholders* e a atuação transparente (NP 4469-1, 2008).



O Pacto Global das Nações Unidas (Global Compact, s.d.) define como princípios de RS os direitos humanos, a liberdade de associação, a abolição de todas as formas de trabalho forçado, escravo e infantil, a não discriminação laboral, a responsabilidade ambiental e as tecnologias sustentáveis e amigas do ambiente, e o combate a todas as formas de corrupção. Estes princípios são fundamentados na Declaração Universal dos Direitos Humanos e nos Princípios e Direitos Fundamentais no Trabalho.

No seguimento do Pacto Global da ONU, foram formulados sete Princípios para a Educação em Gestão Responsável (PRME), a saber: 1) propósito da educação centrado numa gestão responsável; 2) valores assentes na prestação de contas à sociedade; 3) integração de conceitos e práticas de gestão responsável no currículo e na sua pedagogia; 4) investigação que inspire práticas responsáveis de gestão da educação; 5) parcerias através da envolvimento de pessoas, empresas, governos, sociedade civil e academia; 6) práticas de gestão responsável; 7) partilha de boas práticas e propósitos comuns (Principles for Responsible Management Education, s.d.).

Audebrand e Pepin (2022) identificaram como princípios de uma gestão responsável na educação o altruísmo (dedicação, empatia, generosidade); a coragem (originalidade, iniciativa, ousadia); a solidariedade (igualdade, equidade, ajuda mútua, colegialidade); a humildade (gratidão, modéstia, simplicidade, reconhecimento); agilidade (adaptabilidade, flexibilidade, resiliência); a integridade (autenticidade, transparência, honestidade, consistência); e a eficácia (produtividade, eficiência).

Dimensões e Critérios de Responsabilidade Social no Ensino Superior

A responsabilidade social no ensino superior é um tema amplamente explorado e documentado e oferece material teórico sustentado em evidências. É uma base essencial para fundamentar a discussão em níveis de ensino menos estudados, como o ensino básico e secundário. Referenciar estudos do ensino superior contribui para a credibilidade científica do estudo apresentado, evitando a percepção de que a responsabilidade social no ensino básico e secundário foi analisada sem fundamento científico.

No ensino superior existem alguns recursos orientadores das práticas de RS. Refira-se o “Manual de Primeiros Passos em Responsabilidade Social Universitária” (Vallaeyts et al., 2009).



Pretende abranger os âmbitos organizacional, educativo, do conhecimento e social. O manual propõe uma metodologia baseada num processo de melhoria contínua, dividida em quatro passos essenciais: 1) compromisso, exigindo a articulação das medidas de RS com o projeto institucional, a missão e os valores. O compromisso implica a envolvimento de todos os que compõem a comunidade educativa; 2) autodiagnóstico participativo, apresenta as ferramentas para diagnóstico das áreas-chave; 3) conformidade, permite confrontar o diagnóstico com a missão e planear melhorias; 4) prestação de contas, pretende avaliar e comunicar os resultados aos grupos de interesse e recomeçar o processo, se necessário.

Em 2019 foi disseminado o modelo da União de Responsabilidade Social Universitária da América Latina, conhecido como modelo URSULA (Vallaey, 2019). São referidas três dimensões éticas para uma consciência de RS, nomeadamente, a ética pessoal, relacionada com as virtudes pessoais, a ética pública relativa à sociedade e justiça, e a ética global, focada na espécie humana e na sustentabilidade do planeta. O modelo URSULA é composto por uma série de metas, divididas pelas seguintes áreas da 1) gestão organizacional (e.g. bom clima de trabalho e equidade; campus sustentável; ética, transparência e inclusão; 2) formação (baseada em desafios sociais e nos ODS; recurso a participantes externos); 3) cognição (através de inter e transdisciplinaridade; pesquisa na e com a comunidade; produção e difusão de conhecimento socialmente útil); e 4) participação social (e.g. projetos cocriados, duradouros e de impacto; participação na agenda de desenvolvimento local, nacional e internacional).

Em 2017 surgiu em Portugal o Observatório sobre Responsabilidade Social e Ensino Superior (ORSIES), e um ano depois foi publicado o Livro Verde do ORSIES (ORSIES, 2018). O documento apresenta quatro recomendações para organizações educativas socialmente responsáveis, nomeadamente: 1) governação democrática, transparente e com princípios éticos; garantia de processos de recrutamento e avaliação adequados, sistemas de recompensas e progressão na carreira adequados, e promoção de direitos humanos e de políticas inclusivas; 2) formação pessoal e profissional dos estudantes facilitadora de cidadãos socialmente responsáveis e com pensamento crítico; garantia de um sistema para o sucesso escolar; promoção de contextos de aprendizagem colaborativos; conteúdos de RS nos programas educativos e participação em projetos sociais e de voluntariado ; 3) gestão socialmente responsável da produção e difusão do conhecimento, através



de uma política de ciência aberta; inter e transdisciplinaridade e valorização dos ODS; e 4) participação social na comunidade, através de uma intervenção ativa na agenda local, nacional e internacional de desenvolvimento sustentável.

Dando continuidade às recomendações do Livro Verde, em 2020 foi publicado o documento “Indicadores de Responsabilidade Social das Instituições de Ensino Superior” (ORSIES, 2020). São referidas três perspetivas da RS, nomeadamente: 1) perspetiva de gestão ou diretiva, centrada na prestação de contas à sociedade; 2) perspetiva transformacional, que mede o seu impacto na formação de cidadãos conscientes; e 3) perspetiva normativa, que pretende estabelecer princípios de RS global. A publicação assume-se como uma ferramenta de autodiagnóstico e de autoavaliação, composta por 34 indicadores. Os indicadores são os seguintes: 1) estratégias para a responsabilidade social e/ou sustentabilidade; 2) gestão participativa; 3) princípios de ética, responsabilidade social ou sustentabilidade no ensino, investigação e transferência de conhecimento; 4) criação e revisão periódica de um código de ética/conduta; 5) participação e gestão de iniciativas sobre ética, responsabilidade social ou sustentabilidade; 6) integração dos direitos humanos no processo de gestão; 7) política de recrutamento e remunerações; 8) capacitação e formação do pessoal docente e não docente em convergência com a missão; 9) desenvolvimento pessoal e profissional; 10) clima organizacional e conciliação trabalho-família; 11) integração de medidas de ação social escolar; 12) qualidade de vida, saúde e segurança; 13) sistema de gestão ambiental; 14) educação ambiental; 15) sistema de gestão de fornecedores; 16) comunicação com responsabilidade social; 17) formação para uma cidadania ativa; 18) desenvolvimento curricular e impactos da formação; 19) aprendizagem colaborativa; 20) (in)sucesso e abandono académico; 21) inovação no ensino-aprendizagem; 22) empregabilidade e percurso profissional dos alunos; 23) aprendizagem ao longo da vida; 24) promoção da mobilidade nacional e internacional; 25) relacionamento com os alunos; 26) investigação colaborativa; 27) investigação em desenvolvimento sustentável; 28) difusão e transferência de conhecimento; 29) difusão e transferência de conhecimento junto de públicos vulneráveis; 30) práticas de divulgação e transferência científica integradas no ensino; 31) ciência aberta; 32) redes e parcerias com a comunidade; 33) integração aprendizagem/intervenção social e articulação entre contexto letivo e extralectivo; 34) prestação de serviços e trabalho colaborativo (ORSIES, 2020).



Hidalgo (2019) identificou as seguintes dimensões de RS: 1) transparência; 2) direitos humanos; 3) práticas laborais; 4) práticas justas; 5) meio ambiente; 6) práticas de direitos humanos; 7) participação ativa e desenvolvimento da comunidade; 8) vinculação; 9) assuntos dos utilizadores.

Mo e Wang (2023) indicam práticas de RS para as dimensões social, ambiental, de governação e educacional. Na dimensão ambiental o estudo refere critérios materiais, energéticos, preservação da água e efluentes, biodiversidade, emissões, desperdício e avaliações ambientais. A dimensão social integra as práticas laborais (empregabilidade, gestão das relações, saúde e segurança, diversidade e igualdade de oportunidades), os direitos humanos (não discriminação, liberdade de associação e negociação coletiva, práticas de segurança), a ligação à comunidade local e a saúde e segurança. A dimensão de governação aponta para a estrutura e composição da liderança; funções desempenhadas; remuneração; estratégia de desenvolvimento sustentável; políticas e práticas para uma conduta responsável; anticorrupção. Finalmente, a dimensão da educação divide nos critérios referentes ao ensino (incorporação do desenvolvimento sustentável nos currículos; capacitação para o desenvolvimento de competências de sustentabilidade; suporte administrativo); investigação (informações gerais; subsídios; publicações e produtos; programas e centros) e divulgação (atividade e serviço comunitário; aprendizagem no serviço).

Jonas et al. (2009) referem que numa organização responsável os funcionários são um recurso a ser valorizado, as questões éticas são centrais, a inclusão social é importante, a degradação ambiental e a poluição não devem ser toleradas e as novas tecnologias devem ser inofensivas.

Annan-Diab e Molinari (2017) defendem que a interdisciplinaridade pode ajudar a melhorar a capacidade de compreensão dos desafios complexos do mundo global e aumentar a eficácia de resposta apropriada aos desafios dos ODS. Ramboarisata e Gendron (2019) entendem que a abordagem interdisciplinar implica uma pedagogia crítica para permitir aos alunos a reflexão sobre temáticas como desigualdade social, discriminação, problemas ambientais ou injustiça.

Dimensões e Critérios de Responsabilidade Social das Escolas Básicas e Secundárias

A consciência da necessidade da educação assumir a RS como um compromisso fundamental encontra-se espelhada no relatório da UNESCO, *Reimagining our futures together: A new social*



contract for education, onde é defendido um novo contrato social para a educação que garanta um futuro mais sustentável para todos e para o planeta. O novo contrato social defendido, fundamenta-se em princípios essenciais de RS, entre os quais, os direitos humanos, a justiça social, a inclusão, a diversidade cultural, e o respeito pela vida e a dignidade humana (UNESCO, 2021).

Parece-nos fundamental que as escolas adquiram maior consciência do seu papel enquanto organizações socialmente responsáveis, na perspetiva de uma intervenção mais eficiente nesta matéria. Doygunel e Koprulu (2022) verificaram que a realização de projetos de RS nas escolas contribui para a melhoria significativa do desempenho académico dos alunos e para o aumento da consciência do impacto social resultante do comportamento do indivíduo. O mesmo estudo define como critérios para escolas socialmente responsáveis, a boa comunicação, a defesa dos direitos humanos e do ambiente, e a liderança ética. Toytok e Kapusuzoglu (2016), identificaram uma correlação significativamente positiva entre a liderança ética e a cultura organizacional. Ramírez e Sallán (2017) referem que a ética educativa se concretiza através de códigos de ética, boas práticas, criação de órgãos de deliberação e consulta, autoavaliação institucional e criação de guias de responsabilidade social. Agudelo (2017) refere que para os professores adotarem comportamentos socialmente responsáveis, as lideranças escolares também têm de garantir procedimentos de RS, e permitirem a participação e o diálogo.

Burgos e Carnero (2020) identificam cinco dimensões de RS no ensino secundário, nomeadamente: 1) ética e valores da escola (e.g. código de ética; valores de responsabilidade social; mecanismos anticorrupção; tecnologias responsáveis; programas de responsabilidade social; comunicação eficiente); 2) recursos humanos e relações de trabalho (e.g. medidas de conciliação da vida pessoal e profissional; canais de diálogo e comunicação; saúde e bem-estar); 3) meio ambiente (e.g. formação para professores e alunos em temáticas de sustentabilidade; indicadores de práticas de reciclagem, consumo de energia, consumo de água; consumo de papel, imagem ambiental); 4) relações sociais na escola (e.g. estratégias de respeito e tolerância das culturas, colaboração com outras escolas, práticas de gestão responsável de recursos humanos, incentivo ao empreendedorismo e voluntariado; satisfação das partes interessadas); 5) comunicação responsável (e.g. produzir informações sobre atividades ou programas subsidiados



publicamente; produzir e divulgar registros de sustentabilidade, manter o diálogo com os *stakeholders*, divulgar informação sobre os serviços oferecidos).

A norma de responsabilidade social (NP-ISO 26000, 2011) indica as seguintes dimensões de RS adaptáveis a qualquer organização: 1) governança organizacional, 2) direitos humanos, 3) práticas laborais, 4) meio ambiente, 5) práticas operacionais justas, 6) assuntos dos consumidores, 7) participação ativa e desenvolvimento comunitário. Um estudo que teve como objetivo desenvolver uma escala para medir a reputação organizacional das escolas, identificou as seguintes dimensões: 1) responsabilidade social, 2) compromisso com a escola, 3) relacionamento com ex-alunos, 4) ambiente escolar, 5) liderança, gestão escolar e desempenho financeiro (Tümtürk & Deniz, 2021). Relativamente aos processos educativos, Chandler, Buck e Ferguson (2011), referem a importância da integração de temáticas de RS nos conteúdos lecionados, através de aulas práticas. A participação em ações práticas de RS permite formar nos alunos uma consciência global ética e sustentável do mundo (Ramboarisata & Gendron, 2019; Zande, 2011). A educação para a RS aponta para a integração de conteúdos relacionados com os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) e exige uma estratégia multi e interdisciplinar (Annan-Diab & Molinari, 2017).

Metodologia

Participantes e procedimentos do estudo

Este estudo apresenta uma abordagem qualitativa. A investigação qualitativa centra-se na abordagem interpretativa da realidade social, procurando compreender os fenómenos (Vilelas, 2020).

Foram realizados 4 *focus group* com um total de 12 docentes selecionados por conveniência, que participaram na ação de formação “Ferramentas para construir uma *Happy School*: docentes, lideranças e organizações educativas”. Os participantes envolvidos nesta formação direcionada a contribuir para o bem-estar das organizações educativas, demonstram interesse prévio por tópicos como gestão educacional e desenvolvimento das escolas. Os *focus group* foram realizados através de videoconferência. Todos os participantes receberam o consentimento informado por email. O estudo foi registado no Sistema de Monitorização de Inquéritos em Meio Escolar (MIME) da Direção Geral de Educação (DGE) com o N^o 1296000001.



Foram analisados 93 projetos educativos de escolas do ensino obrigatório, selecionados por conveniência, concretamente, de escolas cujos os docentes frequentaram a ação de formação referida. A análise documental apresentada teve por objetivo verificar se as escolas apresentam nos seus projetos educativos referência concreta à expressão composta “responsabilidade social”, e identificar nos documentos ações e atividades relacionadas com RS das escolas.

A análise documental apresentada e os *focus group* enquadram-se num projeto de investigação sobre felicidade e responsabilidade social das escolas, mas neste artigo apenas tivemos em consideração os dados referentes à RS.

Para tratamento dos dados foi realizada análise de conteúdo. A análise de conteúdo compreende um conjunto de técnicas de interpretação dos dados, visando obter indicadores que permitam a inferência de conhecimento (Vilelas, 2020). Conforme sugerido por Bardin (2016), respeitámos as fases de verificação da exaustividade dos dados recolhidos; codificação, definição das categorias, unidades registo e das unidades contexto, e inferências.

Resultados do Estudo

Análise documental e projetos educativos

Dos 93 projetos educativos analisados, apenas encontrámos referências concretas à expressão composta de “responsabilidade social”, em 16 documentos. No entanto, quando a busca é realizada apenas com a palavra “responsabilidade”, verifica-se que esta aparece 425 vezes em 83 projetos educativos representando, na sua maioria, um valor ou princípio da escola.

Das 16 escolas em que o conceito de “responsabilidade social” foi identificado, verificou-se que a noção de RS encontra-se, especialmente, associada a uma estratégia de gestão que valoriza as parcerias com entidades locais, promove atividades de educação para a cidadania e atividades nas áreas ambiental e social.

Definiram-se as categorias “liderança e gestão organizacional” (parcerias; missão da escola; participação); “processos educativos” (educação cívica e valores de RS; ação pessoal; inclusão; ação científica; conteúdos adaptados às necessidades locais); “dimensão ambiental” (ação ambiental e sustentabilidade); “dimensão social” (voluntariado).



A RS social da escola é referida como um “contributo do agrupamento para o desenvolvimento do meio envolvente... na medida em que o Agrupamento de Escolas de Alcanena (AEA) se assume como organização capaz de promover a competência técnica, as qualificações e a capacidade profissional dos seus funcionários e dos seus clientes” (Projeto Educativo AE Alcanena, 2019-2023 p. 34). Neste sentido, “é importante adaptar o currículo às necessidades locais e regionais” (idem, p. 34).

As parcerias com organizações da comunidade apresentam-se como uma forma de se potenciar “a ação educativa da escola” e as “experiências promotoras de responsabilidade social” (Projeto Educativo AE Escultor António Fernandes de Sá, 2022-2025, p.23). Com esse foco, a escola pode participar em “projetos dinamizados localmente, a nível nacional e/ou internacional, numa oferta diversificada (no âmbito da cidadania, cultura, artes, desporto), integradora de diferentes estruturas do agrupamento e envolvendo instituições e entidades com responsabilidade social” (Projeto Educativo AE Manuel Laranjeira, 2022-2025, p.19).

Para o desenvolvimento de projetos no âmbito da RS, as parcerias podem ser realizadas, com autarquias locais (Projeto Educativo AE João de Deus, 2021/2025), e incentivar a participação da “associação de pais” (Projeto Educativo AE Dr. António Fernandes de Sá, 2022/2025, p.24) e dos “pais/encarregados de educação, bem como de outras entidades com responsabilidade social, na dinâmica organizacional e social da escola” (Projeto Educativo AE Vergílio Ferreira, 2020-2024, p.25). Refira-se ainda que, apesar da maioria dos projetos educativos não associarem a RS às parcerias que mantêm, todas as escolas evidenciam nos seus documentos as parcerias estabelecidas com as entidades da comunidade, seja a nível público ou privado.

A RS surge também ligada a um “ambiente de aprendizagem inclusivo, motivante e integrador da comunidade” (Projeto Educativo AE São Martinho do Porto, 2022/2025, p. 58), bem como, uma “formação integral” (idem) e “utilização sustentável dos recursos” (idem).

Num projeto educativo podemos ler que a missão da escola é capacitar os alunos para se tornarem “agentes de transformação ao serviço das comunidades, promovendo o desenvolvimento integrado de competências e desenvolvendo uma ética do cuidado focada na empatia e responsabilidade pessoal e social” (Projeto Educativo AE de Nelas, 2022/2026, p. 43). Nesta perspetiva, a RS surge associada a uma ação pessoal e cívica. A falta de RS resulta de “problemas



de socialização: dificuldades de relacionamento, problemas no desenvolvimento psicológico e afetivo” (Projeto Educativo AE Monte da Caparica, 2019/2023, p. 19). Os alunos devem “adquirir sensibilidade e responsabilidade social, cultural e ambiental, cumprindo parâmetros de respeito e tolerância” (Projeto Educativo AE Nuno Alvares Castelo Branco, 2021/2023, p. 13).

A RS da escola valoriza “práticas de participação democrática” (Projeto Educativo AE Escultor António Fernandes de Sá, 2022/2025, p. 24), refletindo-se na forma como a escola “gere as questões cívicas, éticas, ambientais, energéticas” (Projeto Educativo Escola Secundária Fonseca de Benevides, 2023/2026, p. 13).

Nos documentos analisados, a RS em contexto escolar surge ainda associada a uma “proximidade com a comunidade” (Projeto Educativo Colégio de Gaia, 2023/2026, p. 53), através de ações ambientais e sociais. As ações ambientais estão ligadas à eficiência energética da escola, redução do consumo desnecessário de água, práticas de reciclagem e de redução do consumo de papel. As ações sociais referem-se a atividades de voluntariado, campanhas de recolha de bens e alimentos e empreendedorismo social.

Focus group com docentes

Com base na análise de conteúdo, foram identificadas quatro categorias principais de RS na escola, nomeadamente “liderança e gestão escolar” (relações humanas; reconhecimento profissional; ética e transparência; compromisso coletivo com a RS; comunicação eficaz; parcerias e abertura à comunidade; bem-estar; escola-família), “dimensão social” (voluntariado; ações sociais), “dimensão ambiental” (ação ambiental e sustentabilidade), e “processos educativos” (ação pessoal; educação cívica e valores de RS). Os processos educativos constituem a categoria que apresenta o foco mais significativo por parte dos entrevistados, nomeadamente através da educação para a cidadania e valores de RS, seguida da dimensão ambiental e da dimensão social.

Relativamente aos processos educativos, foi realçada a pertinência de existir uma disciplina de educação cívica, com conteúdos de RS, em todos os ciclos de escolaridade:

“No básico é mesmo uma disciplina, no secundário não é. É transversal e é onde os alunos poderão desenvolver projetos que vão ao encontro daquilo que se pretende para serem cidadãos ativos, responsáveis e para que a escola possa ter aqui também a sua responsabilidade social porque se



podem envolver em projetos quer de voluntariado, quer de solidariedade, ou até de proteção do ambiente” (FG3-e4).

Esta perspetiva sugere o compromisso da escola com uma abordagem holística da educação, que inclua também questões éticas, de responsabilidade social e parcerias com a comunidade. Em sintonia com esta perspetiva, uma outra professora referiu que “tem que haver um acolhimento maior da comunidade” (GF2-e1). A ligação à comunidade pode ser realizada através de órgãos já existentes na escola, como por exemplo, o “Conselho Geral que tem uma parte da comunidade educativa, onde as escolas vão cooptar as empresas que consideram, no âmbito cultural, económico, social, que consideram que possam ter um papel importante nessa, nessa abertura à sociedade” (FG1-e2).

Na dimensão ambiental, foi referido que as atividades práticas contribuem para a responsabilidade social dos alunos: “no ano passado lançámos, no dia da árvore, cada turma seria responsável por plantar uma árvore e cuidar dela e passar a ser o cuidador dessa árvore” (FG3-e2).

Quanto à dimensão social, o destaque vai para as práticas de voluntariado: “temos projetos de voluntariado, temos alunos que vão dinamizar fora mesmo da escola, ligados a determinadas organizações, e vão desenvolver projetos de angariação de fundos” (FG1-e1). Os projetos podem também envolver a família e os profissionais de educação: “houve uma altura em que a escola secundária estava muito degradada e pedi mesmo a todas as turmas que se voluntariassem para pintar a sua sala e eles pintaram e consegui que alguns pais se juntassem e alguns professores também” (FG3-e2).

A ligação escola-família é também considerada um aspeto relacionado com a RS: “a forma como os pais entram na escola, é preciso respeitá-los e isso é muito importante” (FG2-e1).

O bem-estar e felicidade de todos os *stakeholders* da comunidade escolar são vertentes que podem ser implementadas através da RS da escola: “Temos que dar atenção às necessidades das pessoas que estão dentro da escola, para estarmos bem temos que saber o que é que as pessoas precisam, o que é que é importante para elas” (FG2-e1).

Da liderança e gestão os docentes referiram como essencial que seja ética e transparente:



“Eu penso que uma coisa importante é a prestação de contas à própria comunidade educativa. As escolas não prestam contas, prestam contas a quem de direito, ao tribunal de contas, e prestar contas, gastou-se isto ali, gastou-se aqui, qual era a rubrica... eu nunca vi uma escola a fazer isso a prestar contas daquilo que fez e daquilo que não fez, perante pais, perante encarregados de educação, perante a comunidade de um modo geral. Onde é que foi o dinheiro que eu dei, por exemplo? Onde é que foi? Foi para comprar o quê?” (FG4-e3).

Outro dos entrevistados referiu também a importância do reconhecimento e valorização profissional: “é muito importante a pessoa que está à frente a gerir que faça, portanto, uma boa gestão e organização e valorização do trabalho que é feito pelos profissionais, pelos docentes e não docentes” (FG2-e1).

Uma professora referiu a importância de se cuidar das pessoas que trabalham na escola: “a responsabilidade social significa colocar as pessoas em primeiro lugar, não é? E não tanto currículos e os papéis todos e as burocracias todas e as questões administrativas todas” (FG1-e1).

Essencial também garantir uma comunicação eficaz na escola:

“Por vezes há projetos de tudo e mais alguma coisa e, se calhar, às vezes, um departamento de comunicação, um projeto de comunicação, um projeto sei lá, de alguém que entenda, é muito importante para transmitir aquilo que a escola precisa ou aquilo que a escola quer. E não existe. Existe às vezes uns curiosos que põem os cartazes a dizer que precisamos disto. Fazem o seu melhor” (FG4-e3).

Para que iniciativas relevantes obtenham sucesso, é necessário um compromisso coletivo da escola ou do agrupamento com a RS. Portanto, os esforços individuais são considerados importantes, mas não são suficientes para as atividades serem bem-sucedidas. É necessário existir um projeto de escola para que todos assumam a responsabilidade de contribuir para um objetivo comum.

Discussão e Considerações Finais

Percebemos que a RS das escolas apresenta um sentido interno e externo. A nível interno destaca-se o tipo de liderança, as condições de trabalho oferecidas, a saúde e o bem-estar, a segurança e os processos educativos estabelecidos. A nível externo podemos destacar o respeito pelos direitos humanos, a consciência sustentável global e práticas implementadas, as parcerias



estabelecidas e a prestação de contas às partes interessadas. Conforme referido por Lemos (1997), a gestão escolar tende apenas a justificar-se internamente e não como uma organização com inserção social específica, com objetivos concretos e responsabilidades pela sua intervenção.

Após a revisão narrativa da literatura, a análise de 93 projetos educativos e a realização das entrevistas por *focus group* a professores, propomos quatro dimensões de RS das escolas, nomeadamente, 1) liderança e gestão escolar; 2) dimensão social, 3) dimensão ambiental; e 4) processos educativos. Avançamos com 21 critérios de RS nas escolas (cf. quadro 1).

Na liderança e gestão escolar as parcerias estabelecidas com entidades exteriores são tidas como relevantes. As escolas devem procurar estabelecer parcerias estratégicas com entidades e organizações relevantes a nível cultural, económico e social. Sousa et al. (2024) referem que as parcerias permitem criar sinergias que enriquecem a educação e ampliam as oportunidades para os alunos.

A RS deverá ser assumida pela liderança como um compromisso, sendo também importante que toda a comunidade escolar partilhe dos mesmos valores. Doygunel e Koprulu (2022) referem que a missão, a visão e os valores da escola devem ser partilhados com todas as partes interessadas.

**Quadro 1***Dimensões e critérios de Responsabilidade Social da escola*

Dimensões	Critérios
Liderança e gestão organizacional	Parcerias
	Compromisso com a RS
	Missão e valores partilhados pela comunidade educativa
	Ética e transparência
	Processos profissionais (Desenvolvimento pessoal e profissional; reconhecimento e progressão; conciliação trabalho-família)
	Saúde e segurança
	Abertura à participação
	Comunicação eficaz
Gestão das relações	
Processos educativos	Desenvolvimento pessoal e educação cívica
	Conteúdos sobre os ODS
	Inter e transdisciplinaridade
	Projetos sociais e de voluntariado
	Conteúdos adaptados às necessidades locais
Dimensão ambiental	Gestão ambiental responsável
	Registo de sustentabilidade
	Tecnologias verdes
Dimensão social	Filantropia e voluntariado
	Medidas de ação social escolar
	Inclusão social
	Direitos humanos

Fonte: elaboração própria



A ética e a transparência apresentam-se como um critério essencial para com as autoridades externas, mas também com a própria comunidade educativa (pais, alunos, professores e funcionários). Ramírez e Sallán (2017) verificaram que a motivação e a produtividade dos funcionários aumentam em escolas consideradas mais éticas, e referem que os princípios de uma organização resultam do consenso e do diálogo. Azizi e Sassen (2023) verificaram que as atividades de RS, em especial o desempenho e a qualidade dos serviços, influenciam as perceções que os alunos têm das organizações educativas.

Uma escola socialmente responsável garante também o bem-estar profissional, através de ações de desenvolvimento pessoal e profissional; progressão na carreira e planos de conciliação trabalho-família. Asrar-ul-Haq et al. (2017) verificaram que a perceção de RS da organização impacta a satisfação e o compromisso com o trabalho. Otoo e Rather (2024) apuraram que o envolvimento dos funcionários e o compromisso organizacional estão significativamente associados.

A valorização do trabalho realizado, tanto pelos docentes quanto pelos não docentes é também um critério relacionado com a RS das escolas, indicando que todos os profissionais da comunidade escolar devem ser reconhecidos e apreciados. White (2016), verificou que a valorização no local de trabalho contribui para melhores resultados, maior envolvimento dos funcionários e menor rotatividade do pessoal. Cvenkel (2018) apurou que o reconhecimento e a valorização são tidos como fatores promotores de bem-estar no trabalho.

Neste estudo, apurámos que é RS da escola promover a felicidade e o bem-estar dos alunos, dos professores e demais funcionários, esperando-se com isso um efeito multiplicador na sociedade. Para o efeito, espera-se que a liderança realize uma boa gestão das relações na comunidade escolar. Calp (2020) defende uma gestão humanista.

Identificamos também como relevante a promoção de uma comunicação eficaz com vista a um maior bem-estar no trabalho, à semelhança de Sezer e Can (2018) e Cvenkel (2018) que identificam a comunicação e a confiança na gestão, como fatores fundamentais para o bem-estar no trabalho. Além disso, a comunicação eficaz a nível interno e externo contribui para a reputação das organizações (Ajayi & Mmutle, 2021).



Na dimensão social, a filantropia e o voluntariado surgem como critérios relevantes para uma escola socialmente responsável, para além da garantia de medidas de ação social escolar e de inclusão. Lee et al. (2023) identificaram uma relação linear entre a reputação corporativa e a filantropia.

Na dimensão ambiental, os critérios apontam para uma gestão responsável e consciente a nível sustentável, tendo sido sugeridas práticas de reciclagem, consumos eficientes de energia, água, papel, utilização de tecnologias verdes e apresentação periódica de relatórios de sustentabilidade. Segundo Castro et al. (2022) os relatórios de sustentabilidade são uma prática usual no ensino superior que contribui para o desenvolvimento dos ODS, mas, percebemos que ainda é inexistente no ensino obrigatório.

Quanto aos processos educativos, a escola deve garantir o desenvolvimento pessoal e cívico dos alunos e apresentar conteúdos sobre os ODS. Annan-Diab e Molinari (2017) referem que os alunos devem ter uma compreensão global do mundo e dos ODS. Tal aponta para a importância da educação para a cidadania e responsabilidade social. Verificámos que as problemáticas desta era global exigem uma inter e transdisciplinaridade, bem como conteúdos adaptados às necessidades locais. Segundo Ramboarisata e Gendron (2019), este paradigma educativo pode exigir a formação dos docentes. Abraão et al. (2024) destacam a necessidade de maior investimento no corpo docente para que articulem de forma mais eficaz conteúdos de RS com as matérias lecionadas. A escola não deverá apenas ensinar sobre responsabilidade social, mas também promover atividades práticas e projetos que incentivem os alunos a aplicar o conceito à realidade. No ensino das ciências e biologia, as atividades experiências são fundamentais para uma aprendizagem mais afetiva (Xavier & Almeida, 2021).

Sugerimos três princípios éticos da RS das escolas, nomeadamente, 1) responsabilidade do indivíduo, guiada por valores e crenças pessoais. A escola pode contribuir para a clarificação da escala axiológica dos alunos. A responsabilidade pessoal pode ser medida através do desempenho pessoal e escolar (Ismail et al., 2014); 2) responsabilidade da liderança, focada em processos e práticas justas e transparentes, igualdade de oportunidades, conformidade com as leis. Pop, Dina e Martin (2011) referem a importância da autorregulação e da conformidade com a lei; e 3) responsabilidade global, fundamentada nos direitos humanos, sustentabilidade, inclusão e respeito



intercultural. Annan-Diab e Molinari, (2017) defendem que os alunos devem receber uma educação que lhes permita formar uma consciência social global.

A responsabilidade social enfatiza a importância de focar no bem-estar e nas necessidades das pessoas, colocando-as acima de outras considerações, como currículos e processos administrativos. A responsabilidade social é tida como uma abordagem humanitária, que prioriza as pessoas e as suas necessidades, em vez de concentrar-se em metas e procedimentos técnicos ou administrativos. Indica a necessidade de redefinir prioridades dentro das instituições, sugerindo que estas devem ser mais centradas nas pessoas do que nos processos burocráticos e administrativos.

A representatividade dos contextos analisados pode ser considerada uma das limitações do estudo. Apesar da análise de 93 projetos educativos e da realização de *focus group* com diretores e professores, o estudo não abrange as diversas realidades existentes em diferentes contextos educativos, nem apresenta a perspectiva de outras partes interessadas como sejam alunos, pessoal não docente, encarregados de educação e parceiros das escolas. Por outro lado, a transferência de práticas do ensino superior para o ensino básico e secundário pode enfrentar dificuldades de implementação devido às diferenças estruturais e organizacionais entre os níveis de ensino. Apesar das limitações, este estudo oferece contribuições relevantes para a área da responsabilidade social em contexto escolar. Desde logo, ao abordar a temática no ensino básico e secundário, o estudo preenche uma lacuna pouco explorada na literatura. Ao verificar a adaptabilidade de práticas consolidadas no ensino superior para outros níveis de ensino, o estudo incentiva a inovação dos processos pedagógicos e de gestão das escolas do ensino obrigatório. Contribui ainda para um alinhamento com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), evidenciando o potencial das escolas em contribuir para uma sociedade global mais justa e sustentável. A definição de 21 critérios e a proposta de quatro dimensões de responsabilidade social escolar, constituem uma base teórica orientadora de futuros estudos que possam avaliar a aplicação de políticas e práticas socialmente responsáveis em escolas do ensino básico e secundário. O estudo apresenta ainda princípios básicos fundamentais de responsabilidade social que promovem a integração de valores éticos e de sustentabilidade nas organizações escolares. As contribuições deste estudo estabelecem um ponto de partida para futuras investigações relativas a práticas de responsabilidade social em ambiente escolar que impactem positivamente a educação e a sociedade.



Referências Bibliográficas

- Abrahão, V. M., Vaquero-Diego, M., & Móstoles, R. C. (2024). University social responsibility: The role of teachers. *Journal of Innovation & Knowledge*, 9(1). <https://doi.org/10.1016/j.jik.2024.100464>.
- Agudelo, P. V. S. (2017). La participación, la responsabilidad social y la vida en comunidad como ejes para abordar la intimidación escolar. *Pensamiento Psicológico*, 15(2), 12. <https://doi.org/10.11144/Javerianacali.PPS15-2.prsv>
- Ajayi, O.A., & Mmutle, T. (2021). Corporate reputation through strategic communication of corporate social responsibility. *Corporate Communications: An International Journal*, 26(5), 1-15. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-02-2020-0047>
- Annan-Diab, F., & Molinari, C. (2017). Interdisciplinarity: Practical approach to advancing education for sustainability and for the Sustainable Development Goals. *The International Journal of Management Education*, 15(2), 73-83. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2017.03.006>.
- Asrar-ul-Haq, M., Kuchinke, K., & Iqbal, A. (2016). The relationship between corporate social responsibility, job satisfaction, and organizational commitment: Case of Pakistani higher education. *Journal of Cleaner Production*. 142. [10.1016/j.jclepro.2016.11.040](https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.11.040).
- Audebrand, L. K., & Pepin, M. (2022). Principles for Responsible Management Education: An Axiological Approach. *Journal of Management Education*, 46(5), 888–919. <https://doi.org/10.1177/10525629221077148>
- Azizi, L., & Sassen, R. (2023). How universities' social responsibility activities influence students' perceptions of reputation. *Journal of Cleaner Production* (417). <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.137963>.
- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo*. Edições 70.
- Burgos, J., & Carnero, M. C. (2020). Assessment of Social Responsibility in Education in Secondary Schools. *Sustainability*, 12(1)-38. <https://doi.org/10.3390/su12124849>
- Calp, Ş. (2020). Peaceful and Happy Schools: How to Build Positive Learning Environments? *International Electronic Journal of Elementary Education*, 12(4), 311–320. <https://iejee.com/index.php/IEJEE/article/view/1073>
- Carroll, A. B. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *The Academy of Management Review*, 4(4), 497–505. <https://doi.org/10.5465/amr.1979.4498296>



- Carroll, A. B. (2008). A History of Corporate Social Responsibility: Concepts and Practices. Crane, A., Matten, D., McWilliams, A., Moon, J. & Siegel, A. S. (eds). *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199211593.003.0002>
- Castro, J., Zanello, L., Lizcano, J., & Daza, A. (2022). USR as a Tool for Meeting the SDGs: A Systematic Review. *IEEE Revista Iberoamericana de Tecnologias del Aprendizaje*, 17(1), 48-55. doi: 10.1109/RITA.2022.3149982.
- Chandler, P. T., Buck, K., & Ferguson, D. (2011). Reclaiming the Common Good in Education: Teaching Social Responsibility through Service Learning. *Current Issues in Middle Level Education*, 16(1), 1-5. <https://eric.ed.gov/?id=EJ1092651>
- Cvenkel, N.R. (2018). Employee Well-being at Work: Insights for Business Leaders and Corporate Social Responsibility. Stakeholders, Governance and Responsibility. *Developments in Corporate Governance and Responsibility*, 14, 71-90. <https://doi.org/10.1108/S2043-052320180000014004>
- Davis, K. (1960). Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities? *California Management Review*, 3(2), 70-76. <https://doi.org/10.2307/41166246>
- Dixit, P. (2020). Education Sector and Corporate Social Responsibility a Study on Private Sector Secondary School of District North & South Delhi (India). *Sociological Jurisprudence Journal* 1 (3), 14 –18. Doi: 10.22225/scj.3.1.1427.14-18
- Domínguez, L. M. (2013). Responsabilidad Social y Comunicación Institucional en los Centros Educativos. *Derecom*, 15. 77-92.
- Doygunel, A. & Koprulu, F. (2022). A study of the roles of school administrators in increasing the quality of school life through social responsibility projects in primary schools. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.969638>
- Freeman, I. & Hasnaoui, A. (2011). The Meaning of Corporate Social Responsibility: the Vision of Four Nations. *Journal of Business Ethics*, 100, 419–443. <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-010-0688-6>
- Global Compact. (s.d.). *Os Dez Princípios do Pacto Global*. United Nations Global Compact. <https://unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles>



- Haertle, J., Parkes, C., Murray, A., & Hayes, R. (2017). PRME: Building a global movement on responsible management education. *The International Journal of Management Education*, 15(2), 66–72. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2017.05.002>
- Hidalgo, J. F. O. (2019). Responsabilidad Social em Instituciones de Educación: Propuesta de Medición. *Face* 19(2), 63- 77. <https://doi.org/10.24054/01204211.v2.n2.2019.3698>
- Ismail, M., Johar, R. F. A., Rasdi, R. M., & Alias, S. N. (2014). School as Stakeholder of Corporate Social Responsibility Program: Teacher’s Perspective on Outcome in School Development. *Asia-Pacific Education Researcher*, 23, 321–331. <https://doi.org/10.1007/s40299-013-0107-8>
- Jones, B., Bowd, R., & Tench, R. (2009). Corporate irresponsibility and corporate social responsibility: Competing realities. *Social Responsibility Journal*, 5(3), 300–310. <https://doi.org/10.1108/17471110910977249>
- Lee, J., Kim, O., & Park, C. (2023). Curvilinear effects of corporate philanthropy on stakeholders and financial performance. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 36(5), 1108-1130. <https://doi.org/10.1108/APJML-08-2022-0664>
- Lemos, V. (1997). A gestão escolar. Cunha, P. O. (coord). *Educação em debate*. Universidade Católica. <http://hdl.handle.net/10400.11/2043>
- Mo, F. & Wang, D. D. (2023). Emerging ESG reporting of higher education institutions in China. *Heliyon*, 9(11). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e22527>
- Murphy, P.E. (1978). Corporate social responsiveness: an evolution. *University of Michigan business review*, 30(6), 19-25
- NP 4469-1:2008 (2008). *Norma Portuguesa. Sistema de Gestão da Responsabilidade Social. Parte 1: Requisitos e linhas de orientação para a sua utilização*. Instituto Português da Qualidade.
- NP ISO 26000: 2011 (2011). *Norma Portuguesa. Linhas de Orientação da responsabilidade social*. Instituto Português da Qualidade.
- ORSIES (2018). *Livro sobre Responsabilidade Social e Instituições de Ensino Superior*. Observatório da Responsabilidade Social e Instituições de Ensino Superior.
- ORSIES (2020). *Indicadores de Responsabilidade Social das Instituições de Ensino Superior*. Observatório da Responsabilidade Social e Instituições de Ensino Superior.



- Otoo, F.N.K., & Rather, N.A. (2024). Human resource development practices and employee engagement: the mediating role of organizational commitment. *Rajagiri Management Journal*. <https://doi.org/10.1108/RAMJ-09-2023-0267>
- Pop, O., Dina, G. C., & Martin, C. (2011). Promoting the corporate social responsibility for a green economy and innovative jobs. *Procedia Social and Behavioral Sciences* 15,1020–1023. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.03.232>.
- Principles for Responsible Management Education. (s.d.). *The Seven Principles*. UN PRME. <https://www.unprme.org/what-we-do/>
- Ramboarisata, L., & Gendron, C. (2019). Beyond moral righteousness: The challenges of non-utilitarian ethics, CSR, and sustainability education, *The International Journal of Management Education*, 17(3). <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2019.100321>
- Ramírez, S. C., & Sallán, J. G. (2017). La ética organizacional en los centros educativos. Análisis de concepciones y prácticas educativas. *Perspectiva Educativa. Formación de Profesores Enero*, 56(1), 127-146
- Schwartz, M.s, & Carroll, A. (2003). Corporate Social Responsibility: A Three-Domain Approach. *Business Ethics Quarterly*, 13(4). doi: 503-530. 10.2307/3857969.
- Sezer, S., & Can, E. (2018). Teachers' Cognitive Constructs on Democratic Education in Schools: A Case Study. *Educational Policy Analysis and Strategic Research*, 13, (1). <https://doi.org/10.29329/epasr.2018.137.6>
- Sousa, J., Barreto, A., & Cravo, C. (2024). Parcerias entre a Escola e as Organizações Comunitárias na formação de cidadãos: O caso do Projeto Redes na Quint@. *Indagatio Didactica*, 16(1). <https://doi.org/10.34624/id.v16i1.35914>
- Toytok, E. H., & Kapusuzoglu, S. (2016). Influence of school managers' ethical leadership behaviors on organizational culture: Teachers' perceptions. *Eurasian Journal of Educational Research*, 66, 373-388. <http://dx.doi.org/10.14689/ejer.2016.66.21>
- Tümtürk, S., & Deniz, L. (2021). A Study of Developing an Organizational Reputation Management Scale for Schools. *International Journal of Progressive Education*, 17(5), 33-47.
- UNESCO (2021). *Reimagining our futures together: A new social contract for education. Report from The International Commission on the Futures of Education*. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000379707.locale=en>



-
- Vallaeys, F. (2019). *Manual de responsabilidade social universitária o modelo URSULA: estratégias, ferramentas e indicadores*. Press Forum - Comunicação Social, S.A.
- Vallaeys, F., De la Cruz, C. & Sasia, P. M. (2009). *Responsabilidad social universitaria Manual de primeros pasos*. BID.
- Vilelas, J. (2020). *Investigação – O Processo de Construção do Conhecimento, 3ª edição*. Edições Sílabo.
- White, P. (2016). Appreciation at Work training and the Motivating by Appreciation Inventory: development and validity. *Strategic HR Review*, 15(1), 20-24. <https://doi.org/10.1108/SHR-11-2015-0090>
- Xavier, R. M., & Almeida, J. E. de. (2021). Atividades práticas no ensino de Biologia: um estudo sobre a percepção de professores em um município de Rondônia. *Brazilian Journal of Development*, 7(1), 3089–3100. <https://doi.org/10.34117/bjdv7n1-210>
- Zande, R. V. (2011). Design Education Supports Social Responsibility and the Economy. *Arts Education Policy Review*, 112(1), 26-34. <https://doi.org/10.1080/10632913.2011.518123>