

e³

**Revista de Economia
Empresas e
Empreendedores
na CPLP**

2024

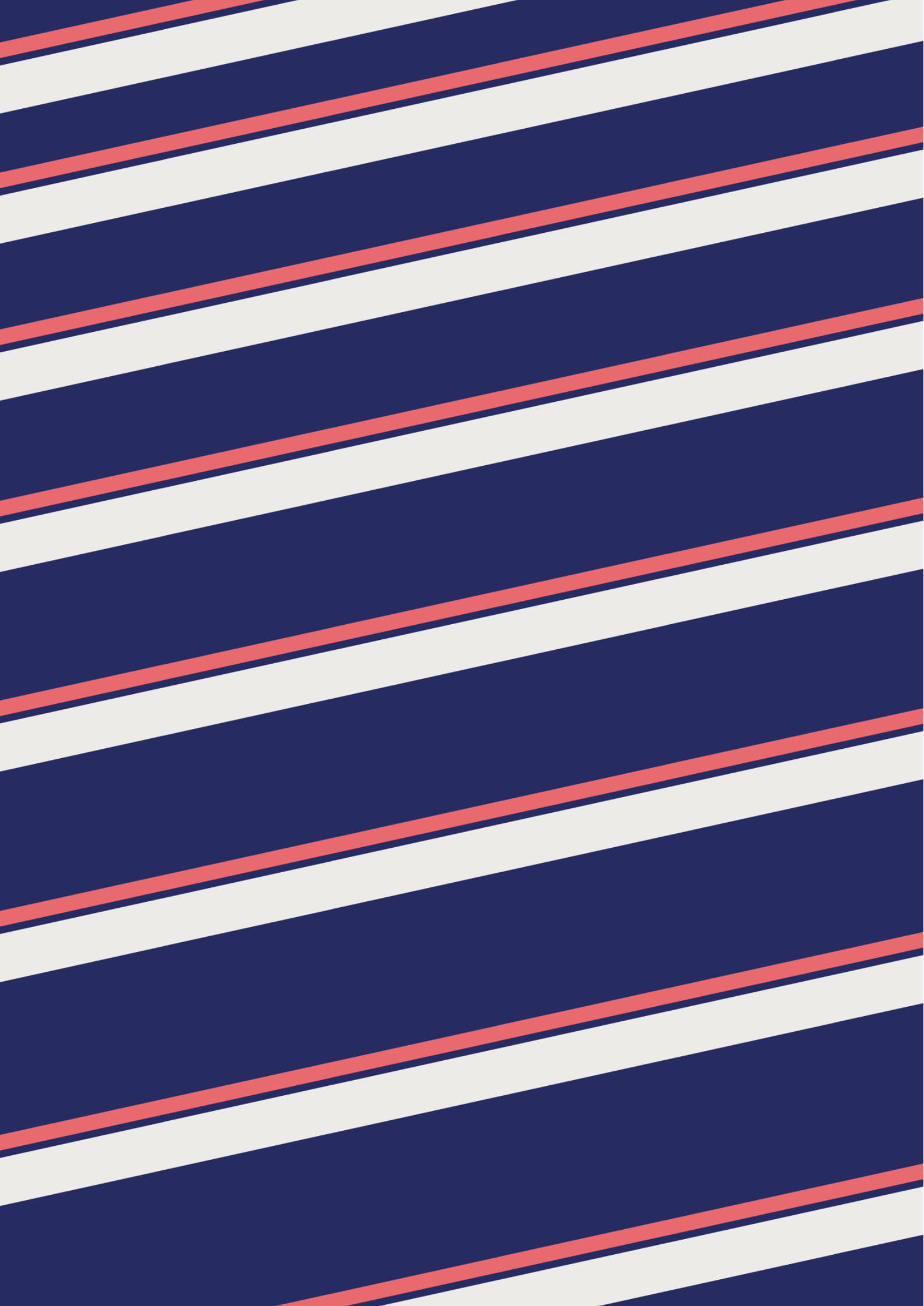
Volume 10 | Número 2

ISSN: (PRINT) 2183-380X

ISSN:(ONLINE) 2183-7201

ERC: 127154







Ficha técnica

Sede Social, Editor e Redação:

Startup Madeira - Campus da Penteada

9020 - 105 Funchal, Madeira

E-mail: geral@ponteditora.org

Telefone: 291 723 010

URL: Ponteditora – Formar uma pátria de língua portuguesa tendo por base a ciência.

URL (revista): [e3 - Revista de Economia, Empresas e Empreendedores na CPLP \(ponteditora.org\)](http://e3 - Revista de Economia, Empresas e Empreendedores na CPLP (ponteditora.org))

Diretora/Editoras-Chefes: Áurea Sandra Toledo de Sousa, PhD, Luís Filipe Seixas Sardinha, PhD & Maria José Angélico Gonçalves, PhD

Editores – Adjuntos: António José Abreu da Silva, PhD, João Vidal de Carvalho, PhD & Manuel Moreira da Silva, PhD

Periodicidade: Semestral (janeiro, julho)

Propriedade: Ponte Editora, Sociedade Unipessoal, Lda.

NIPC: 514 111 054

Composição do Capital da Entidade Proprietária:

10.000€, 100% detido por Ana Leite, Doutoranda.


Gestão/gerência (não remunerada): Eduardo Manuel de Almeida Leite, PhD.


ISSN (online): **2183-7201**


ERC: **127195**




EDITORAS - CHEFES


Áurea Sandra Toledo de Sousa  - PhD em Matemática, na especialidade de Probabilidades e Estatística, pela Universidade dos Açores, 2006; Mestre em Estatística e Gestão de Informação, pela Universidade Nova de Lisboa, 1997; e Licenciada em Matemática, pela Universidade dos Açores, 1992. Leciona na Universidade dos Açores desde 1992 e é investigadora do Centro de Estudos de Economia Aplicada do Atlântico (CEEApIA) desde 2011. Atualmente, é membro da Sociedade Portuguesa de Estatística (SPE), da Associação Portuguesa de Classificação e Análise de Dados (CLAD), da Associação Portuguesa para o Desenvolvimento Regional (APDR), da Regional Science Association International (RSAI) e da Interdisciplinary Social Sciences Research Network.


Luís Filipe Seixas Sardinha  - PhD em Ciências Económicas e Empresariais (Gestão), pela Universidade dos Açores, (2023); Professor Adjunto Convidado na Universidade da Madeira, 2022; Professor Adjunto Convidado no Instituto Superior de Administração e Línguas, 2023; Formador no Instituto Superior de Administração e Línguas (ISAL), 2019; Membro Integrado do Centro de Investigação OSEAN, 2023; Editor-Chefe da Revista e3 - Economia, Empresas e Empreendedores na CPLP; Membro efetivo da Ordem dos Economistas, 2023; Licenciado em Gestão de Empresas, pelo Instituto Superior de Administração e Línguas, 2018; Pós-Graduado em Gestão de Serviços de Saúde e Instituições Sociais, pelo Instituto Superior de Administração e Línguas, 2015; Licenciado em Tecnologias da Saúde, pela Escola Superior de Tecnologias da Saúde de Lisboa, 2008; Técnico Superior de Anatomia Patológica, Citológica e Tanatológica no Serviço de Saúde da Região Autónoma da Madeira, E.P.E (SESARAM, E.P.E), 2010. Professor Assistente Convidado na Universidade da Madeira, 2022-2023; Professor Assistente no Instituto Superior de Administração e Línguas (ISAL), 2019-2021; Formador de Contabilidade na Conta Mais Certa, 2019-2023.

Maria José Angélico Gonçalves  - PhD em Engenharia de Software, com distinção “cum laude”. É Professora Coordenadora de Sistemas de Informação no Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto (ISCAP/IPP). Investigadora Integrada do Centro de Estudos Organizacionais e Sociais do Instituto Politécnico do Porto. As suas principais áreas de interesse e pesquisa são Sistemas de Informação, Gestão do Conhecimento, Uso de e-governança no Ensino Superior, Tecnologia da Informação na Educação e Tecnologias Emergentes (Web Semântica e Ontologias, BlockChain e Big Data). Colabora com várias Comissões Científicas de revistas indexadas e Conferências Nacionais e Internacionais e Coeditora de várias publicações científicas.

EDITORES - ADJUNTOS

António José Abreu da Silva  - Pós-Doutorado em Tecnologias e Sistemas de Informação, pela Universidade de Coimbra, Departamento de Engenharia Informática da Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade de Coimbra. Doutorado em Engenharia de Software Baseada em Componentes Reutilizáveis com aplicações de Interface Homem-Máquina, pela Universidade de Vigo. Mestre em Informática de Gestão pela Universidade do Minho e Licenciado em Matemáticas Aplicadas ramo Informática pela Universidade Lusíada. Professor Coordenador do Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, Politécnico do Porto. Investigador integrado do Centro de Investigação CEOS.PP - Centro de Estudos Organizacionais e Sociais do Politécnico do Porto. Entre 2015 e 2018 foi coordenador dos Cursos Técnicos Superiores Profissionais (CTeSP) do Instituto Superior e Contabilidade e Administração do Porto (ISCAP) e coordenador para o Desenvolvimento de Mercados do Centro de Formação e Serviços ao exterior do ISCAP. Membro da Direção do Mestrado em Comunicação Digital. Editor-chefe do Journal of Information Systems Engineering and Management (JISEM). Editor-chefe da Revista Tecnologias de Informação e Comunicação (RTIC). Presidente da IADITI - Associação Internacional para a Transformação Digital e Inovação Tecnológica. General Chair da ICOTTS - International Conference on Tourism, Technology & Systems e da ICITED - International Conference in Information Technology & Education. Autor de vários artigos e capítulos/livros indexados nas bases de dados Scopus e Web of Science, alguns dos quais com fator de impacto JCR (Q1/Q2), com publicação na área dos Sistemas de Informação.


João Vidal de Carvalho  - Pós-Doutorado em Tecnologias e Sistemas de Informação pela Universidade de Coimbra. Doutorado em Sistemas e Tecnologia de Informação pela Universidade de Santiago de Compostela, Mestre em Gestão de Tecnologias de Informação pela Universidade do Minho e Licenciado em Informática/Matemática Aplicada pela Universidade Portucalense. Professor Adjunto na Escola Superior de Contabilidade e Gestão do Porto/Politécnico do Porto (Portugal). Foi (entre 2020 e 2022) Vice-Diretor do Centro de Investigação em Estudos Organizacionais e Sociais do Politécnico do Porto (CEOS.PP). Membro efetivo da Comissão de Reconhecimento/Certificação de Competências do ISCAP/Politécnico do Porto. Vice-presidente da IADITI – Associação Internacional para Transformação Digital e Inovação Tecnológica. Presidente da Conferência Internacional sobre Turismo, Tecnologias e Sistemas (ICOTTS) e Presidente da Conferência Internacional sobre Tecnologias de Informação e Educação (ICITED). Editor-chefe do Journal of Information Systems Engineering & Management e Editor-chefe da Revista das Tecnologias de Informação e Comunicação. Publicou livros em ciência da computação e gestão de base de dados e é autor de quinze publicações em revistas científicas com fator de impacto JCR (Q1/Q2).


Manuel Moreira da Silva  – PhD em Linguística (Terminologia). Docente Sénior na Escola de Contabilidade e Negócios do Porto (ISCAP) na área das Línguas. Vice-Presidente de Investigação, Internacionalização e Qualidade. É investigador do CEOS.PP – Centro de Estudos Organizacionais e Sociais do Instituto Politécnico do Porto (acreditado pela FCT), onde coordena a Unidade de Estudos em Línguas, Comunicação e Educação; Representa o ISCAP no CCRVA – Centro de Competências em Realidade Virtual e Aumentada do P.Porto; Presidente da Associação de Centros de Línguas do Ensino Superior em Portugal

(ReCLes.pt); Investigador Colaborador no INESC TEC, no CESE e Investigador no CLUNL. Membro de comissões científicas de revistas indexadas e de conferências nacionais e internacionais; Coeditor de várias publicações científicas e coautor de livros técnicos. Membro do IPQ - CT 127 - Aprendizagem formal, não formal e informal e CT 221 - Terminologia, língua e línguas.


CONSELHO CIENTÍFICO


Adriana Oliveira  - PhD em Ciências da Comunicação Professora Adjunta no Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, Politécnico do Porto, Portugal.


Agostinho Sousa Pinto  - PhD Tecnologias e Sistemas de Informação pela Universidade do Minho, Professor Coordenador no Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Politécnico do Porto, Portugal.


Albertina Paula Monteiro  - PhD em Marketing e Estratégia, Professora Adjunta do Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Politécnico do Porto e Investigadora no CEOS/P.PORTO, Portugal.


Alfonso Vargas-Sánchez  - PhD em Gestão de Empresas, Professor Catedrático na Universidade de Huelva e Investigador no GEIDETUR, Espanha.


Amélia Cristina Ferreira da Silva  - PhD em Ciências Empresariais (Contabilidade), Professora Adjunta do CEOS.PP - Centro de Estudos Organizacionais e Sociais do Politécnico do Porto, Portugal.

Ana Isabel Damião de Serpa Arruda Moniz  - PhD em Ciências Económicas e Empresariais, Professora Auxiliar da Faculdade de Economia e Gestão da Universidade dos Açores e Investigadora do Centro de Estudos de Economia Aplicada do Atlântico (CEEApIA), Portugal.


Ana Lorga da Silva  - PhD em Matemática Aplicada à Economia e Gestão, pelo Instituto Superior de Economia e Gestão e PhD em Informática pelo Conservatoire National des Arts et Métiers. Professora Associada na Universidade Lusófona e Professora Adjunta convidada na Escola Superior Náutica Infante D. Henrique. Membro da Associação Portuguesa de Classificação e Análise de Dados (CLAD), Portugal.


Ana Maria Alves Bandeira  - PhD em Contabilidade e Economia Financeira, Professora-Adjunta do Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, Professora-Auxiliar Convidada da Faculdade de Economia da Universidade do Porto, Diretora da Licenciatura em Contabilidade e Administração e do Mestrado em Contabilidade e Finanças do Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, Portugal.

Ana Paula Camarinha Teixeira  - PhD em Informática pela Universidade Portucalense, Portugal. Professora Adjunta no ISCAP na área dos Sistemas de Informação, Portugal.

Annibal Scavarda  - Pós-Doutor pela FGV (Brasil) e Pós-Doutor pela The Ohio State University (Estados Unidos). Professor da Engenharia de Produção da Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro, Brasil.


Antonieta Maria Sousa Lima  - PhD em Gestão, Professora Adjunta do Instituto Superior de Entre Douro e Vouga (ISVOUGA), Portugal.


Árlen de Almeida Duarte Sousa  - PhD em Ciências da Saúde, Professor do Departamento de Métodos e Técnicas Educacionais da Universidade Estadual de Montes Claros - UNIMONTES e Faculdades Unidas do Norte de Minas - FUNORTE, Brasil.

Armindo Fernando de Sousa Lima  – PhD em Contabilidade na Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho. Professor Adjunto Convidado no Instituto Politécnico do Porto - Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, Portugal.


Áurea Sandra Toledo de Sousa  - PhD em Matemática, Professora Auxiliar da Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade dos Açores e Investigadora do Centro de Estudos de Economia Aplicada do Atlântico (CEEApIA), Portugal.


Bilal Khalid  - PhD em Gestão de Empresas Industriais pela Universidade KMITL - Banguecoque, Tailândia. Professor na KMITL Business School, Banguecoque, Tailândia.


Carlos Machado dos Santos  - PhD em Ciências Empresariais (Finanças), Professor Catedrático da Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro (UTAD); Escola de Ciências Humanas e Sociais; Departamento de Economia, Sociologia e Gestão, Portugal.


Daniel Azevedo  - PhD em Informática. Professor Adjunto Convidado no Instituto Politécnico de Viseu, Portugal.

Daniel Meyer  - PhD em Desenvolvimento e Gestão. Professor na Faculdade de Negócios e Economia da Universidade de Joanesburgo, África do Sul.

Eduardo Manuel de Almeida Leite  - PhD em Gestão, Professor Adjunto da Escola Superior de Tecnologias e Gestão, Universidade da Madeira, Portugal.


Fábio Augusto Martins  - PhD em Gestão, Professor do Centro Universitário do Planalto de Araxá, Brasil.

Fernando António de Oliveira Tavares  - PhD em Análise Económica e Estratégia Empresarial; PhD em Gestão; Professor Adjunto do Instituto Superior de Ciências Empresariais e do Turismo, Portugal.


Filipe Jorge Moreira de Sousa  – PhD em Ciências Empresariais, Professor Auxiliar do Departamento de Gestão e Economia da Faculdade de Ciências Sociais da Universidade da Madeira, Portugal.


Gheorghe-Cosmin Manea  - PhD em Economia e Assuntos Internacionais, Investigador na Glearn & Research, Reino Unido.


Gláucya Daú  - PhD em Ciências, especialista clínico na 3M Brasil e é membro do Comité Corporativo de Sustentabilidade 3M Brasil.


Gualter Manuel Medeiros do Couto  - PhD em Gestão, Professor Associado da Faculdade de Economia e Gestão da Universidade dos Açores e Investigador do Centro de Estudos de Economia Aplicada do Atlântico (CEEApIA), Portugal.

Hazael Ceron Monroy  - PhD Economia pelo Colégio do México, Cidade de México, Professor Instituto Politécnico Nacional, México.


Helena Maria Santos de Oliveira  - PhD em Economia Financeira e Contabilidade, Professora Adjunta do Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Instituto Politécnico do Porto; Investigadora CEOS.PP; Investigadora CEPESSE, Portugal.


Herlandí de Souza Andrade  - PhD em Engenharia Aeronáutica e Mecânica (Área de Produção), Professor e Coordenador do Curso de Engenharia de Produção da Escola de Engenharia de Lorena da Universidade de São Paulo, Coordenador do Grupo de Pesquisa "Gestão, Engenharia, Tecnologia e Inovação - GETI", Presidente da Comissão de Inovação em Educação da EEL - USP (CIE), Presidente da Comissão de Avaliação de Disciplinas da EEL - USP (CAD), Editor do British Journal of Knowledge Management of Chemical, Brasil.


Humberto Nuno Rito Ribeiro  - PhD em Gestão, Professor Adjunto da Universidade de Aveiro; Unidade de Investigação em Governança, Competitividade e Políticas Públicas (GOVCOPP), Portugal.

Inês Braga  - PhD em Informação e Comunicação em Plataformas Digitais. Professor Adjunto do Instituto Politécnico do Porto Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, Portugal.


Inês Pinho  - PhD em Gestão Cultural e Empreendedorismo Cultural Estratégico. Professor Adjunto do Instituto Politécnico do Porto, Escola Superior de Educação, Portugal.


Joana Fernandes  - PhD em Linguística pela Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Nova de Lisboa, Portugal. Professora Adjunta do departamento de Línguas do ISCAP, Portugal.


Joanna Kurowska-Pysz  - PhD em Economia e Gestão, Diretora do Instituto de Investigação em Cooperação Territorial e Interorganizacional, Professora Associada na Universidade WSB em Dabrowa Gornicza, Polónia.

João Carlos Aguiar Teixeira  - PhD em Finanças, Professor Auxiliar da Faculdade de Economia e Gestão da Universidade dos Açores e Investigador do Centro de Estudos de Economia Aplicada do Atlântico (CEEApA), Portugal.

João Filipe Pereira Nunes Prudente  - PhD in Sport Sciences. Associate Professor at Faculty of Social Sciences, University of Madeira, Department of Physical Education and Sport. Researcher at CiTUR, Portugal.


José Manuel Teixeira Pereira  - PhD em Ciências Económicas e Empresariais, Instituto Politécnico do Cávado e do Ave (IPCA); Escola Superior de Gestão; CICF, Portugal.


Leonardo Augusto Couto Finelli  - PhD em Ciências da Educação, Professor da Universidade Estadual de Montes Claros - UNIMONTES; Professor do Instituto Federal do Norte de Minas Gerais - IFNMG, Professor das Faculdades Integradas do Norte de Minas Gerais - FUNORTE, Brasil.


Leonor Bacelar Valente da Costa Nicolau  - PhD em Ciências e Tecnologias da Saúde (Especialidade em Organização e Gestão em Saúde), Professora Auxiliar Convidada da Faculdade de Medicina da Universidade de Lisboa, Portugal.


Luísa Augusto  - PhD em Ciências da Comunicação, Professora Adjunta na Escola Superior de Educação de Viseu, Portugal.


Małgorzata Cygańska  - PhD em Economia (Finanças), Professora do Departamento Financeiro da Faculdade de Economia da Universidade de Várnia-Masúria, Polónia.


Mara José Sousa Franco  - PhD em Gestão, Professora Adjunta Convidada da Universidade da Madeira, CiTUR-Madeira, Portugal.


Maria Carlos Lopes  - PhD em Turismo, Professora Adjunta no Instituto Politécnico de Viseu, Portugal.


Maria da Graça Câmara Batista  - PhD em Gestão, Professora Auxiliar da Faculdade de Economia e Gestão da Universidade dos Açores e Investigadora do Centro de Estudos de Economia Aplicada do Atlântico (CEEApIA), Portugal.


María del Carmen Sánchez-Carreira  - PhD em Economia Aplicada, pela Universidade de Santiago de Compostela: Santiago de Compostela, Galiza, Espanha. Professora Assistente no Departamento de Economia Aplicada da Universidade de Santiago de Compostela, Espanha.


Maria Manuela Santos Tavares de Matos Cardoso  - PhD em Informação e Documentação Científica, Professora Convidada do Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto (ISCAP – Instituto Politécnico do Porto), Investigadora Integrada Do Centro de Investigação Transdisciplinar “Cultura, Espaço e Memória” (CITCEM), Portugal.


Manuel Mações  - PhD em Marketing e Gestão Estratégica pela Universidade do Minho e PhD em Comunicação pela Universidade de Vigo. Professor de Gestão Estratégica na Faculdade de Economia e Gestão de Empresas, Portugal.


Manuel Pérez-Cota  - PhD em Aplicações de técnicas de inteligência artificial a sistemas computacionais industriais pela Universidade de Santiago de Compostela, Professor Catedrático na Universidade de Vigo, Espanha.


Milena Lima de Carvalho  - PhD em Ciências Documentais - Especialização em Gestão de Informação e Serviços de Informação - pela Faculdade de Letras da Universidade de Coimbra, Professora Adjunta no Instituto Politécnico do Porto Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, Portugal.


Nelson Jorge Ribeiro Duarte  - PhD em Gestão, International Research Institute for Economics and Management - IRIEM, Hong Kong; Centro de Inovação e Investigação em Ciências Empresariais e Sistemas de Informação (CIICESI); Professor da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Politécnico do Porto, Portugal.

Óscar João Atanázio Afonso  - PhD em Economia, Professor Associado da Faculdade de Economia da Universidade do Porto, Portugal.


Oswaldo Dias Lopes da Silva  - PhD em Matemática, Professor Auxiliar da Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade dos Açores e Investigador do Centro Interdisciplinar de Ciências Sociais (CICS.UAc/CICS.NOVA.Uacores), Portugal.


Paula de Fátima Peres Teixeira Almeida  - PhD em Sistemas de Informação, Professora na área Científica de Informática do Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto (ISCAP – Instituto Politécnico do Porto), Portugal.


Pedro Miguel Silva Gonçalves Pimentel  - PhD em Gestão, Professor Auxiliar da Faculdade de Economia e Gestão da Universidade dos Açores e Investigador do Centro de Estudos de Economia Aplicada do Atlântico (CEEApIA), Portugal.


Rahmi Deniz Özbay  - PhD em História Económica pela Universidade de Marmara, Instituto de Ciências Sociais. Professor Adjunto na Universidade de Comércio de Istambul, Faculdade de Negócios, Departamento de Economia, Turquia.


Raquel Susana da Costa Pereira  - PhD em Economia, Centro de Estudos Organizacionais e Sociais do Politécnico do Porto, Portugal.


Recep Ulucak  - PhD em Economia pelo Instituto de Ciências Sociais da Universidade Erciyes. Professor Associado no Departamento de Economia da Universidade Erciyes, em Kayseri, Turquia.

Rossana Andreia Neves dos Santos  - PhD em Turismo, Universidade da Madeira, Portugal.

Rui Alexandre Marçal Dias Castanho  - PhD em Planeamento Sustentável e Áreas Fronteiriças, Faculdade de Economia e Gestão da Universidade dos Açores, Portugal. Professor da WSB University, Polónia. Coordenador de Relações Internacionais do Instituto de Pesquisa em Cooperação Territorial e Cooperação Interorganizacional.


Rui Manuel Mendonça Pedro  - PhD em Turismo (com especialização em Gestão e Marketing), Professor Adjunto do Instituto Superior de Administração e Línguas (ISAL) e Investigador Colaborador do Centro de Investigação em Turismo, Sustentabilidade e Bem-estar (CinTurs) da Universidade do Algarve, Portugal.


Rui Jorge Rodrigues Silva  - PhD em Gestão pela Universidade da Beira Interior, Portugal. Professor Auxiliar no(a) Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro e Investigador no(a) Universidade de Trás-os-Montes Centro de Estudos Transdisciplinares para o Desenvolvimento, Portugal.


Sebastian Kot  - PhD em Gestão da Cadeia de Fornecimento pela Universidade de Tecnologia de Czestochowa. Professor Associado na Universidade de Tecnologia de Czestochowa, Polónia. Professor Convidado na Universidade Terengganu, Malásia. Professor Convidado na Universidade de Joanesburgo, África do Sul. Professor Convidado na Universidade North-West, África do Sul.

Seda Yıldırım  - PhD em Marketing pela Universidade de Kocaeli: İzmit. Professora Associada na Universidade Tekirdag Namik Kemal, Gestão de Empresas, Turquia.

Sema Yılmaz Genç  - PhD em História Económica pela Universidade de Marmara, Instituto de Ciências Sociais. Professora Adjunta na Universidade Yıldız Teknik, Faculdade de Ciências Económicas e Administrativas, Turquia.


Sandrina Francisca Teixeira  - PhD em Comunicação, Publicidade e R.P., Professora Adjunta do Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto do Politécnico do Porto e Diretora do Centro de Investigação CEOS.PP (Centro de Estudos Organizacionais e Sociais do Politécnico do Porto), Portugal.


Sérgio António Neves Lousada  - PhD em Engenharia Civil (Hidráulica), Professor da Faculdade de Ciências Exatas e Engenharia da Universidade da Madeira, Portugal.

Victor Manuel Barrigão Gonçalves  - PhD em Engenharia Eletrotécnica e de Computadores, Professor Adjunto do Departamento de Tecnologia da Educação e Gestão da Informação da Escola Superior de Educação do Instituto Politécnico de Bragança, Centro de Investigação em Educação Básica (CIEB), Portugal.

CONSELHO EDITORIAL


Andreia Nicole Pereira Carvalho  - Doutoranda em Turismo na Universidade de Aveiro. Mestre em Gestão Cultural, Docente do Instituto de Administração e Línguas (ISAL), Portugal.


Ângela Daniela da Silva Vaz  - Doutoranda em Análise Económica e Estratégia Empresarial na Universidade de Vigo, Espanha. Professora Assistente Convidada no ISCAP P.Porto, Portugal

Fabrizio Bon Vecchio  - Doutorando em Ciências Jurídicas, Pontificia Universidad Católica de Buenos Aires, Argentina.

Frederico Bida Oliveira  - Mestre em Administração, Professor de Ciências da Administração da Universidade Estadual de Montes Claros - UNIMONTES, Brasil.

Igor Rainei Durães Cruz  - Mestre em Avaliação e Prescrição da Atividade Física, Docente das Faculdades Integradas do Norte de Minas - FUNORTE, Brasil.

Maria Lina de Santana Freitas  - Licenciada em Letras (Português e Literaturas da Língua Portuguesa) Professora Adjunta da Faculdade de Ciências e Tecnologia de Janaúba - FACITEC, Brasil.

Rui Alexandre Marçal Dias Castanho  - PhD em Planeamento Sustentável e Áreas Fronteiriças, Faculdade de Economia e Gestão da Universidade dos Açores, Portugal. Professor da WSB University, Polónia. Coordenador de Relações Internacionais do Instituto de Pesquisa em Cooperação Territorial e Cooperação Interorganizacional.

ESTATUTO EDITORIAL

- I. – A **e³** – **Revista de Economia, Empresas e Empreendedores na CPLP**, conhecida também pelas formas abreviadas de **e³** ou **Revista e³**, é uma publicação periódica. Propriedade da Editora: Ponteditora.
- II. – Sob o lema de Fernando Pessoa: “Minha pátria é a língua portuguesa.”, a **e³** é uma publicação para difusão de ciência em português e inglês, aberta a novos mundos noticiosos, novos caminhos, reforçando a sua missão de longo prazo de colher e divulgar conhecimento e aproximar os investigadores e as comunidades científicas.
- III. – A linha editorial da **e³** publica textos inéditos dedicados à investigação científica e centra-se na área dos Educação Empresarial, Negócios, Tecnologias, Matemática & Estatística, Empreendedorismo & Sustentabilidade, Finanças e Contabilidade, Liderança & Gestão, Marketing & Comunicação, Estratégia & Desenvolvimento.
- IV. – A **e³** tem por missão fomentar a ciência em português e inglês, nas suas linhas editoriais, como forma de estimular o conhecimento nas comunidades científicas.
- V. – A **e³** é editada semestralmente em formato digital (acesso aberto).
- VI. – A **e³** terá, aproximadamente, 80 a 180 páginas de formato A4.
- VII. – A **e³** é, desde a sua génese até à atualidade disponibilizada em acesso aberto *online*.
- VIII. – A **e³** destina-se a professores, investigadores, estudantes e profissionais, nacionais ou estrangeiros.
- IX. – A **e³** apresenta um corpo editorial técnico e científico, aberto a académicos, investigadores, profissionais e executivos de organizações e empresas a nível global.
- X. – A **e³** publica artigos académicos e científicos, originais e de revisão, bem como ensaios e recensões críticas/resenhas.
- XI. – A aprovação dos manuscritos para publicação regula-se por critérios de pertinência, interesse, qualidade científica e no respeito pela pluralidade de perspetivas. A **e³** assume-se como independente de qualquer poder político, ideológico ou económico, e orienta-se por critérios de rigor, isenção e inclusão.
- XII. – A **e³** publica em língua portuguesa, assim como em inglês. Em cada artigo estão incluídos o título, resumo e palavras-chave em duas línguas.
- XIII. – A revista **e³** edita [números regulares](#) e [números especiais](#), confiados a investigadores/as credenciados/as das respetivas áreas de especialidade sob a escrutínio e aprovação da [Equipa Editorial](#). Toda a colaboração é submetida a um exigente processo de seleção e revisão baseado em arbitragem científica de dois modos, cega ou pares e por pares aberta.
- XIV. Almejando os mais elevados padrões de ética na publicação, a Equipa Editorial da **e³** inspira o seu Código de Ética nas orientações estabelecidas pelo *Committee on*

Publication Ethics [COPE](#); *Declaration of Helsinki* [WMA](#); *International Committee of Medical Journal Editors* [ICMJE](#); *Animal Research: Reporting of In Vivo Experiments* [ARRIVE](#). Nesse código definem-se as responsabilidades de todas as partes envolvidas no ato de publicação da **e³**.


- XV.** – A revista **e³** pretende promover o intercâmbio de ideias, experiências e projetos entre os autores, empreendedores e o mercado empresarial, contribuindo para a reflexão das suas editoriais a nível global.
- XVI.** - A revista **e³** disponibiliza as [Normas](#) para apresentação e publicação de artigos e uma [lista anual dos/as revisores/as](#) que colaboram na arbitragem científica dos manuscritos.
- XVII.** – A Equipa Editorial da revista **e³**, assume o compromisso de assegurar o respeito pelos princípios deontológicos e pela ética profissional dos jornalistas, assim como pela boa-fé dos leitores, nos termos nº 1 do artigo 17º da Lei de Imprensa.

PÁGINA	TÍTULO	AUTOR(A)S
01	EDITORIAL <i>EDITORIAL</i>	ÁUREA SOUSA MARIA JOSÉ LUÍS SARDINHA ANTÓNIO ABREU JOÃO VIDAL CARVALHO MANUEL SILVA
09	EASYASK - A WEB PLATFORM TO SUPPORT STUDENTS <i>EASYASK - UMA PLATAFORMA WEB DE APOIO AOS ESTUDANTES</i>	DANIEL AZEVEDO PEDRO LOPES DAMIANA GUEDES
23	PORTUGUESE HIGHER EDUCATION IN CONTEXT – PROPOSAL FOR FUTURE CHANGES <i>ENSINO SUPERIOR DE PORTUGAL EM CONTEXTO – PROPOSTA DE ALTERAÇÕES</i>	OLÍMPIO CASTILHO MARIA MACHADO-TAYLOR
39	A IMPORTÂNCIA DA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO ESTRATÉGIA NAS ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR <i>THE IMPORTANCE OF IMPLEMENTING STRATEGIC MANAGEMENT IN THIRD SECTOR ORGANIZATIONS</i>	SUSANA MSR FONSECA CARLA VAZ FILIPE AP DUARTE ANA BRANCA CARVALHO ANA GUIA
61	ECOSSISTEMAS DE CONHECIMENTO: MODELOS DISRUPTIVOS PARA A GESTÃO ACADÊMICA <i>KNOWLEDGE ECOSYSTEMS: DISRUPTIVE MODELS FOR ACADEMIC MANAGEMENT</i>	MARCELO TEIXEIRA CRISTIANE TEIXEIRA
73	YOUNG ADULTS' CONCERNS ABOUT ONLINE PRIVACY ON SOCIAL NETWORKS <i>PREOCUPAÇÕES DOS JOVENS ADULTOS COM A PRIVACIDADE ONLINE NAS REDES SOCIAIS</i>	ANA MARGARIDA MELOS DOS SANTOS MARIA JOÃO CASTRO MILENA CARVALHO SUSANA MARTINS


EDITORIAL

EDITORIAL

[10.29073/e3.v10i2.971](https://doi.org/10.29073/e3.v10i2.971)

Áurea Sandra Toledo de Sousa  — Editora-Chefe
Universidade dos Açores, Portugal
editor-chefe_e3@ponteditora.org

Luís Filipe Seixas Sardinha  — Editor-Adjunto
Escola Superior de Tecnologias e Gestão — Universidade da Madeira, Portugal
luis.sardinha@staff.uma.pt

Maria José Angélico Gonçalves  — Editora-Chefe
Instituto Politécnico do Porto, Portugal
mjose@iscap.ipp.pt

António José Abreu da Silva  — Editor Adjunto
Instituto Politécnico do Porto, Portugal
aabreu@iscap.ipp.pt

João Vidal de Carvalho  — Editor Adjunto
Instituto Politécnico do Porto, Portugal
cjvidal@iscap.ipp.pt

Manuel Moreira da Silva  — Editor-Adjunto
Instituto Politécnico do Porto, Portugal
mdasilva@iscap.ipp.pt

DIGITAL TRANSFORMATION DRIVEN BY COVID-19 AND TECHNOLOGICAL ADVANCES: CHALLENGES AND OPPORTUNITIES

The Covid-19 pandemic has caused an unprecedented transformation in society in general and, in particular, in the education system. Teachers and students were immediately forced to resort to digital environments for teaching and learning, given the impossibility of being physically present in educational institutions during the most critical periods of the pandemic crisis. This situation took the educational community by surprise, and especially its main protagonists (students and teachers), at a time when social inequalities in access to computer equipment and the internet were very pronounced (Silva & Sousa, 2020), even more so than today.

The transition to digital environments has brought challenges and opportunities, bringing about the urgent need for adaptation and pedagogical innovation, more specifically ‘the opportunity for teachers and students to emerge in this Digital Education, especially in the scenarios and realities of synchronous and asynchronous digital teaching and learning environments’ (Moreira & Schlemmer, 2020, pp. 24). However, the use of technologies such as digital platforms and web conferencing tools has often been limited to the simple transposition of face-to-face teaching methodologies and practices to digital environments, which ends up limiting the enormous potential of Digital Education (Moreira & Schlemmer, 2020). To avoid this limitation, a shift to the Onlife paradigm (a term that originated in the Onlife Initiative project launched by the European Commission (Floridi, 2015)) is imperative, in a hyperconnected reality. This term proposes an end to the separation between online and offline, recognising that digital technologies and communication networks should be seen as ‘environmental forces that increasingly affect our self-conception (who we are), our interactions (how we socialise), how we teach and how we learn, in

short, our conception of reality and our interactions with reality' (Moreira and Schlemmer, 2020, pp. 25).

The development of artificial intelligence (AI) is rapidly transforming various sectors, including education. Educational platforms have the potential to transform the teaching landscape, enabling new forms of collaboration; personalisation of the teaching-learning process, taking into account the needs and pace of each student; continuous and more effective interaction between students and teachers (adjusted to the progress of each student) and between peers; and streamlining administrative tasks (e.g., Igbokwe, 2023; Giraffa & Kohls-Santos, 2023).

The digital transformation has driven the integration of advanced technologies in various sectors of activity, expanding the collection and processing of personal data. In this context, data protection has become a growing concern, especially with the increasingly frequent use of social networks (e.g., Gupta, 2023), so cybersecurity is an issue of paramount importance in the current era.

Still in the context of digital transformation, it should be emphasised that the social economy plays a leading role in the development of public policies and the promotion of social inclusion, so quality management, for example through the implementation of an information system, in the context of Social Solidarity Institutions (IPSS), is of crucial importance, with a view to reducing costs and improving their operation and the services provided to the community (Henriques et al., 2019).

This edition of e3 journal includes five articles that explore topics of paramount importance today, which will be mentioned and summarised below.

The first article, entitled "EasyAsk - A Student Support Web Platform" presents EasyAsk, a digital platform that uses Artificial Intelligence (AI) to personalise the learning experience, foster continuous interaction between students and teachers and facilitate knowledge sharing. The effectiveness of this platform was proven through a case study carried out at the Lamego School of Technology and Management (ESTGL) during the 2021-2022 and 2022-2023 academic years.

The second article, entitled "Higher Education in Portugal in Context - Proposal for future changes", presents a proposal for the future amendment of the Legal Framework for Higher Education Institutions (RJIES), particularly with regard to the composition and the process for electing and appointing external members of the General Council. The legislative proposal is based on the analysis of data collected through an online survey aimed at stakeholders of public higher education institutions (including the heads of these institutions), complemented by interviews. In addition, the authors suggest a new name for this body: General and Supervisory Board.

The third article, "The Importance of Implementing Strategic Management in Third Sector Organisations", highlights the relevance of strategic management tools for the sustainability of Private Social Solidarity Institutions (IPSS). Based on a questionnaire applied to the top managers of several IPSS in the Vila Real district (quantitative approach), the authors identified gaps in the application of these tools, which have a negative impact on the sustainability and organisation of the institutions. They also argue that training in strategic management is crucial to the success of these organisations.

The fourth article, entitled "Knowledge Ecosystems: Disruptive Models for Academic Management", looks at the application of knowledge management techniques and tools to improve

the efficiency of processes and information sharing in an academic context. The qualitative and descriptive approach resulted in the development of an effective knowledge management solution for the campuses of a Brazilian university. The proposal optimises teamwork and the management of academic activities, especially with regard to the standardisation of reports using an information system.

The fifth article, entitled "Young Adults Concerns about Online Privacy on Social Networks", analyses the perception of privacy and control over personal information among young adults. Based on data collected by questionnaire as part of a quantitative approach, the results show that although the majority of young people are concerned about online privacy, there is a gap between these concerns and actual behaviour on social networks. The article highlights the complexity of privacy issues in the digital age and the need for platforms and legislators to strengthen data protection in order to guarantee user trust.

We hope that this issue will encourage reflection on the challenges and opportunities of digital transformation in the knowledge and information society, not only in the education sector, but also in other sectors of activity.

REFERENCES

- Floridi, L. (Ed.). (2015). *The Onlife Manifesto: Being human in a hyperconnected era*. Cham, Heidelberg, New York, Dordrecht, London: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-04093-6>
- Giraffa, L., & Kohls-Santos, P. (2023). Inteligência Artificial e Educação: conceitos, aplicações e implicações no fazer docente. *Educação Em Análise*, 8(1), 116–134. <https://doi.org/10.5433/1984-7939.2023v8n1p116>
- Gupta, R. (2023). Digital Privacy and Data Protection: From Ethical Principles to Action. *The American Journal of Bioethics*, 23(11), 24–26. <https://doi.org/10.1080/15265161.2023.2256292>
- Henriques, R., Cunha, A., Varajão, J., & Correia, L. (2019). Implementação de um sistema de informação para a gestão da qualidade: caso de estudo de uma IPSS portuguesa. *Revista ADMPG*, 2(2). <https://revistas.uepg.br/index.php/admpg/article/view/13915>
- Igbokwe, I.C. (2023); Application of Artificial Intelligence (AI) in Educational Management. *International Journal of Scientific and Research Publications (IJSRP)* 13(3), <http://dx.doi.org/10.29322/IJSRP.13.03.2023.p13536>
- Moreira, J. A., & Schlemmer, E. (2020). Por um novo conceito e paradigma de educação digital onlife. *Revista UFG*, 20(26). <https://doi.org/10.5216/revufg.v20.63438>
- Silva, O., & Sousa, Á. (2020). Perception of Teachers and Students about Teaching and Learning in the period of Covid-19 pandemic. In *ICERI2020 Proceedings: 13th International Conference of Education, Research and Innovation (ICERI2020)* (pp. 4832-4838). IATED Academy.

ACKNOWLEDGEMENTS

We end this editorial by expressing our gratitude to all the authors and reviewers involved in this edition, hoping that this issue of e3 journal will prove to be a useful reading for all those who are mobilized around the themes addressed.



TRANSFORMAÇÃO DIGITAL IMPULSIONADA PELA COVID-19 E PELOS AVANÇOS TECNOLÓGICOS: DESAFIOS E OPORTUNIDADES

A pandemia da Covid-19 provocou uma transformação sem precedentes na sociedade em geral e, em particular, no sistema educativo. Professores e estudantes viram-se obrigados a recorrer, de forma imediata, a ambientes digitais para o ensino e a aprendizagem, face à impossibilidade de estarem fisicamente presentes nas instituições de ensino durante os períodos mais críticos da crise pandémica. Esta situação apanhou a comunidade educativa de surpresa e, em especial, os seus principais protagonistas (alunos e professores), num momento em que as desigualdades sociais no acesso a equipamentos informáticos e à internet eram muito acentuadas (Silva & Sousa, 2020), mais ainda do que as atuais.

A transição para os ambientes digitais trouxe desafios e oportunidades, fazendo emergir a necessidade urgente de adaptação e de inovação pedagógica, mais especificamente “a oportunidade dos professores e estudantes emergirem nesta Educação Digital, especialmente, nos cenários e realidades dos ambientes digitais de ensino e aprendizagem síncronos e assíncronos” (Moreira & Schlemmer, 2020, pp. 24). Contudo, frequentemente, a utilização de tecnologias, tais como as plataformas digitais e as ferramentas de webconferência, tem-se resumido à simples transposição de metodologias e práticas pedagógicas presenciais para os ambientes digitais, o que acaba por limitar o enorme potencial da Educação Digital (Moreira & Schlemmer, 2020). Para evitar essa limitação, é impreterível uma mudança para o paradigma do Onlife (termo que teve a sua génese no projeto Iniciativa Onlife, lançado pela Comissão Europeia (Floridi, 2015)), numa realidade hiperconectada. Este termo propõe o fim da separação entre o online e o offline, reconhecendo que as tecnologias digitais e as redes de comunicação devem ser encaradas como “forças ambientais que, cada vez mais, afetam a nossa auto-conceção (quem somos), as nossas interações (como socializamos), como ensinamos e como aprendemos, enfim, a nossa conceção de realidade e as nossas interações com a realidade” (Moreira and Schlemmer, 2020, pp. 25).

O desenvolvimento da inteligência artificial (IA) está a transformar rapidamente diversos setores, incluindo a educação. As plataformas educativas têm o potencial de transformar o panorama do ensino, possibilitando novas formas de colaboração; a personalização do processo de ensino-aprendizagem, tendo em atenção as necessidades e ritmos de cada aluno; uma interação contínua e mais eficaz, entre alunos e professores (ajustada ao progresso de cada estudante) e entre pares; e agilizando as tarefas administrativas (e.g., Igbokwe, 2023; Giraffa & Kohls-Santos, 2023).

A transformação digital tem impulsionado a integração de tecnologias avançadas em diversos setores de atividade, ampliando a recolha e o processamento de dados pessoais. Nesse contexto, A proteção de dados tem-se tornado uma preocupação crescente, sobretudo com a utilização cada vez mais frequente das redes sociais (e.g., Gupta, 2023), pelo que a cibersegurança é um tema de primordial importância na era atual.

Ainda no âmbito da transformação digital, é de salientar que a economia social tem um papel preponderante no desenvolvimento de políticas públicas e na promoção da inclusão social, pelo que a gestão da qualidade, por exemplo através da implementação de um sistema de informação, no contexto das instituições de Solidariedade Social (IPSS), é de crucial importância, com vista a

reduzir custos e melhorar o seu funcionamento e os serviços prestados à comunidade (Henriques et al., 2019).

Esta edição da revista e3 engloba cinco artigos que exploram tópicos de primordial importância na atualidade, os quais serão referidos e resumidos seguidamente.

O primeiro artigo, intitulado “EasyAsk - Uma Plataforma Web de Apoio aos Estudantes” apresenta a EasyAsk, uma plataforma digital que utiliza Inteligência Artificial (IA) para personalizar a experiência de aprendizagem, fomentar a interação contínua entre alunos e professores e facilitar a partilha de conhecimentos. A eficácia desta plataforma foi comprovada através de um estudo de caso realizado na Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Lamego (ESTGL) durante os anos letivos 2021-2022 e 2022-2023.

O segundo artigo, intitulado “Ensino Superior de Portugal em Contexto – Proposta de Alterações”, é apresentada uma proposta para a futura alteração do Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior (RJIES), particularmente no que diz respeito à composição e ao processo de eleição e designação dos membros externos do Conselho Geral. A proposta legislativa baseia-se na análise de dados recolhidos através de um inquérito online, dirigido a stakeholders de instituições de ensino superior públicas (incluindo os responsáveis dessas instituições), complementada por entrevistas. Adicionalmente, os autores sugerem uma nova designação para este órgão: Conselho Geral e de Supervisão.

O terceiro artigo, “A Importância da Implementação da Gestão Estratégica nas Organizações do Terceiro Setor”, destaca a relevância das ferramentas de gestão estratégica para a sustentabilidade das Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS). Com base num questionário aplicado aos gestores de topo de várias IPSS do distrito de Vila Real (abordagem quantitativa), os autores identificaram lacunas na aplicação dessas ferramentas, as quais têm um impacto negativo na sustentabilidade e organização das instituições. Defendem ainda que a formação em gestão estratégica é crucial para o sucesso destas organizações.

O quarto artigo, denominado “Ecossistemas de Conhecimento: Modelos Disruptivos para a Gestão Acadêmica”, aborda a aplicação de técnicas e ferramentas de gestão do conhecimento, com o intuito de melhorar a eficácia dos processos e a partilha de informações num contexto académico. A abordagem, de índole qualitativa e descritiva, resultou no desenvolvimento de uma solução eficaz de gestão do conhecimento para os campi de uma universidade brasileira. A proposta otimiza o trabalho em equipa e a gestão das atividades académicas, especialmente no que concerne à padronização de relatórios com recurso a um sistema de informação.

O quinto artigo, intitulado “Preocupações dos Jovens Adultos com a Privacidade Online nas Redes Sociais”, analisa a perceção da privacidade e o controlo sobre informações pessoais entre os jovens adultos. Com base em dados recolhidos por questionário, no âmbito de uma abordagem quantitativa, os resultados mostram que, embora a maioria dos jovens se preocupe com a privacidade online, existe um desfazamento entre essas preocupações e o comportamento real nas redes sociais. O artigo destaca a complexidade das questões de privacidade na era digital e a necessidade de as plataformas e os legisladores reforçarem a proteção de dados para garantir a confiança dos utilizadores.

Esperamos que esta edição potencie uma reflexão sobre os desafios e oportunidades da transformação digital na sociedade do conhecimento e da informação, não só no sector da Educação, mas também em outros setores de atividade.

REFERÊNCIAS

- Floridi, L. (Ed.). (2015). *The Onlife Manifesto: Being human in a hyperconnected era*. Cham, Heidelberg, New York, Dordrecht, London: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-04093-6>
- Giraffa, L., & Kohls-Santos, P. (2023). Inteligência Artificial e Educação: conceitos, aplicações e implicações no fazer docente. *Educação Em Análise*, 8(1), 116–134. <https://doi.org/10.5433/1984-7939.2023v8n1p116>
- Gupta, R. (2023). Digital Privacy and Data Protection: From Ethical Principles to Action. *The American Journal of Bioethics*, 23(11), 24–26. <https://doi.org/10.1080/15265161.2023.2256292>
- Henriques, R., Cunha, A., Varajão, J., & Correia, L. (2019). Implementação de um sistema de informação para a gestão da qualidade: caso de estudo de uma IPSS portuguesa. *Revista ADMPG*, 2(2). <https://revistas.uepg.br/index.php/admpg/article/view/13915>
- Igbokwe, I.C. (2023); Application of Artificial Intelligence (AI) in Educational Management. *International Journal of Scientific and Research Publications (IJSRP)* 13(3), <http://dx.doi.org/10.29322/IJSRP.13.03.2023.p13536>
- Moreira, J. A., & Schlemmer, E. (2020). Por um novo conceito e paradigma de educação digital onlife. *Revista UFG*, 20(26). <https://doi.org/10.5216/revufg.v20.63438>
- Silva, O., & Sousa, Á. (2020). Perception of Teachers and Students about Teaching and Learning in the period of Covid-19 pandemic. In *ICERI2020 Proceedings: 13th International Conference of Education, Research and Innovation (ICERI2020)* (pp. 4832-4838). IATED Academy.

AGRADECIMENTOS

Terminámos este editorial expressando a nossa gratidão a todos os autores e revisores envolvidos nesta edição, esperando que este número da revista e3 se revele uma leitura útil para todos aqueles que estão mobilizados em torno das temáticas abordadas.



EASYASK - A WEB PLATFORM TO SUPPORT STUDENTS**EASYASK - UMA PLATAFORMA WEB DE APOIO AOS ESTUDANTES**[10.29073/e3.v10i2.944](https://doi.org/10.29073/e3.v10i2.944)

Receção: 22/09/2024. Aprovação: 25/10/2024. Publicação: 30/12/2024

Daniel Azevedo ^a; Pedro Lopes ^b; Damiana Guedes ^c^a CISEd - Research Centre in Digital Services, Polytechnic Institute of Viseu. Campus Politécnico, dazevedo@estgl.ipv.pt;^b Polytechnic Institute of Viseu - School of Technology and Management of Lamego; plopes@estgl.ipv.pt^c Polytechnic Institute of Viseu - School of Technology and Management of Lamego; dguedes@estgl.ipv.pt

ABSTRACT

The COVID-19 pandemic triggered a sudden transformation in higher education, requiring institutions to rapidly adapt to distance learning to ensure the continuity of education. In this context, the need for innovative tools that provide more effective and collaborative pedagogical support emerged. This article presents EasyAsk, a digital platform developed to complement both traditional and remote learning, integrating Artificial Intelligence (AI) functionalities to personalize the learning experience. EasyAsk promotes continuous interaction between students and professors, as well as among peers, facilitating the resolution of questions and the sharing of knowledge. The platform was validated through a case study conducted at the School of Technology and Management of Lamego (ESTGL) during the 2021-2022 and 2022-2023 academic years.

Keywords: Educational Platform, Artificial Intelligence, Collaboration, Distance Learning, Personalized Learning

RESUMO

A pandemia da COVID-19 desencadeou uma transformação súbita no ensino superior, exigindo que as instituições se adaptassem rapidamente ao ensino à distância para garantir a continuidade da educação. Neste contexto, surgiu a necessidade de ferramentas inovadoras que proporcionem um apoio pedagógico mais eficaz e colaborativo. Este artigo apresenta a EasyAsk, uma plataforma digital desenvolvida para complementar o ensino tradicional e à distância, integrando funcionalidades de Inteligência Artificial (IA) para personalizar a experiência de aprendizagem. A EasyAsk promove a interação contínua entre alunos e professores, bem como entre pares, facilitando a resolução de dúvidas e a partilha de conhecimentos. A plataforma foi validada através de um estudo de caso realizado na Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Lamego (ESTGL) durante os anos letivos 2021-2022 e 2022-2023.

Palavras-chave: Plataforma Educativa, Inteligência Artificial, Colaboração, Ensino à Distância, Ensino Personalizado

1. INTRODUCTION

In recent years, higher education has faced profound challenges due to the COVID-19 pandemic. The impact of this global crisis revealed the vulnerability of educational infrastructures and the near-exclusive dependence on in-person teaching in many institutions. The lockdown forced an abrupt transition to remote learning, exposing gaps both in technological infrastructures and in the pedagogical adaptation to the new realities of distance education (Hodges et al., 2020). In this context, the need for effective digital tools that facilitated learning and continuous support outside the classroom became evident.

The adoption of digital platforms, often limited to learning management systems (LMS), proved insufficient to meet the needs of students and professors. The lack of interactivity and personalization in the teaching and learning processes led to an increased sense of isolation among students, compromising their engagement and motivation. It was in this context that the EasyAsk platform was conceived. With the goal of promoting continuous collaboration between students and professors, EasyAsk emerged as a complementary solution, integrating Artificial Intelligence (AI) to facilitate the teaching-learning process, personalizing each student's experience, and promoting a knowledge-sharing environment.

EasyAsk aims to be a distance learning platform that, by integrating AI, can moderate interactions, suggest relevant content, and facilitate the resolution of doubts, promoting collaborative learning. Recent studies highlight the positive impact of collaborative digital tools in education, especially when associated with technologies like AI, which enables personalized learning and optimizes feedback to students (Luckin et al., 2020; Holmes et al., 2021). The use of AI in education, as implemented in EasyAsk, not only automates repetitive tasks, such as forum moderation and assignment grading, but also adjusts the learning experience to the needs and pace of each student, providing continuous and tailored support to their progress.

Additionally, the platform fosters peer collaboration, creating an environment where students can work together to solve problems, share knowledge, and participate in discussions moderated by both professors and AI. This type of interaction, according to studies such as Gros et al. (2021), enhances student engagement, improves learning outcomes, and contributes to the creation of a sense of belonging to the academic community, which is essential in distance learning contexts.

2. THEORETICAL FRAMEWORK

2.1 THE IMPACT OF THE PANDEMIC ON HIGHER EDUCATION

The COVID-19 pandemic introduced unprecedented challenges to the education sector, particularly in higher education, by forcing an abrupt transition to online learning. Hodges et al. (2020) characterize this process as "emergency remote teaching," highlighting the unpreparedness of many higher education institutions to swiftly and effectively adopt distance learning. This transition exposed weaknesses in both technological infrastructures and pedagogical adaptation to a new paradigm of remote teaching (Bozkurt & Sharma, 2020).

One of the main challenges of remote teaching was to ensure continuity of learning and promote meaningful interactions between students and faculty. Traditional learning management systems (LMS), such as Moodle and Blackboard, although facilitating content management and assignment submission, proved insufficient to guarantee an interactive and engaging experience, contributing

to students' sense of isolation (Dhawan, 2020). The OECD (2021) highlights that the digitalization accelerated by the pandemic underscored the urgent need for tools that optimize the teaching-learning process and promote more dynamic interactions.

In this context, the EasyAsk platform was developed to address some of these challenges, focusing on optimizing the search for answers to existing questions through the use of Artificial Intelligence (AI). EasyAsk's AI functionality allows students to access answers related to the questions they are investigating, reducing redundancy and improving efficiency in resolving queries, while simultaneously promoting peer collaboration.

2.2 ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN EDUCATION

Artificial Intelligence has emerged as a central technology in optimizing educational processes, particularly in information retrieval and managing large volumes of data. Tuomi (2022) emphasizes that AI, when properly applied, can transform how students find and use information in learning environments, increasing the effectiveness and accuracy of data retrieval.

In education, AI has often been used to assist in adaptive search and content recommendation. Tools like Google Scholar and Semantic Scholar use AI algorithms to suggest relevant articles based on users' previous searches. The EasyAsk platform uses AI in a similar way, facilitating the search for similar answers. When a question is entered into the platform, the AI algorithm searches the database for similar questions that have already been answered, presenting the most appropriate responses. This process helps reduce question duplication and improves knowledge circulation within the platform.

Thus, AI in EasyAsk aims primarily to optimize search functions, enabling students to quickly access relevant solutions without having to ask the same questions repeatedly. This specific application of AI distinguishes itself from other approaches that focus on content personalization or adjusting teaching to student progress (Holmes et al., 2021), being exclusively directed at improving the efficiency of information retrieval and user interaction within the platform.

2.3 COLLABORATIVE LEARNING AND SOCIAL INTERACTION

Collaborative learning has been widely recognized as an effective strategy to enhance the distance learning experience. Vygotsky (1978) argues that social interaction is fundamental to cognitive development, as students learn more effectively when interacting with their peers. In online learning environments, this collaboration becomes even more relevant to keep students engaged and foster a sense of community.

Distance learning platforms, such as EasyAsk, facilitate collaborative learning through discussion forums and answer sharing, allowing students to learn from one another. The AI-powered search functionality, which retrieves answers to similar questions, fosters a peer learning environment where solutions previously provided by other students or teachers are reused and shared within the user community.

Gros et al. (2021) demonstrate that collaborative learning platforms contribute to student engagement, creating a space where knowledge sharing is encouraged. EasyAsk supports this knowledge sharing by reusing the information already present in the platform, allowing students to access validated answers and interact with these responses more efficiently and effectively.

2.4 GAMIFICATION AND STUDENT MOTIVATION

Gamification has proven to be an effective methodology for increasing student motivation in digital environments. The application of game design elements, such as rewards, continuous feedback, and progression systems, enables educational platforms to improve student participation and provide a more interactive learning experience (Sailer et al., 2021).

The EasyAsk platform integrates gamification as a way to encourage active student participation through a points and ranking system. Students can earn points by participating in discussions and providing useful answers, contributing to a more dynamic learning environment. Deterding et al. (2023) argue that reward systems are effective in improving student engagement and motivation, by promoting healthy competition and encouraging greater participation.

Although gamification in EasyAsk does not involve content personalization or the adaptation of learning paths, the points and ranking elements make the experience more engaging, improving student participation in problem-solving and fostering a healthy competitive dynamic.

2.5 ACCESSIBILITY AND THE IMPORTANCE OF RESPONSIVE PLATFORMS

Accessibility and ease of use are essential components for the success of any distance learning platform. With the increasing use of mobile devices for educational purposes, it has become imperative for platforms to be responsive and easily usable across different devices.

Recent studies indicate that over 60% of higher education students use mobile devices to access educational content (Wang & Woo, 2022). EasyAsk was developed with this principle in mind, offering a responsive interface that is fully accessible on mobile devices. This allows students to search for answers and participate in discussions efficiently, regardless of the device they are using.

Accessibility ensures that the platform is inclusive and that all students, regardless of their technological conditions, have the opportunity to actively participate.

3. METHODOLOGY

3.1 STUDY DESIGN

The aim of this study was to develop and validate the EasyAsk platform, focused on optimizing the process of searching for answers to user-formulated questions through a simplified version of Artificial Intelligence (AI). The study followed an iterative, user-centered approach and was based on user-centered design principles and Agile development. The platform was designed to facilitate the search for existing answers, promote collaboration among students, and encourage participation through gamification.

The development of EasyAsk was structured into three main phases: needs analysis, prototype development, and continuous evaluation based on user feedback.

3.2 STUDY PHASES

3.2.1 NEEDS ANALYSIS

The first phase of the study, conducted between September to December 2021, focused on identifying technological and pedagogical gaps in distance learning, with the aim of guiding the

platform's development. Data were collected from 150 students and 5 teachers from a higher education institution through surveys and semi-structured interviews. This analysis identified the following key areas for improvement:

- Difficulty in searching for answers: Students reported that they often struggled to locate answers to similar questions on the distance learning platforms they used.
- Redundancy of questions: Teachers observed that many repeated questions appeared in online discussions, suggesting the need for a more efficient search tool.
- Lack of peer collaboration: The need to promote greater interaction and collaboration among students, especially in remote learning contexts, was also emphasized.

Based on these needs, the development of EasyAsk focused on implementing an AI-assisted search functionality to help students find previously given answers to similar questions, while simultaneously promoting collaboration among users.

3.2.2 PROTOTYPE DEVELOPMENT

Between November 2021 and June 2022, the EasyAsk prototype was developed using an Agile approach. The initial prototype included three main features:

- AI-powered search: The search functionality was developed using a simplified version of Artificial Intelligence, designed to search for similar questions in the platform's database. The AI automatically performs searches based on keywords provided by users, allowing them to efficiently find relevant answers without the need for manual queries.
- Gamification system: A points and rankings system was integrated to encourage active student participation. Students earn points by providing useful answers or participating in discussions, promoting greater engagement.
- Collaborative forums: The platform also provides discussion forums where students can collaborate on problem-solving and share answers with each other. This feature aims to foster collaborative learning and peer interaction.

The AI-powered search functionality, while limited in complexity, was designed to meet user needs, providing them with a simple way to access information already available on the platform.

3.2.3 CONTINUOUS EVALUATION AND ITERATION

After the prototype was developed, the platform was tested by a pilot group of 150 students and 5 teachers during the second semester of the 2021-2022 and 2022-2023 academic year. The platform evaluation took place over four months and included the following activities:

- Satisfaction surveys: Questionnaires were distributed to students and teachers to gather feedback on the platform's usability, the functionality of the AI-powered search, and the impact of gamification on user engagement.
- Semi-structured interviews: Interviews were conducted with teachers to obtain a more detailed view of the advantages and challenges of using EasyAsk in the context of distance learning.
- Interaction log analysis: The platform's usage data were analyzed, including the frequency of AI-powered searches and participation in collaborative forums.

3.2.4 REVISIONS AND IMPROVEMENTS IMPLEMENTED

Based on the feedback collected, several improvements were made to the platform. The main changes included:

- AI functionality adjustments: The question matching was refined to improve the accuracy

of relevant answer searches based on the keywords entered by users.

- Database expansion: The question-and-answer database was expanded to include a greater variety of content, ensuring that the AI could provide a broader range of responses.
- Gamification system enhancements: The gamification system was adjusted, introducing badges and new progression levels to further motivate students to participate in discussions and provide useful answers.

3.3 CONTINUOUS REVIEW AND FUTURE DEVELOPMENT

After the implementation of these improvements, EasyAsk continues to be reviewed and adjusted based on ongoing user feedback. Future plans include:

- Improving AI functionality: Continuing to refine the accuracy of AI-powered searches, ensuring that the matching between questions and answers becomes progressively more effective.
- Integrating new tools: Considering the addition of data visualization technologies that can provide a better understanding of the answers presented to students.
- The continuous development of EasyAsk aims to ensure that the platform remains aligned with user needs and continues to evolve to meet the increasing demands of digital education.

3.4 FINAL CONSIDERATIONS

The methodology adopted in the development of EasyAsk followed an iterative, user-centered approach, based on an initial analysis and continuous evaluations. The simplified version of Artificial Intelligence proved effective in searching for questions and answers, while gamification and the promotion of student collaboration were effective strategies for increasing engagement. Continuous revisions and a focus on constant improvements ensure that EasyAsk continues to evolve, providing a robust solution for distance learning.

4. DEVELOPMENT OF THE EASYASK PLATFORM

The EasyAsk platform was designed with the primary objective of creating a collaborative and reusable database of questions and answers, initially focusing on key areas such as programming, algorithms, and databases. These areas were selected due to their relevance in the teaching of technological subjects and the high demand for clarifications in these topics. The database was structured to allow continuous access to questions and their respective answers without the constant need for intervention from teachers or users, thus facilitating autonomous and efficient learning.

This concept is anchored in the principles discussed in the theoretical framework, which emphasize the importance of digital infrastructures in promoting collaboration and the reuse of knowledge among students and teachers (Luckin et al., 2020; Gros et al., 2021). The goal is to optimize access to relevant information, promoting effective interaction among users and ensuring the continuous reuse of validated answers.

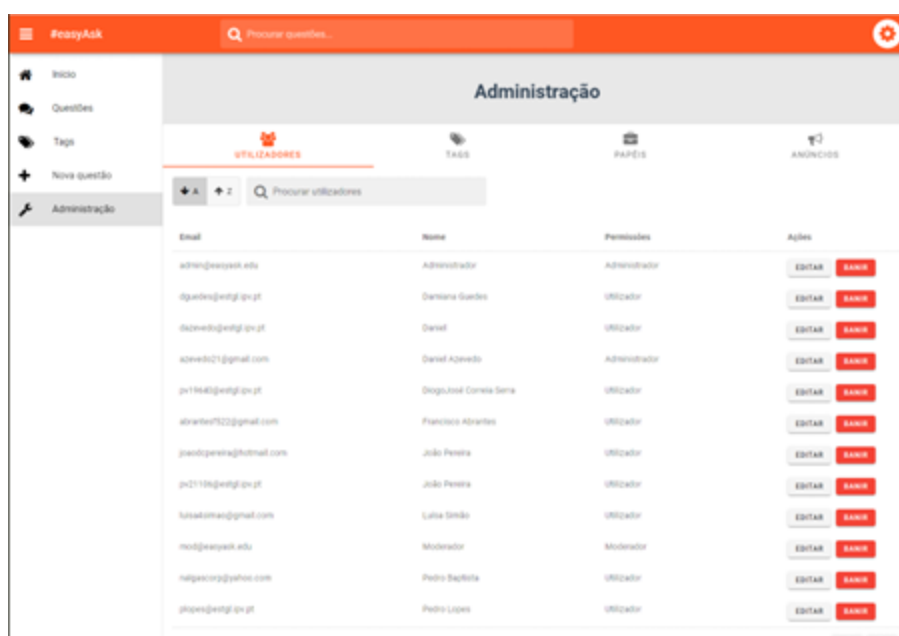
4.1 PLATFORM FEATURES AND OBJECTIVES

Collaborative Database

The collaborative database of EasyAsk was designed to provide a continuous repository of questions and answers related to essential topics such as programming, algorithms, and databases. This feature offers an accessible knowledge repository, facilitating autonomous learning by allowing users to quickly access validated answers, eliminating the need for repetitive questions.

Figure 1 presents the platform's back-office, where administrators and teachers can moderate and organize submitted questions and answers, ensuring the availability of high-quality, validated information.

Figure 1 – Platform Back-office (Own source)



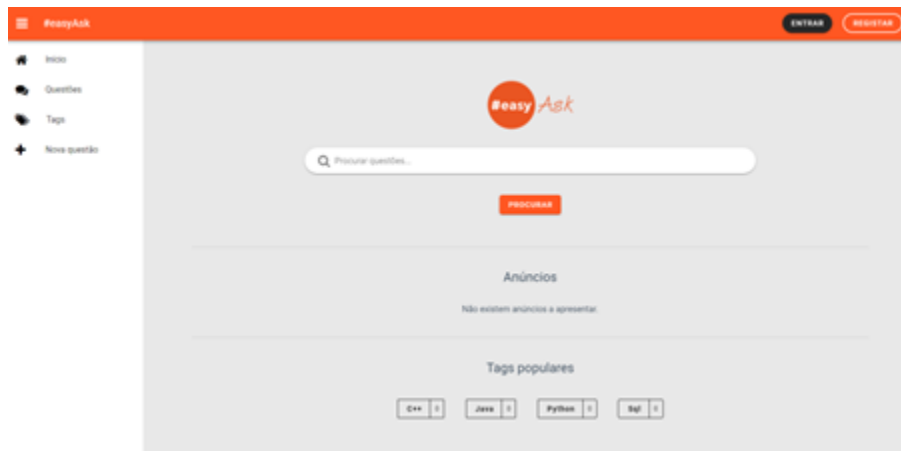
AI-Powered Question Search

The AI-powered search functionality was implemented to optimize access to previously provided answers on the platform. Using a simplified version of Artificial Intelligence, this feature allows the identification of similar questions in the database based on the keywords entered by users. While the AI does not directly adapt the learning experience, it provides a more efficient search process, facilitating access to validated answers and promoting the reuse of existing knowledge.

The AI-powered search aims to provide quick access to already validated answers, promoting efficiency and the reuse of knowledge stored in the database, minimizing question repetition, and facilitating user navigation.

Figure 2 illustrates the mechanism for searching existing questions in the database, simplifying the search for similar answers based on the entered keywords.

Figure 2 – Question Search (Own source)



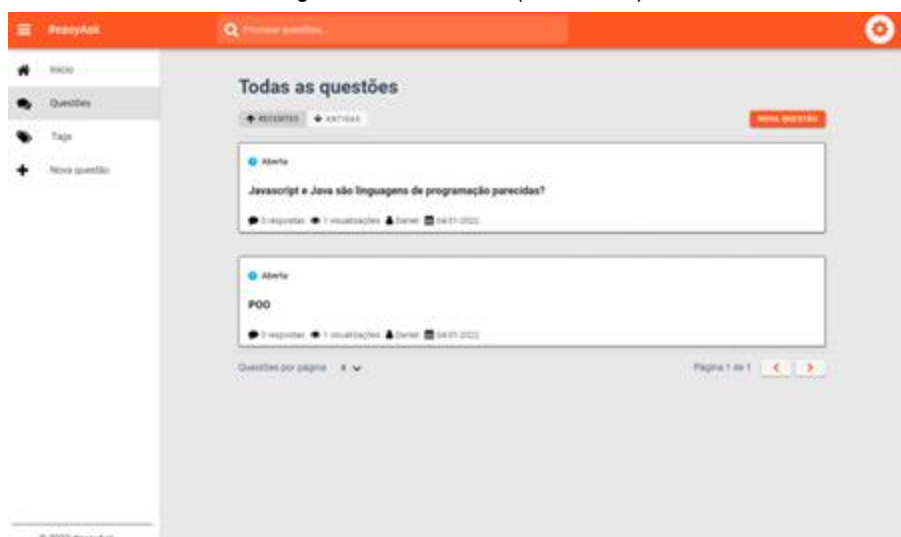
Submission and Response to Questions

EasyAsk allows users to submit questions and answers using text, images, or videos. This feature is particularly useful in technical areas that require more detailed explanations, offering greater flexibility in how questions are posed and resolved.

In Figure 3, the submission form for new questions is shown, where users can attach multimedia files to complement their queries. This option is especially valuable for explaining issues in fields such as programming, where screenshots of errors or explanatory videos can facilitate more accurate problem resolution.

Practical example: A student struggling with MySQL database configuration can submit a question accompanied by a screenshot of the error, enabling a more targeted and precise response from professors or peers.

Figure 3 – All Questions (Own source)



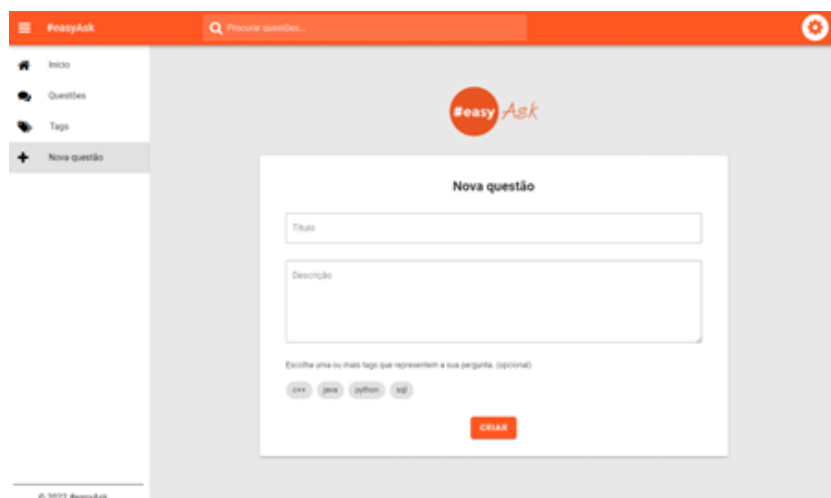
Gamification and User Ranking

The gamification feature was designed to encourage active user participation. The platform includes a voting system in which the most useful answers are highlighted based on community evaluations, rising in the ranking. This dynamic promotes the creation of quality answers and healthy competition among users.

Objective: To encourage active participation and the creation of relevant content through a peer review and gamification system.

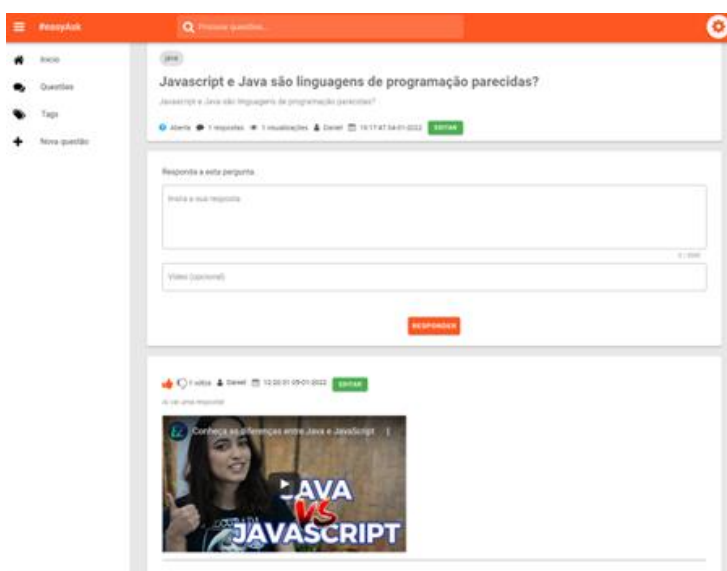
In Figure 4, all submitted questions are displayed, ranked by popularity and relevance, making it easier to navigate and consult the top-voted answers.

Figure 4 – New question (Own source)

The image shows a web interface for creating a new question. At the top, there is a navigation bar with the #easyAsk logo and a search bar. A sidebar on the left contains menu items: 'Inicio', 'Questões', 'Tags', and 'Nova questão'. The main content area is titled 'Nova questão' and contains a form with the following elements: a 'Titulo' text input field, a 'Descrição' text area, a section for selecting tags with the text 'Escolha uma ou mais tags que representem a sua pergunta. (opcional)' and buttons for 'css', 'java', 'python', and 'sql', and a red 'CRIAR' button at the bottom.

In Figure 5, the response form for a new question is shown, where users can provide answers in text, image, or video format.

Figure 5 – Response Form for the New Question (Own source)

The image shows a web interface for responding to a question. The question is 'Javascript e Java são linguagens de programação parecidas?'. The response form includes a 'Responda a esta pergunta' section with a 'Escreva a sua resposta' text area, a 'Carregar imagem' button, and a 'Carregar vídeo' button. Below the form, there is a preview of a video response titled 'Compare as diferenças entre Java e Javascript'.

Each answer is subject to voting by other users, allowing the most upvoted responses to be highlighted, making it easier to consult high-quality answers in the future.

Practical example: A software development student can answer a question about class implementation in Java by using a video to explain the concept of inheritance. If their response is well-rated, it rises in the ranking and becomes more visible to other users with similar questions.

Practical example: A software development student answers a question about class implementation in Java, using a video to explain the inheritance concept. Their response receives several positive evaluations, climbing in the ranking.

5. RESULTS AND DISCUSSION

The EasyAsk platform was developed with the aim of providing an innovative solution for supporting distance learning, focusing on the creation of a collaborative question-and-answer database, optimized by Artificial Intelligence to facilitate content search. The platform also integrates gamification features, aiming to promote active participation and collaboration among students, encouraging the creation and sharing of quality responses.

The development process of EasyAsk followed an iterative, user-centered approach, allowing continuous user feedback to guide revisions and improvements to the platform. The AI-assisted search, although limited to simple keyword matching, proved effective in reducing the duplication of questions and facilitating quick access to previously validated answers. The question submission feature with multimedia files was particularly useful in technical areas, such as programming, providing clearer and more detailed explanations of the problems presented by users.

Gamification

was one of the core components of EasyAsk, significantly contributing to student engagement. The voting and ranking system motivated users to participate more actively, encouraging knowledge sharing and improving the overall quality of responses available on the platform.

Limitations

Despite the positive results achieved, the development of EasyAsk faces some limitations that must be acknowledged:

- **Artificial Intelligence Limitations:** The AI-powered search function uses a simplified version of the technology, based solely on keywords. While effective in simplifying the search process, it has limitations in understanding the context of questions, which can result in less accurate or relevant answers. The absence of a more advanced Natural Language Processing (NLP) system prevents the platform from making more sophisticated matches between questions and answers, limiting the personalization of the learning experience.
- **Dependence on Existing Content:** The platform's effectiveness is directly related to the amount and quality of answers already available in the database. During the early stages of implementation, the database may be insufficient to cover a wide variety of topics, resulting in lower utility for users. Additionally, the quality of responses depends on active user collaboration, which may vary over time.

- **Challenges in Gamification:** While gamification has proven effective in promoting student engagement, there is a risk that the voting and ranking system could become overly competitive, undermining the collaborative spirit of the platform. Reward-driven participation may, in some cases, lead to a decrease in response quality if users prioritize the quantity of interactions over the depth and accuracy of their answers.
- **Accessibility and Inclusion:** Although the platform is responsive and accessible on mobile devices, it may face challenges related to the inclusion of students with special needs or technological limitations. The absence of specific features to support users with learning difficulties or reduced accessibility represents a significant limitation to be addressed in future developments.

Final Considerations

In summary, the EasyAsk platform represents a significant contribution to distance learning, providing an efficient means of collaborative search and fostering a culture of knowledge sharing among users. The integration of Artificial Intelligence for question-and-answer searches and the use of gamification demonstrates the platform's potential to enhance student engagement and motivation, making the learning process more dynamic and participatory.

However, the identified limitations, particularly regarding AI accuracy and reliance on user-generated content, highlight the need for future improvements. The continued development of the platform should focus on addressing these limitations to ensure a more robust and inclusive user experience.

6. GENERAL CONCLUSION AND FUTURE WORK

EasyAsk has the potential to be a transformative platform in the context of higher education, with the ability to adapt to the needs of both students and teachers in in-person and distance environments. The next steps suggested in future work will explore new ways to improve the platform's effectiveness and impact, with a focus on emerging technologies, personalization, and inclusion. The continued expansion of these features will ensure that EasyAsk can keep pace with the growing demands of digital and hybrid education.

The research and development of EasyAsk can take several directions to explore and maximize its potential. In general, future work should focus on:

- **Improvements in AI-Powered Personalization:**
The continued development of more advanced AI algorithms will allow for greater personalization of content and the learning experience, addressing students' individual needs more precisely.
- **Integration of Emerging Technologies:**
Incorporating technologies such as Augmented Reality (AR) and Virtual Reality (VR) could create new opportunities for immersive learning, especially in subjects that require practical simulations. The use of AR and VR can provide a deeper understanding of content, allowing students to experience real-world situations in a controlled environment.

- **Long-Term Studies on Learning Impact:**
Conducting long-term studies will be crucial for assessing EasyAsk's impact on academic performance and student motivation. These studies could provide essential data for the continuous refinement of the platform. For example, longitudinal tracking may help identify which features are most effective and how interaction with the platform evolves over time.
- **Expansion of Accessibility and Inclusion:**
Enhancing accessibility features, such as automatically adapting content for students with special needs, will be a key area of importance to ensure the platform remains inclusive and accessible to all users. Implementing support tools for students with auditory, visual, or learning disabilities could become a priority.
- **Integration with Other Educational Platforms:**
Interoperability with other learning management systems (LMS), such as Moodle, could facilitate the adoption of EasyAsk by more institutions, ensuring seamless integration with existing systems. This integration would allow users to benefit from a more cohesive and continuous experience, utilizing multiple educational tools in tandem.

ACKNOWLEDGMENT

This work is funded by National Funds through the FCT – Foundation for Science and Technology, I.P., within the scope of the project Ref. UIDB/05583/2020. Furthermore, we would like to thank the Research Centre in Digital Services (CISeD) and the Instituto Politécnico de Viseu for their support.

REFERENCES

- Almazroi, A. A., & Alharbi, H. M. (2022). Digital equity in education: Challenges and opportunities. *Journal of Education and e-Learning Research*, 9(1), 45-60. <https://doi.org/10.20448/journal.509.2022.91.45.60>
- Anderson, T. (2023). The role of technology in distance education. *Educational Technology & Society*, 26(1), 15-30. <https://doi.org/10.1007/s11423-023-09976-9>
- Bozkurt, A., & Sharma, R. C. (2020). Emergency remote teaching in a time of global crisis due to Coronavirus pandemic. *Asian Journal of Distance Education*, 15(1), 1-6. <https://doi.org/10.5281/zenodo.3778083>
- Chen, G., Liu, C., & Hao, T. (2021). AI-assisted collaboration: Opportunities and challenges for educational practice. *Journal of Educational Technology Research and Development*, 69(2), 415-433. <https://doi.org/10.1007/s11423-020-09850-1>
- Deterding, S., Dixon, D., Khaled, R., & Nacke, L. (2023). Gamification in distance education: A systematic review. *Journal of Educational Technology & Society*, 26(2), 50-65. <https://doi.org/10.1007/s11423-022-10023-8>
- Dhawan, S. (2020). Online learning: A panacea in the time of COVID-19 crisis. *Journal of Educational Technology Systems*, 49(1), 5-22. <https://doi.org/10.1177/0047239520934018>

- Dziuban, C., Moskal, P., & Hartman, J. (2022). Innovations in online learning: Best practices. *Distance Education*, 43(1), 89-105. <https://doi.org/10.1080/01587919.2022.2036800>
- Gros, B., García-Peñalvo, F. J., & Escribano, S. (2021). Digital learning: A theoretical approach to educational innovation. *Journal of New Approaches in Educational Research*, 10(1), 1-13. <https://doi.org/10.7821/naer.2021.1.656>
- Hodges, C., Moore, S., Lockee, B., Trust, T., & Bond, A. (2020). The impact of COVID-19 on online learning. *Educause Review*. <https://er.educause.edu/articles/2020/3/the-difference-between-emergency-remote-teaching-and-online-learning>
- Holmes, W., Bialik, M., & Fadel, C. (2021). Artificial intelligence in education: Promises and implications for teaching and learning. Center for Curriculum Redesign.
- Ifenthaler, D., & Yau, J. Y. K. (2022). Leveraging data analytics in distance education. *Journal of Educational Technology & Society*, 25(2), 45-60. <https://doi.org/10.1007/s11423-022-10012-x>
- Kuo, Y., Chen, Y., & Chen, Y. (2022). Effective online teaching: A review of the literature. *International Journal of Educational Technology in Higher Education*, 19(1), 1-21. <https://doi.org/10.1186/s41239-021-00302-5>
- Laurillard, D. (2023). The future of distance learning: New paradigms. *Learning, Media and Technology*, 48(1), 1-15. <https://doi.org/10.1080/17439884.2023.1004756>
- Luckin, R., Holmes, W., Griffiths, M., & Forcier, L. B. (2020). Intelligence unleashed: An argument for AI in education. Pearson. https://www.pearson.com/content/dam/one-dot-com/one-dot-com/global/Files/news/news-announcements/2016/Intelligence_Unleashed_A4.pdf
- McMahon, M., & Goh, S. K. (2023). Assessing student engagement in online learning. *Journal of Online Learning Research*, 9(1), 27-50. <https://doi.org/10.1007/s11423-022-10015-9>
- OCDE. (2021). Trends shaping education 2021. OECD iLibrary. <https://doi.org/10.1787/4aa1834d-en>
- Sailer, M., Hense, J., Mayr, S. K., & Mandl, H. (2021). How gamification motivates learners: A systematic review of the mechanisms. *Educational Psychology Review*, 33(1), 75-96. <https://doi.org/10.1007/s10648-019-09494-5>
- Tuomi, I. (2022). AI in education: Transformation or automation? *Educational Philosophy and Theory*, 54(3), 213-225. <https://doi.org/10.1080/00131857.2021.1951296>
- Vygotsky, L. S. (1978). *Mind in society: The development of higher psychological processes*. Harvard University Press.
- Wang, W., & Woo, H. L. (2022). Mobile learning and educational outcomes: A meta-analysis. *International Journal of Mobile Learning and Organisation*, 16(1), 67-90. <https://doi.org/10.1504/IJMLO.2021.10034698>
- Zawacki-Richter, O., Marín, V. I., Bond, M., & Gouverneur, F. (2019). Systematic review of research on artificial intelligence applications in higher education: Where are the educators?

International Journal of Educational Technology in Higher Education, 16(1), 39.
<https://doi.org/10.1186/s41239-019-0170-8>

Zhang, D., Zhou, L., Briggs, R., & Nunamaker, J. F. (2022). Distance learning in higher education: Trends and challenges. Computers & Education, 178, 104-120.
<https://doi.org/10.1016/j.compedu.2021.104820>

ETHICAL PROCEDURES

Conflict of interest: nothing to declare. **Funding:** nothing to declare. **Peer review:** Double anonymous peer review.



Todo o conteúdo da [e³ – Revista de Economia, Empresas e Empreendedores na CPLP](#) é licenciado sob *Creative Commons*, a menos que especificado de outra forma e em conteúdo recuperado de outras fontes bibliográficas.

PORTUGUESE HIGHER EDUCATION IN CONTEXT – PROPOSAL FOR FUTURE CHANGES

ENSINO SUPERIOR DE PORTUGAL EM CONTEXTO – PROPOSTA DE ALTERAÇÕES

[10.29073/e3.v10i2.941](https://doi.org/10.29073/e3.v10i2.941)

Receção: 24/09/2024. Aprovação: 28/10/2024. Publicação: 30/12/2024

Olimpio Castilho ^a; Maria Machado-Taylor ^b;

^a CEOS.PP, ISCAP, Polytechnic of Porto; olimpio@iscap.ipp.pt; ^b Lusófona University, Lisbon, Portugal & Center for Research in Higher Education Policies (CIPES); lourdes.taylor@ulusofona.pt

ABSTRACT

The Portuguese higher education system is binary, divided into two subsystems, the university and the polytechnic, being governed, since 2007, by the so-called RJIES, which regulates the essential organic structure of these institutions as well as the competence of mandatory bodies, such as the general council (GC). The powers of the GC are, in particular, electing the rector/president, approving changes to the statutes or appraising the acts of the rector/president, among many others, some of them on his proposal. This communication presents a proposal for future changes of the RJIES regarding the composition and process of election and appointment of external members of the GC, which results from the analysis of a survey and interviews. The survey, answered online by rectors and presidents, vice-rectors and vice-presidents, pro-rectors and pro-presidents of public HEIs and stakeholders (teaching and non-teaching workers and students, through their representative structures, and other leaders of professional and business associations), The interviews were carried out in 2021 and remain completely current given the fact that no changes occur so far. A brief review of recent literature related to this topic is included. Finally, a proposal for legislative change is presented and a new name is proposed – general and supervisory council.

Keywords: Higher education Portugal, Higher Education Institutions, Governance, Legal regime, General Council

RESUMO

O sistema de ensino superior de Portugal é binário, desdobrando-se em dois subsistemas, o universitário e o politécnico, sendo regido, desde 2007, pelo designado RJIES, que regula o essencial da estrutura orgânica destas instituições bem como a competência dos órgãos de existência obrigatória, como é o caso do conselho geral. As competências do conselho geral são, designadamente, as de eleição do reitor/presidente, aprovar as alterações aos estatutos ou apreciar os atos do reitor/presidente, entre muitas outras, algumas delas sob proposta deste. Nesta comunicação é apresentada uma proposta para futura alteração do RJIES no que respeita à composição e ao processo de eleição e designação dos membros externos do conselho geral. Esta proposta resulta da análise de um inquérito e entrevistas levados a cabo e a cujas principais conclusões se fará referência. O inquérito, respondido online por um conjunto alargado de responsáveis de instituições de ensino superior (IES) públicas (reitores e presidentes, vice-reitores e vice-presidentes, pró-reitores e pró-presidentes) e dos seus stakeholders (trabalhadores docentes e não docentes e estudantes, através das suas estruturas representativas, e outros dirigentes de associações profissionais e empresariais), As entrevistas, foram realizadas em 2021, permanecem completamente atuais dado o facto de nenhuma alteração legal se ter verificado até agora. Inclui-se, também, uma breve revisão da literatura mais recente relacionada com este tema. Por último apresenta-se uma proposta de alteração legislativa e propõe-se nova designação – conselho geral e de supervisão.

Palavras-Chave: Ensino superior Portugal, Instituições de Ensino Superior Portuguesas, Governação, Regime legal, Conselho geral

1. INTRODUCTION

This article seeks to analyse the current legal regime of the Portuguese higher education institutions (HEIs), in particular regarding one of the mandatory bodies – the general council (GC). It should be noted that this body assumes important functions in the governance of public HEIs, namely, in the election of the rector universities/and president of the polytechnic institutes.

It should be mentioned, first, that the literature review, particularly the book by Taylor et al., (2008), results in a clear demonstration of the existence of a diversity of higher education models. Moreover, it should also be noted that from very early on (2012) criticisms were raised against the actual model, particularly with regard to the GC (see Amaral et al.,2023 and Pedrosa et al.,2012), which on a general way remained the same, even though the legislative branch has not even tried to make any attempt to change it, at least until 2022. About higher education and its governance and policies see also (Amaral, 2022), (Austin & Jones, 2024) and (Cardoso, Rosa, & Amaral, 2024).

It should also be remembered that the Portuguese higher education system, in addition to being binary, composed of universities and polytechnic institutes, both public and private, also has a mixed legal nature regarding public HEIs, that is, can be foundational or non-foundational (the law simply calls them “legal persons under public law”).

This article presents the results of the extensive investigation carried out in 2021. An extensive survey and fifteen interviews were carried out with various HEIs *stakeholders*, which are perfectly current as no changes have yet been introduced to the regulatory legislation.

Finally, the conclusions are presented, which summarize the proposals presented, relating to the GC, for a future legislative change, announced about a year ago and for which the government of the time commissioned an independent commission to analyse and propose modifications, in consultation with all those involved, and the model defended.

2. METHODOLOGY

In this article, in addition to a brief review of the literature on the topic, is presented the data collected in the survey carried out in 2021, where a wide range of HEI *stakeholders* were questioned, namely their directors or their representatives (student unions, unions, business associations and professional orders, local authorities and administration bodies), and where around 472 responses were received, as well as the results of interviews carried out at the same time with fifteen top HEIs directors (ten Portuguese and five foreigners). Reports on Portugal from the Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) (OECD, 2019), Center for Higher Education Policy Studies/Conselho Coordenador dos Institutos Superiores Politécnicos [Coordinating Council of Higher Polytechnic Institutes] (CHEPS/CCISP) (File, Weert, & Vossensteyn, 2013) and European University Association/Conselho de Reitores das Universidades Portuguesas [Council of Rectors of Portuguese Universities] (EUA/CRUP) (Blattler et al., 2013) are also analyzed, particularly in the part in which they advocate changes in the structure of the HEIs. A summary is presented here.

The proposed changes are therefore based on the conclusions of the survey, interviews, the aforementioned reports, as well as the authors' extensive experience in top management positions of Portuguese HEIs.

3. THE GOVERNMENT SYSTEM RESULTING FROM LAW NO. 62/2007, OF SEPTEMBER 10 (RJIES)

The Law No. 62/2007, of September 10th, which approved the new Legal Regime of Higher Education Institutions (RJIES, acronym as it came to be known), standardized, although not completely, the governance system for public and private HEIs. Public universities and polytechnic institutes, as well other public non-integrated institutions, have now three bodies: the GC, the rector (or president, as far as polytechnic institutes are concerned) and the management council. In both cases, without prejudice to others, of a consultative nature, that the statutes of each institution provide and, in the case of universities, the academic senate, as a “*mandatory consultation body of the rector on the matters defined in the statutes themselves*” (Bilau, 2011), (Oliveira, Peixoto, & Silva, 2014), (Lourenço, 2017), with regard to private HEIs, the RJIES, in line with what the previous legislation already enshrined, attributed to the higher education institution that established the educational establishment. the competence to, through its statutes, define its organic structure, limiting itself to establishing which bodies must necessarily exist.

This article analyses the powers of the GC in public HEIs that have been the subject of highest criticism, particularly regarding one of its main powers, the election of rectors and presidents. In effect, it is up to the GC to elect the rector/president, as well as to approve changes to the statutes, powers that, until the entry into force of this new law, were the responsibility of the university assembly or an assembly specifically elected for that purpose. Thus, many of the functions of the previous senate (body existing in the legislation that preceded the RJIES) in universities were transferred to the new GC. Nevertheless, in the polytechnic institutes there was a reinforcement of the powers of this body that already existed before the entry into force of the RJIES.

It is worth highlighting the fact that, after the entry into force of RJIES, the role of the president of the GC and the rector/president no longer coincided. In fact, certainly resulting from the new functions that became the responsibility of the GC, namely the election of the rector/president, the legislator's option was to assign the presidency of the GC to one of the external members, elected by all and to whom the law attributed specific powers.

The management board (replaced the previous administrative board which, in general, maintains its powers. Despite not being part of the HEI structure, the RJIES provides for the existence of a single official auditor (article 117), who controls the asset and financial management of public HEIs. And so, it can be seen that very little or almost nothing has changed: the rector in universities and the president in the case of a polytechnic institute, the director, president or board of directors, in the case of other higher education establishments, the scientific council (or technical-scientific for polytechnics) and the pedagogical council continue to be the bodies whose existence is mandatory. For the rest, the statutes govern, including competence, without prejudice to the fact that, regarding the scientific or technical-scientific councils and the pedagogical council, a reference is made to the regime of public institutions.

Without prejudice, article 146 seeks to ensure that, in the statutes, the participation of students and academic staff in the academic management of educational establishments is guaranteed, establishing its obligation in the pedagogical or pedagogical and scientific councils or technical-scientific, respectively. The same is ensured, regarding the administrative management of the educational establishment, for teachers who, through their representatives on the scientific or technical-scientific council, have their participation guaranteed.

Regarding the topic we are dealing with here, namely the composition and competence of the GCs of HEIs, it should be noted that in 2012 Pedrosa et al. analysed these issues, presenting changes and suggestions (see, for example, p. 118). Also in 2023, in the report commissioned by the government, the independent Commission chaired by Professor Alberto Amaral (Amaral et al., 2023) made several proposals regarding the composition and competence of the GCs. It should be noted that this Commission was created by Order 764/2023 of January 16, 2023, of the Minister of Science, Technology and Higher Education which determined the constitution of an independent commission with the aim of evaluating the application of the Legal Regime of Higher Education Institutions, composed of nine personalities of recognized merit within higher education or who represented students. The report was published by the end of 2023 and, especially due to a change in the government, this process stopped and, until now, no measures have been implemented.

4. FINDINGS

4.1. SURVEY OF VARIOUS HEI STAKEHOLDERS

A survey was carried out (using *Limesurvey*) and answered online by 472 respondents responsible for public HEIs (rectors and presidents, vice-rectors and vice-presidents, pro-rectors and pro-presidents) and their *stakeholders* (teaching and non-teaching workers and students, through their representative structures, unions and student unions, and other leaders of professional and business associations). This survey took place in 2021, maintaining its relevance and, in part, confirmed by the survey also produced in 2023, by the Independent Evaluation Commission (Amaral et al., 2023). See Table 1 for better description of the sample:

Table 1- Statistical data on survey participants

		N	%
Age	Up to 40 years old	55	11,7
	41 - 50 years old	53	11,2
	>50 years old	67	14,2
	No information	297	62,9
	Total	472	100,0
Academic background	Without high education	10	2,1
	Bachelor degree	16	3,4
	Licenciatura degree	80	16,9
	Master degree	28	5,9
	PhD	39	8,3
	No information	299	63,3
	Total	472	100,0
Institutional framework	Directors and former directors of HEIs - Polytechnics	34	7,2
	Directors and former directors of HEIs - Universities	9	1,9
	Leaders and former leaders of higher education student unions - Polytechnics	28	5,9
	Leaders and former leaders of higher education student unions - Universities	20	4,2
	Directors and former directors of business and professional associations	27	5,7
	Other leaders and former leaders of trade unions, public administration and social economy	50	10,6

No information	304	64,4
Total	472	100,0

Regarding the GC, there was a question that was addressed directly to it, by including in the legal constraints that the respondents experienced as further conditioning the activity of the HEIs the composition of the GC in terms of balance between the different members, and in which it was considered that this was not the most appropriate way to guarantee the effective participation of external partners and, in this way, influence the functioning of the HEIs. The following table summarize the main results:

Table 2 – Legal constraints that affect the activities of HEIs

Legal constraints that you experience, or that you understand to exist, that most affect the activity of HEIs	Disagree	Indifferent	Agree	Total
The composition of the general board in terms of the balance in the number of members between the different bodies (partners) that are part of it, provided for in the Legal Regime of HEIs (RJIES) is not the most appropriate to guarantee an effective participation of external partners and, in this way, influence the functioning of HEIs	23.5	44.9	31.6	100.0

One can notice that 31.6% agree that the composition of the GC, in terms of the balance in the number of members between the different bodies (partners) that are part of it, provided for in the RJIES, is not the most appropriate to guarantee effective participation of external partners and, in this way, influence the functioning of HEIs.

In another question, respondents were asked about the degree of importance they attribute to a set of skills, including the “freedom to reinforce the number and role of external *stakeholders*”, which obtained the result that appears in the following Table.

Table 3 – Degree of importance attributed to some competencies regarding the institutional and management autonomy of HEIs

Regarding the INSTITUTIONAL AND MANAGEMENT AUTONOMY of HEIs, identify the degree of importance you attribute to the following COMPETENCIES	Nothing important	Little important	Important	Very important	Total
Freedom to reinforce the number and role of external partners (<i>stakeholders</i>) in management	2.1	8.6	59.9	29.4	100.0

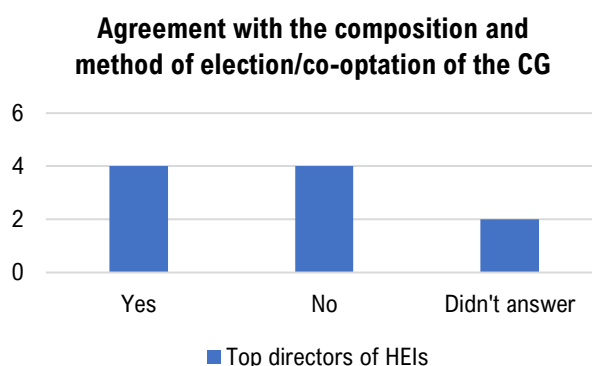
As can be seen, 59.9% of the respondents agree that HEIs should have the freedom to reinforce the number and role of external partners (*stakeholders*) in management.

4.2 INTERVIEWS WITH TEN CURRENT OR FORMER TOP DIRECTORS OF NATIONAL HEIS

Regarding the interviews, these were carried out, as already mentioned, with fifteen former and current rectors/presidents/vice-rectors/pro-rectors/presidents/ vice-presidents, ten of whom were nationals (five from universities and five from polytechnics) and five internationals (universities and non-universities). However, it should be noted that in this question regarding the composition and method of election/co-optation of the GC and given its specificity, only the nationals were questioned about it.

Respondents were also asked whether they agreed with the composition and method of election/co-optation of the GC. As we can see from the following figure (Figure 1), four of the ten national leaders interviewed agree, four respondents do not agree and two do not respond.

Figure 1 – Agreement regarding the composition and method of election/co-optation of the CG



Regarding the role of the various *stakeholders* in the management of HEIs, this issue was the subject of the interviews, where there was a question that addressed it directly, just as it is addressed in the OECD, CHEPS/CCISP reports (although very little) and from EUA/CRUP. Now look at the results. As for the interviews, the answer given to the question regarding the role attributed to *stakeholders* and the solution they advocate is quite relevant (please see Figure 2).

Figure 2 – Role of stakeholders, particularly external ones, and recommended solution



We highlighted among others the following answers: “Has no opinion”; “They should not be former academics or just public figures”; “They should participate in greater numbers”; “Mandatory

establishment of advisory bodies”; “Greater involvement at the level of secondary education and business institutions”; “Externals should be the majority in the GC”; “Inadequate selection process”; “Important/very important.”

4.3 REPORTS FROM OECD, CHEPS/CCISP AND EUA/CRUP

When analysing the reports, the following should be highlighted:

1) OECD – In this report starting by listing several *stakeholders* of HEIs, expressly referring to “*government officials; agencies which are part of the governance of the higher education, research and innovation system; senior management in higher education and research institutions; entrepreneurs; business leaders and researchers; as well as the general public*» (OECD, 2019, p. 3). It should be noted, that international experience shows that the benefit of a strategy often derives as much from the process of creating it as from its results and that strategies are not the result of a top-down approach rather than imposing priorities, they must involve a wide range of stakeholders, from the research community, funding agencies, businesses and civil society to regional and local governments in formulating and implementing policies. Portugal has been making progress in this regard, and although it is too early to evaluate these initiatives, the participatory approach adopted to develop the 2014 Smart Specialization Strategy, together with some recent national initiatives, has marked a change in the style of policy formulation for greater stakeholder participation in higher education, research and innovation policy (ibid., p. 25). This report expressly and specifically states that the various *stakeholders* may also increase their participation (take on the role of) in the following way:

* In polytechnics, evaluating the proposed doctoral program to ensure that it is distinctly professional or practice-focused in its profile (ibid, p. 33);

* Getting involved in the development and implementation of new access routes to higher education (ibid., p. 41 and 185);

* Provide strategic advice to management bodies, particularly Fundação para a Ciência e Tecnologia (FCT) (ibid., p. 122);

* Integrate the Conselho Coordenador do Ensino Superior (CCES) (ibid., p. 125);

* Increasing participation or cooperation between academic research and the productive sectors and public services, which is traditionally limited (ibid., p.208).

2) CHEPS/CCISP – analysing this report again, now to check what it contains about the role of the various *stakeholders*, there is no great detail about their role, apart from the fact that it points out their importance for HEIs, which is mentioned many times, notably explicitly pointing to collaboration with external parties (File, Weert, & Vossensteyn, 2013, p. 26).

3) EUA/CRUP – finally, with regard to this third report, it can be noted that it is profuse in reference to *stakeholders*, especially because they were heard extensively during the fieldwork of the team that visited the HEIs. In fact, the report is explicit about the hearing that was carried out with them, on various aspects, namely their perception and which, naturally, was of great interest for the production of this report and which covered the different areas on which it focused. It will always be highlighted, however, that the report begins by calling on all subsectors of higher

education and research, which should be mobilized to face Portuguese structural and economic difficulties, the most effective combination of education and training, basic research and applied, knowledge creation and transfer, innovation and international collaboration. Trans-binary cooperation, in particular, was already seen as crucial at that time, but, they noted, it could not operate to its full potential until the binary distinction was clearly defined. «*To this end, the CCES (Conselho Coordenador do Ensino Superior), enshrined in legislation but never activated, should be convened, re-configured and re-empowered. Representative of all stakeholders, and acting as a buffer between government and institutions, it will be able to formulate a national higher education strategy based on consensus. It will retain advisory functions, but will gain important regulatory duties, allowing it to steer the creation of a flexible, user-friendly, effective binary system based on distinctiveness of mission and parity of esteem* » (Blattler et al., 2013, p. 7).

Moreover, it should be noted that this report produced 43 recommendations addressed to the various stakeholders, as shown in the indicative roadmap, which also provides a better understanding of what each person is intended to do and, therefore, to whom the corresponding recommendation is addressed (ibid.), p. 9/10). Interestingly, to all “*All stakeholders*”, recommendations 12, 13 and 20 are addressed.

5. PROPOSAL TO CHANGE THE RJIES

None of the results presented surprise us either. In fact, for example, over time, the form of election/appointment of the rector/president has never been peaceful, namely whether the result should be a broad election, by the entire community directly or indirectly, in this case by a greater or lesser number of participants. Nevertheless, there have always been defenders of both solutions.

In view of all these results, in addition to the perception that we have been building over the years and the importance of finding a solution that is feasible and easily accepted by HEIs, we believe it is necessary to propose, in particular, the following regarding changes to the organization of institutions:

- 1) As a first principle, the HEIs (of an associative or foundational nature) must be left to choose the organization they best consider adopting to pursue the purposes of that specific institution, simply defining “minimums”, becoming the bodies of the HEIs for supervision (until now already existing, but not included in the organic structure);
- 2) In these “minimum” there will be a deliberation, control and supervision body (general and supervisory council) with a maximum (21) and minimum (11) number of legally established members, just as in associative-type HEIs there will be an assembly, opposed to the board of trustees existing in foundation-type HEIs, maximum bodies guaranteeing the greater autonomy that is sought to be conferred on HEIs and which assume powers hitherto held by the supervising minister, and it is established that the election of members of the different bodies, in representation or no, it must be done by single-member election and not by lists;
- 3) The rector/president body must be maintained for HEIs of a university or polytechnic nature, respectively, and the law does not provide for any further differences between

university and polytechnic HEIs, other than those that may arise from the statutory autonomy of the institutions;

- 4) External elements must be a majority in the bodies in which they participate, under the consequence of seeing their role diminished or even neutralized, and the current form of co-optation must be changed, just as it must be guaranteed that they are “true” external, that is, from outside the higher education system and are not linked to any national legislative body; the internal elements will be composed of representatives of three groups (academic staff, students and non-academic staff) of which none may have more than a third of the total number of members in the case of the general or supervisory board or half or more of the number total number of members in the case of the assembly;
- 5) In order to prevent conflicts of interest, incompatibilities must be defined in the exercise of mandates in more than one body, namely in the deliberative, control and supervisory body;
- 6) To put an end to the current distortion of the GC, which is practically elected/chosen thinking about the personality to be elected as rector/president, this process must require the intervention of two bodies, one of which is responsible for proposing, through a selective process, a maximum of three names from among the candidates and the other one who is responsible for nominating from among the names proposed (a solution that can be observed in countries like Austria (Pedrosa et al., 2012), (Krüger et al., 2018)).

We cannot agree more with the proposal in the aforementioned reports. Leaning towards a management model in accordance with *New Public Management* (NPM) or *Network Governance* (NG) (Donina & Paleari, 2019), the role to be played by the various *stakeholders* proves to be essential. On the “*Board*”, they play an important role, particularly the external members.

Hence, in our proposals regarding the organization of HEIs, the GC (which would be called the general and supervisory council) would be composed, mainly, of external members. Not external members designated or elected by internal representatives, but external members designated by external entities (those that can do so are identified), in order to increase their independence in relation to internal representatives.

For all this, the role of the various *stakeholders* must be clearly reinforced, and they might also begin to intervene in some strategic management acts. With all this, the aim is also to involve them in the management of the HEI, so that they participate in it and can better understand many of the conditions that surround it, at the same time that they are committed to the approved solutions. And this relationship or commitment is increasingly fundamental for HEIs. It has always been recognized, but the conditions for committed participation and truly promoting change in HEIs through the external influence of those outside the system have not always existed (if they ever existed).

The reinforcement of external members (external *stakeholders*), and those external to academia in all HEIs, aims above all to increase society's relationship and commitment with HEIs. It makes no sense to allow external members to be linked to the system, nor can HEIs withdraw benefits from those who, after all, are part of it even if retired or belonging to a different institution.

Likewise, with regard to part of the political power, it is the legislative power. Does it make any sense that deputies to the Assembly of the Republic (in other words politicians) should be part of GCs as external members?

This is precisely the objective we aim to achieve by establishing that the general and supervisory council (a fundamental body in the management of HEIs) will include a majority of external members.

See, then in Table 4, what is proposed:

Table 4 – Changes to be proposed

Regarding organic structure
CHANGES TO PROPOSE
Article 77
Governing and supervisory bodies of universities and university institutes
1 — The following constitute mandatory bodies of universities and university institutes:
<ul style="list-style-type: none"> a) The assembly of the university or university institute; b) The general and supervisory council; c) The rector; d) A collegial executive body, which exercises direction and management powers, particularly in administrative and financial matters; e) A supervisory body for asset and financial management, which includes an official auditor or a single auditor who, in this case, must be an official auditor or a company of official auditors.
2 — In addition to the bodies provided for in the previous paragraph, the statutes may provide for the existence of other bodies.
Article 78
Governing and supervisory bodies of polytechnic universities and polytechnic institutes
1 — The following constitute mandatory bodies of polytechnic universities and polytechnic institutes:
<ul style="list-style-type: none"> a) The assembly of the polytechnic university or polytechnic institute; b) The general and supervisory council; c) The president; d) A collegiate executive body, which exercises direction and management powers, particularly in administrative and financial matters; e) A supervisory body for asset and financial management, which includes an official auditor or a single auditor who, in this case, must be an official auditor or a company of official auditors.
2 — In addition to the bodies provided for in the previous paragraph, the statutes may provide for the existence of other bodies.
Section III (formerly Section II)
General and supervisory council
Article 81
Composition of the general and supervisory council
1 – The general and supervisory council is made up of 11 to 21 members, in accordance with the statutes and according to the size of each institution and the number of its organic teaching and research units.
2 – The following are members of the general and supervisory council:
<ul style="list-style-type: none"> a) Representatives of teachers and researchers; b) Student representatives; c) Representatives of non-teaching and non-research staff; d) External personalities of recognized merit, not belonging to the institution, with knowledge and experience relevant to it.
3 – The members referred to in paragraph a) of the previous paragraph:
<ul style="list-style-type: none"> a) They are elected by all teachers and researchers of the higher education institution, on a single-member list, in accordance with the statutes; b) They must not constitute more than one third of the total members of the general and supervisory council.
4 – The members referred to in paragraph b) of paragraph 2:
<ul style="list-style-type: none"> a) They are elected by all students of the higher education institution, on a single-member list, in accordance with the statutes;

-
- b) They must not constitute more than one third of the total members of the general and supervisory council.
- 5 – The members referred to in paragraph c) of paragraph 2:
- a) They are elected by all non-teaching and non-research staff of the higher education institution, on a single-member list, in accordance with the statutes;
- b) They must not constitute more than one third of the total members of the general and supervisory council.
- 6– The members referred to in paragraph d) of paragraph 2:
- a) They are appointed by the assembly, upon proposal from the respective organizations or external entities, in accordance with the statutes;
- b) They must constitute more than half of the total members of the general and supervisory council.
- 7– The statutes of each institution establish the way in which organizations or external entities are chosen to propose external members, with such organizations or external entities:
- a) They must be regional coordination and development committees for the headquarters area of the higher education institution, municipalities, metropolitan areas or inter-municipal communities where the higher education institution's facilities are located, regional entities from different sectors, business associations or professional public associations with headquarters or services in municipalities where higher education institutions have facilities;
- b) They cannot each propose more than two members for the same higher education institution, who cannot be higher education teachers or researchers nor be retired or retired from that profession, nor can they hold positions or functions in the bodies of national legislative power.
- 8 – The term of office of elected or appointed members is four years, except in the case of students, where it is two years, both of which can be renewed consecutively once, and cannot be removed, except by the general and supervisory council itself, by absolute majority, in case of serious misconduct, in accordance with the body's own regulations.
- 9 – The exercise of the mandate of member of the general and supervisory council is incompatible with the exercise of any other position in the bodies of any higher education institution or its organic units, as well as with the situation of being retired or retired.
- 9– The members of the general board, once appointed, do not represent organic units, groups or sectoral interests and are independent in the exercise of their functions.
- 10 – The results of the calculations referred to in paragraphs b) of paragraphs 3, 4 and 5 when they have a decimal part are rounded to the next lower integer.
-

Article 82

Competence of the general and supervisory council

- 1 — The general and supervisory council, among other powers assigned by the statutes of the higher education institution, is responsible for:
- a) Elect its president, by absolute majority, from among the members referred to in paragraph d) of paragraph 2 of the previous article;
- b) Approve its regulations;
- c) Approve proposals for changes to the statutes to be submitted to the assembly, in accordance with paragraphs 2 to 4 of article 68;
- d) Elect the rector or president, in accordance with the law, statutes and applicable regulations, from among the names presented to him by the assembly, resulting from the selection process, as well as approve his dismissal, in accordance with the law and regulations statutes;
- e) Propose to the assembly the members of the collegial executive body, and the supervisory body or the sole inspector, as well as their dismissal;
- f) Provide, in accordance with the law and statutes, the replacement of members of the collegial executive body, in case of permanent absence or temporary impediment;
- g) Permanently monitor the activity of the rector/president/director as well as the collegial executive body, providing them with advice and assistance regarding strategy, achievement of objectives and compliance with applicable legal standards;
- h) Monitor and evaluate internal procedures on accounting and auditing matters, the internal control system and the internal audit system;
- i) Supervise the activity of the collegial executive body;
- j) Permanently monitor the activity of the supervisory body or sole inspector, proposing to the assembly their appointment and dismissal and also commenting on their conditions of independence;
- k) Negotiate and establish the remuneration of the statutory auditor, member of the supervisory body, or sole auditor;
- l) Obtain the financial or other means necessary for its activity and request the rector/president/director to adopt the measures or corrections it deems relevant, proceeding to hire the necessary means for its own independent advice;
- m) Verify the regularity of accounting records and documents that support them, assets or values held by the higher education institution in any capacity, when deemed appropriate and in the manner deemed appropriate;
- n) Appreciate the actions of the rector or president;
-

-
- o) Supervise the process of preparing and disclosing financial information;
 - p) Propose the initiatives that it considers necessary for the proper functioning of the institution;
 - q) Request the convening of the meeting when deemed appropriate;
 - r) Perform other functions provided for by law or statutes.
- 2 — The general and supervisory council, upon proposal from the rector or president, is responsible for:
- a) Approve for approval the medium-term strategic plans and the action plan for the four-year term of office of the rector or president;
 - b) Approve for approval the general guidelines of the institution in scientific, pedagogical, financial and patrimonial terms;
 - c) Create, transform or extinguish organic units;
 - d) Approve for approval the annual activity plans and assess the annual report on the institution's activities;
 - e) Approve the budget proposal for approval;
 - f) Establish the fees owed by students;
 - g) Issue a favourable opinion on mergers or integrations, given by an absolute majority of the members in full office, who must also approve, if applicable, the proposals for new statutes and/or the designation to be adopted, to be submitted for approval by the assembly;
 - h) Issue a favourable opinion on the transformation of the institution into a foundation, given by an absolute majority of the members in full office, who must also approve, if applicable, the proposals for new statutes and/or the designation to be adopted, to be submitted to approval of the assembly;
 - i) Give an opinion on other matters presented to you by the rector or president.
- 3 – The general and supervisory council, upon proposal from the collegiate executive body, is responsible for:
- a) Approve for approval the consolidated annual accounts, accompanied by the opinion of the supervisory body or the sole auditor;
 - b) Issue a prior opinion on the acquisition or sale of the institution's real estate assets, as well as on credit operations;
- 3 — The deliberations referred to in paragraphs a) to d) of paragraph 2 and paragraph a) of paragraph 3 are necessarily preceded by the assessment of an opinion, to be drawn up and approved by the external members referred to in the paragraph d) of paragraph 2 of the previous article.
- 4 — The deliberations of the general board are approved by a simple majority, except in cases where the law or statutes require an absolute majority or a more demanding majority.
- 5 — In all matters within its competence, the general and supervisory council may request opinions from other bodies of the institution or its organic units, particularly bodies of a consultative nature.
-

Article 83

Competence of the chairman of the general and supervisory council

- 1 — The president of the general and supervisory council is responsible for:
- a) [...];
 - b) Declare or verify vacancies on the general and supervisory council and make the necessary replacements, in accordance with the statutes;
 - c) Institutionally represent the general and supervisory council;
 - d) Coordinate the activity of the general and supervisory council and supervise the correct functioning of its eventual committees;
 - e) Provide timely availability to the members of the general and supervisory council of the information necessary for the full development of their functions;
 - f) Receive and request information from the rector/president/director about the activities of the higher education institution;
 - g) Ensure the correct execution of the deliberations of the general and supervisory council.
 - h) Carry out other tasks assigned to it by statute.
- 2 – [...].
- 3 – The president of the general and supervisory council or, in his absence or impediment, a member delegated by this body designated for this purpose, may, whenever he deems it convenient, and without the right to vote, attend meetings of the assembly and other collegiate bodies of the higher education institution and participate in the discussion of matters to be submitted to the general and supervisory council.
-

Article 84

General and supervisory council meetings

- 1 — The general and supervisory council meets ordinarily in accordance with the institution's statutes, but at least four times a year, in addition to the extraordinary meetings called by its president, on his initiative, at the request of the rector or president of the institution, the assembly or still a third of its members.
- 2 – The general and supervisory council operates in plenary or through specialized committees, and is governed in accordance with its regulations.
- 3 — By decision of the general and supervisory council, the following may participate in meetings, without the right to vote:
- a) The directors of the organic units;
-

b) Personalities invited to speak on subjects of their specialty.

4 — The rector or president participates in meetings of the general and supervisory council, without the right to vote.

6. FINAL THOUGHTS

From the analysis of the literature, particularly that resulting from the publication by Taylor et al., (2008), a clear demonstration of the existence of a diversity of higher education models results. On the other hand, the Portuguese higher education system is binary, made up of public and private universities and polytechnic institutes, and it should be noted that within public HEIs it is still necessary to distinguish between those designated as foundational and non-foundational institutions.

The analysis of the answers to the questions formulated within the scope of the survey and the interviews carried out, as well the analysis of the reports prepared by Pedrosa et al., (2012) and Amaral et al., (2023), it seems to us that it can't be said that Portuguese HEIs have an organization suitable for a good functioning.

From the research it emerges that the composition of the GC, in terms of balance in the number of members between the various bodies (partners) that form part of it, as provided for in the RJIES, it is not the most appropriate to guarantee the effective participation of external partners and, therefore, way, influence the functioning of HEIs. Moreover, HEIs must have the freedom to reinforce the number and role of external partners (stakeholder) in their management.

In the interviews with the top directors of the HEIs, there is clearly no agreement with the composition and method of election/co-optation of the GC, as four of the directors agree, four do not agree and two do not respond.

The reports from the OECD, CHEPS/CCISP and EUA/CRUP show the great importance attributed to the various stakeholders, who may not have the appropriate competences in the legislation in force for this importance.

A series of changes to the structure of the HEIs were proposed, and regarding the GC, whose proposed new name is the general and supervisory council, the following is expected to be most important:

- 1) That the general and supervisory council now have between 11 and 21 members, depending on the size of each institution and the number of its organic teaching and research units, and in accordance with what is established in the IES statutes;
- 2) The statutes of each institution establish the method for choosing external organizations or entities that are responsible for proposing external members, and such external organizations or entities must meet the conditions set out in paragraph 7 of article 81, as amended. proposed here;
- 3) The term of office of elected or appointed members must comply with the provisions of paragraph 8 of article 81, as proposed here;
- 4) The exercise of the mandate of member of the general and supervisory council must comply with the provisions of paragraph 9 of article 81 in the wording proposed here;

5) The powers of the general and supervisory council are readjusted due to the creation of the new body – the assembly – and the reconfiguration of the powers of the board of trustees.

REFERENCES

- Amaral, A. (2022). Equity in Higher Education: Evidences, Policies and Practices. Setting the Scene. In *Equity Policies in Global Higher Education* (pp. 23–46). https://doi.org/10.1007/978-3-030-69691-7_2
- Amaral, A., Nazaré, H., Mourato, J., Sarrico, C., Cunha Serra, J., Redondo, J., ... Rodrigues, J. (2023). Relatório da Comissão Independente de Avaliação do Regime Jurídico das Instituições do Ensino Superior. 328. Retrieved from https://wwwcdn.dges.gov.pt/sites/default/files/relatorio_final_rjies_2023_v2_provisoria.pdf
- Austin, I., & Jones, G. A. (2024). Governance of Higher Education. <https://doi.org/10.4324/9781003283652>
- Bilau, J. J. (2011). Governo e gestão das instituições de ensino superior em Portugal: o caso dos institutos politécnicos. *Revista Iberoamericana de Educación*, 55(2), 1–11. <https://doi.org/10.35362/rie5521613>
- Blattler, A., Rapp, J.-M., Solà, C., Davies, H., & Teixeira, P. (2013). Portuguese Higher Education: a view from the outside. Retrieved from <https://www.eua-solutions.org/component/attachments/attachments.html?task=attachment&id=1316> acedido online em 02/09/2020
- Cardoso, S., Rosa, M. J., & Amaral, A. (2024). Researching higher education in Portugal. *European Journal of Higher Education*, 14(1), 122–145. <https://doi.org/10.1080/21568235.2022.2125887>
- Donina, D., & Paleari, S. (2019). New public management: global reform script or conceptual stretching? Analysis of university governance structures in the Napoleonic administrative tradition. *Higher Education*, 78(2), 193–219. <https://doi.org/10.1007/s10734-018-0338-y>
- File, J., Weert, E. De, & Vossensteyn, H. (2013). Policy Challenges for the Portuguese Polytechnic Sector. Twente.
- Krüger, K., Parellada, M., Samoilovich, D., & Sursock, A. (2018). Governance Reforms in European University Systems - The Case of Austria, Denmark, Finland, France, the Netherlands and Portugal (K. Krüger, M. Parellada, D. Samoilovich, & A. Sursock, Eds.). <https://doi.org/10.1007/978-3-319-72212-2> acedido online em 15/06/2020
- Lourenço, R. T. (2017). Governação e Desempenho Organizacional Nas Instituições De Ensino Superior Públicas Portuguesas: O Papel Dos Conselhos Gerais (Universidade de Coimbra). Retrieved from https://universidade.pt/wp-content/uploads/20170101_Governação-e-Desempenho-Organizacional-nas-IES-Públicas-Portuguesas-O-Papel-dos-Conselhos-Gerais-2.pdf

- OECD. (2019). OECD Review of Higher Education, Research and Innovation: Portugal. <https://doi.org/https://doi.org/https://doi.org/10.1787/9789264308138-en> acedido online em 17/12/2019
- Oliveira, A. C., Peixoto, P., & Silva, S. (2014). O papel dos Conselhos Gerais no Governo das Universidades Públicas Portuguesas: a lei e a prática (NEDAL – Núcleo de Estudos de Direito das Autarquias Locais; & I. – I. da U. de Coimbra, Eds.). <https://doi.org/10.14195/978-989-26-0939-3>
- Pedrosa, J., Santos, H. C., Mano, M., & Gaspar, T. (2012). Novo Modelo de Governança e Gestão das Instituições de Ensino Superior em Portugal: Análise dos Usos do Modelo em Instituições Públicas. *Autonomia e Governança Das Instituições Públicas de Ensino Superior*, 159. Retrieved from <http://www.cnedu.pt/pt/noticias/cne/49-estudo-cne-sobre-o-rjies> acedido online em 10/12/2020
- Taylor, J.S., Ferreira, J. B., Machado, M. de L., Santiago, R., & Brites Ferreira, J. (2008). Non-University Higher Education in Europe (Volume 23; James S. Taylor, J. B. Ferreira, M. de L. Machado, & R. Santiago, Eds.). <https://doi.org/10.1007/978-1-4020-8335-8> acedido online em 16/09/2019

ETHICAL PROCEDURES

Conflict of interest: nothing to declare. **Funding:** nothing to declare. **Peer review:** Double anonymous peer review.



Todo o conteúdo da [e³ – Revista de Economia, Empresas e Empreendedores na CPLP](#) é licenciado sob *Creative Commons*, a menos que especificado de outra forma e em conteúdo recuperado de outras fontes bibliográficas.

A IMPORTÂNCIA DA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO ESTRATÉGICA NAS ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR

THE IMPORTANCE OF IMPLEMENTING STRATEGIC MANAGEMENT IN THIRD SECTOR ORGANIZATIONS

[10.29073/e3.v10i2.939](https://doi.org/10.29073/e3.v10i2.939)

Receção: 04/09/2024. Aprovação: 04/10/2024. Publicação: 30/12/2024

Susana MSR Fonseca ¹; Carla Vaz ²; Filipe AP Duarte ³; Ana Branca Carvalho ⁴; Ana Guia ⁵

¹ CI&DEI, Polytechnic Institute of Viseu, Portugal, sfonseca@estgl.ipv.pt; ² Polytechnic Institute of Viseu, Portugal; ³ NECE-UBI (Universidade Da Beira Interior) Research Centre, Portugal; ⁴ CISeD, Polytechnic Institute of Viseu, Portugal; ⁵ CERNAS, Polytechnic Institute of Viseu, Portugal

RESUMO

Este artigo pretende realçar a importância do uso das ferramentas de gestão estratégica nas Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) visando a sua sustentabilidade. Adicionalmente, pretende-se também analisar o perfil dos gestores de topo destas instituições de forma a demonstrar a importância na formação específica de gestão. Primeiramente realizou-se o enquadramento teórico onde se debateram ideias de diferentes autores referentes à economia social, gestão estratégica e suas ferramentas. Seguidamente utilizou-se o método quantitativo com o envio de um questionário a várias IPSS do distrito de Vila Real onde se realçou que o mesmo deveria ser preenchido por gestores de topo. Os resultados obtidos permitiram validar as questões de partida, nomeadamente verificaram-se diversas falhas no que diz respeito a implementação de ferramentas gestão estratégica nas OSFL tendo repercussões na sua sustentabilidade e na forma como as mesmas estão organizadas. Assim, é primordial que estas invistam na capacitação na área da gestão estratégica tendo sempre presente a sua missão.

Palavras-chave: Economia Social, Gestão Estratégica, Ferramentas de Gestão Estratégica, IPSS, Sustentabilidade.

ABSTRACT

This article intends to highlight the importance of the use of strategic management tools in Private Social Solidarity Institutions (PSSI) aiming at their sustainability. Additionally, it also intends to analyze the profile of the top managers of these institutions in order to demonstrate the importance of specific management training. Firstly, the theoretical framework was carried out where the ideas of different authors regarding the social economy, strategic management and its tools were discussed. Next, the quantitative method was used with the sending of a questionnaire to several IPSS where it was emphasized that it should be filled out by top managers. The results obtained allowed for the validation of the initial questions, namely several failures in the implementation of strategic management tools in the non-profit organizations (NPO), which had repercussions in their sustainability and in the way they are organized. Thus, it is essential that these organizations invest in capacity building in the area of strategic management always keeping in mind their mission.

Keywords: Social Economy, Strategic Management, Strategic Management Tools, PSSI, Sustainability.

1. INTRODUÇÃO

Com a evolução da sociedade e dos avanços tecnológicos verificou-se a necessidade de existir uma gestão estratégica nas organizações do terceiro setor com o intuito de obtenção de êxito. As organizações sociais, derivada da lacuna existente a esse nível, necessitam de uma gestão estratégica para, assim, conseguirem uma vantagem relativamente aos concorrentes, bem como aumentar da qualidade dos serviços identificando, através de uma análise interna e externa, oportunidades que contribuem para a elaboração de um plano estratégico.

Atualmente, em qualquer organização social, é essencial haver uma gestão estratégica com o intuito de existir uma maior qualidade dos serviços prestados à comunidade e, conseqüentemente, melhorar a imagem de si mesma destacando-se, assim das demais organizações. É inevitável a existência de uma gestão eficaz e eficiente fundamentando as tomadas de decisões das organizações, pois assim conseguem reajustar as necessidades, de acordo com a análise realizada, através de um plano bem estruturado, relativamente ao futuro, que mencione os objetivos e metas a atingir nunca perdendo a sua identidade e missão, tendo em vista o seu desenvolvimento e sustentabilidade.

A aplicação de um modelo de gestão empresarial numa organização do terceiro setor, encontra dificuldades uma vez que a sustentabilidade económica e financeira destas organizações sociais está limitada pela dependência financeira ao Estado, mas também devido a fatores internos como a sua missão e identidade.

Embora se notem alguns obstáculos isso não invalida que não se tente implementar tal modelo podendo tornar-se eficaz ao dar um contributo para o melhoramento da sustentabilidade económica e financeira das organizações sem fins lucrativos.

Segundo Khauaja & Bentzen (2005) todas as organizações necessitam ter um modelo de negócio viável. A utilização de um modelo de gestão numa organização pode auxiliar na avaliação das metas previstas no plano estratégico, impondo limites para incentivar a evolução financeira e organizacional gradual e positiva.

Rodrigues (2007) considera como indicadores de inovação social nestas instituições mudanças nos ambientes legal, político, social e económico que favoreçam a universalização de direitos e o surgimento de legislação que promovam a inclusão social e a defesa de minorias.

É importante reconhecer que estas organizações realizam um trabalho tendo em conta o meio envolvente sendo afetadas cada vez que existe alguma alteração a nível legislativo, político, social, económico e tecnológico e que através da implementação de um método de gestão consegue prestar um serviço eficaz e eficiente em conciliação com a sua missão e valores promovendo a responsabilidade social.

Devido à evolução da economia social verificou-se um aumento de organizações sem fins lucrativos, nesta área, o que levou à existência de mais concorrência obrigando-as a “lutar” por recursos financeiros através de candidaturas a apoios de entidades públicas ou privadas usadas neste estudo, exhibe potenciais que, usados em conjunto com outras ferramentas de gestão, levam a um aumento da qualidade e à obtenção de um resultado mais eficaz destas instituições tendo sempre presente a missão e a identidade da própria organização que se deve sobrepôr aos

interesses económicos e também deve ter em conta a importância das parcerias com empresas publicas ou privadas.

Para Rocha (2018) a sustentabilidade financeira nestas organizações é um grande desafio, pois tem uma função pública e assenta num sistema e políticas para alcançar financiamentos que são insuficientes. Por outro lado, o setor apresenta fragilidades de gestão que não permitem o avanço tecnológico e inovação do mesmo.

As organizações deste setor ficarão mais preparadas para se adaptarem às mudanças, quer a nível interno ou externo, que possam existir adquirindo ferramentas necessárias para criar objetivos novos redirecionando os recursos para onde são mais necessários. Embora estas organizações não tenham fins lucrativos, a aplicação deste ou de outro modelo de gestão iria ajudar no seu desenvolvimento sustentável não ficando totalmente dependentes do apoio do Estado.

Verifica-se a necessidade de uma gestão estratégica nas organizações do terceiro setor o que irá garantir um melhor plano organizacional. A implementação de uma gestão estratégica pode beneficiar as organizações uma vez que ficarão mais preparadas para as mudanças que possam surgir derivadas do ambiente interno e externo.

Com uma análise rigorosa, as organizações sociais reconhecem quais os seus interesses, o meio envolvente e se os seus serviços estão adequados a essa realidade. Esta implementação oferece inúmeras vantagens, a nível institucional e competitividade, relativamente aos concorrentes diretos podendo, as organizações, oferecer serviços diferenciados melhorando a sua qualidade, imagem e delineando estratégias para a tomada de decisões nunca pondo em causa a sua identidade, missão e valores.

A gestão estratégica é um recurso cujo objetivo é demonstrar as competências de uma organização social tendo sempre em consideração a vertente social.

Neste contexto, pretendemos responder à questão: A importância da implementação de uma gestão estratégica nas organizações sociais? Para uma maior clarificação do trabalho que pretendemos efetuar, estruturamos o nosso artigo em cinco seções, sendo na seção 2 apresentada uma breve revisão sobre os principais conceitos e contextualização dos mesmos nestas organizações, na seção 3 apresentaremos a metodologia utilizada, os resultados da investigação na seção 4, considerações finais na seção 5, e referências bibliográficas na seção 6.

2. QUADRO TEÓRICO

O denominado terceiro setor é constituído por um conjunto diverso de organizações, ou seja, integra realidades heterogéneas e difusas. Neste podemos ter associações, cooperativas e mutualidades, entre outras formas institucionais como as fundações, os sindicatos, os clubes recreativos e as organizações religiosas. A sua origem remete-se ao século XIX por iniciativa da sociedade civil e desenvolveram-se diferentemente entre si, de país para país e de região para região, observando-se, desde finais dos anos 70 do século XX, dinâmicas de renovação da capacidade de iniciativa e inovação da sociedade civil. As realidades sociais do terceiro sector foram sendo estudadas através de diferentes perspetivas teóricas pela economia social e solidária na perspetiva francófona, pelo sector das organizações não lucrativas ou voluntárias na perspetiva anglófona e, mais recentemente pelo terceiro sistema na perspetiva da U.E. (Quintão, 2004). As

inúmeras denominações que recebe, são fruto da sua própria diversidade, ou seja, a diversidade de organizações que o compõem e a multiplicidade de formas e áreas de atuação.

Economia social corresponde a um espaço, ou conjunto, composto por organizações sem fins lucrativos, onde são prestados bens e serviços, com vista a satisfazer as necessidades coletivas. Na opinião de Namorado (2017), entende-se como economia social:

“uma expressão que designa um espaço socioeconómico. Um espaço que é primordialmente um conjunto de organizações, mas que abrange também um leque de práticas que o integram apenas em função da sua própria natureza. Umhas e outras caracterizadas, quer por não fazerem parte do Estado nem serem protagonizadas por ele, quer por não serem nem guiadas, nem dominadas, nem impregnadas pela lógica capitalista do lucro.”

Território, desenvolvimento local e coesão económica e social, são princípios chave, que norteiam a economia social, sendo os objetivos fundamentais deste modelo económico, a promoção da sustentabilidade e a equidade, de forma a estabelecer um clima económico e social tranquilo, seguro e exemplar.

Neste âmbito social, a União Europeia tem vindo a desenvolver esforços e legislação de acordo com a promoção dos princípios que norteiam a economia social, também tem vindo a tomar medidas, promulgando leis que visam incentivar e promover a mesma.

Sendo entidades da economia social, as IPSS têm como missão promover o apoio económico e social aos seus membros, utilizadores e beneficiários, indo ao encontro das necessidades da comunidade em que estão inseridas. Nesta missão, constituindo-se como instituições que complementam a ação do Estado na prestação de serviços e fornecimento de bens na área da assistência social, as IPSS beneficiam, por isso mesmo, de inúmeros apoios, quer por parte do Estado, quer por parte de entidades privadas.

Esta missão que as leva a garantir objetivos que são do interesse da sociedade, bem como a dependência de apoios exteriores, nomeadamente públicos, levam a um forte e profuso enquadramento jurídico destas instituições, com o qual se pretende um controlo eficiente, oportuno e adequado da sua atividade.

Nas últimas décadas a gestão de recursos humanos tem ganho cada vez mais relevância nas empresas, reconhecendo-se as pessoas como a fonte principal de mudanças dentro das organizações. Estas passam a ter necessidade de procurar, capacitar e desenvolver colaboradores com competências que possam contribuir para a transformação das empresas e para lhes acrescentar valor.

O número das organizações não lucrativas tem crescido consideravelmente ao longo das últimas décadas, no entanto, as técnicas de gestão não foram introduzidas com a mesma frequência que nas organizações lucrativas. A crescente competição neste setor criou um interesse crescente na gestão destas organizações, no entanto ainda existe pouca investigação empírica na área. Hoje, mais do que nunca, dada a crescente exigência da qualidade na prestação de serviços e na aplicação de fundos (muitos doados) leva a que seja fundamental que as organizações sejam boas gestoras e que mostrem que o são. Esta problemática leva a que académicos se comecem a interessar pela gestão das ONL e em saber quais as variáveis que proporcionam um melhor desempenho.

Na gestão estratégica de uma organização existe um conjunto de práticas estipuladas pelos gestores, cujo objetivo é o crescimento e fortalecimento da organização. Para isso, são levados em consideração variáveis como a definição da missão, valores e objetivos, a identificação dos fatores críticos de sucesso, a análise dos cenários externos e internos com a elaboração da análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats).

A missão de uma organização deve estar descrita num documento e compreende um conjunto de objetivos gerais e duráveis referindo quais os meios e formas de atuar para atingirem o fim a que se propuseram. Neste documento é referido o tipo de serviço e/ou produto a que a organização social se destina e é redigido pelos membros que compõem a direção.

“O conceito de missão pode ser entendido por duas perspectivas teóricas distintas. A primeira reflete um olhar funcionalista, que enxerga as empresas por seus aspetos formais, racionais e objetivos, como, por exemplo, a estrutura hierárquica, a divisão de cargos e os planos de negócio. A segunda, por sua vez, considera as organizações enquanto sistemas de significados socialmente construídos, focando o estudo em seus aspetos subjetivos, afetivos, como as crenças, a cultura organizacional e a construção de relações informais de trabalho.” (Irigaray, Cunha & Harten, 2016).

Os valores são um combinado de normas éticas e de responsabilidade social que direcionam as ações das organizações identificando-as e diferenciando-as das demais.

“Os valores dizem respeito aos princípios que orientam todas as posturas da empresa e de sua equipe. Uma vez definidos, todos devem trabalhar para colocá-los em prática em todos os relacionamentos com clientes, fornecedores e parceiros. Nesse sentido, trata-se dos alicerces da organização, pois representam tudo aquilo que ela acredita e quais são seus princípios e convicções.” (IBC, 2019).

Um objetivo é algo que se pretende atingir. Este objetivo está exposto no plano estratégico e tem de estar de acordo com a missão, visão e os valores da própria organização. Eles devem ser realistas, claros e descritos de forma que todos os intervenientes os entendam.

“Crescer e perpetuar significa possuir um padrão competitivo tal que lhe permita manter-se constantemente melhor do que os concorrentes. Com a definição de sua estratégia, a organização estabelece a visão de seu futuro, define onde investir prioritariamente seus recursos em termos de negócios, clientes e mercados e traça o caminho para alcançar os objetivos definidos.” Porter (1997).

Pode-se definir um fator crítico de sucesso como um grupo de domínios de uma organização que deve correr da melhor forma para que haja sustentabilidade, sucesso e consiga competir com outras organizações do mesmo setor. Esses domínios devem ter um controlo muito cuidado por parte dos gestores na medida em que todas as tomadas de decisões dependem das comunicações efetuadas pelos responsáveis dos outros serviços.

A sustentabilidade de qualquer organização depende também da forma como interage com o meio envolvente onde está inserida. Assim, é essencial que a organização realize uma análise externa, que tem influência sobre a atividade e desempenho da organização, uma vez que com este estudo identifica quais as ameaças que pode enfrentar e oportunidades que podem surgir para que consiga evoluir positivamente. Para a execução desta análise é necessário a realização de uma análise denominada PEST (Política, Económica, Social e Tecnológica) que permite identificar nas

variáveis referidas as principais oportunidades e ameaças para a organização e desta forma delinear quais os objetivos organizacionais que se propõe a atingir. (Santos, 2008).

A elaboração da matriz SWOT permite demonstrar de forma clara e objetiva os pontos positivos e negativos levando em consideração o ambiente interno e externo da organização. Além disso, esta avaliação permite aos gestores terem uma visão mais completa sobre as causas que influenciam os resultados e objetivos organizacionais (Torres, Gomes, Freitas & Cabral, 2017). A aplicação desta ferramenta de gestão irá auxiliar no desenvolvimento das Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS), criando objetivos ao redirecionar os recursos para onde são mais necessários, adaptando-se às mudanças, quer a nível interno ou externo, podendo dar uma nova perspectiva e estabelecer prioridades nas organizações. Com esta análise, identificam-se as principais características do ambiente interno e externo, confrontando os diferentes itens para assim analisar as potencialidades das organizações e quais os riscos associados. De acordo com Teixeira (2017) “A análise SWOT deve ser, tanto quanto possível, dinâmica e permanente. Além da análise da situação atual, é importante confrontá-la com a situação do passado, a sua evolução, a situação prevista e a sua evolução futura.”.

Por último, referir a ferramenta de gestão Balanced Scorecard que fornece pontos de referência a toda a organização. Serve de guia para os gestores que começam por estabelecer qual a missão e os valores, sendo definida, em seguida, a visão estratégica, depois os objetivos e finalmente a avaliação de desempenho organizacional. Todos estes processos estão ligados através da relação causa/efeito. Este método é um instrumento de melhoria continua pois permite uma avaliação permanente e, em consequência, um reajuste constante dos objetivos definidos sendo um complemento à perspectiva financeira. A utilização desta ferramenta de gestão conduziu a que as empresas tivessem resultados positivos demonstrando ser, também, um meio de comunicação e avaliação das estratégias das organizações através dos objetivos e indicadores criados a partir deste modelo.

“O balanced scorecard traduz a missão e a estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica. O balanced scorecard é um novo instrumento que integra as medidas derivadas da estratégia, sem menosprezar as medidas financeiras do desempenho passado, e que mede o desempenho organizacional sob quatro perspectivas equilibradas: financeira, do cliente, dos processos internos da empresa, e do aprendizado e crescimento.” Paton et al. (1999).

Com este estudo pretende-se assim identificar quais as ferramentas estratégicas que essas organizações utilizam para a sua sustentabilidade e quais os benefícios da sua implementação.

3. METODOLOGIA

Neste item e de acordo com a questão de partida, bem como com os objetivos que se pretendem atingir irá ser abordada a estratégia de investigação utilizada, as fontes e as técnicas escolhidas para o tratamento dos dados recolhidos.

De acordo com Prodanov & Freitas (2013), a metodologia “é a aplicação de procedimentos e técnicas que devem ser observados para construção do conhecimento, com o propósito de comprovar a sua validade e utilidade nos diversos âmbitos da sociedade.” Como meio de recolha

de informação, utilizando uma pesquisa bibliográfica, descritiva e explicativa, com vista a realçar os aspetos quantitativos na análise das organizações sociais em estudo.

Para este estudo e de acordo com o método escolhido, realizar-se-á numa primeira fase um estudo conceptual através da pesquisa de teoria, utilizando uma abordagem descritiva que servirá de alicerce seguindo-se um estudo empírico através da recolha de dados, onde se utilizará o método quantitativo, sendo utilizado o questionário, essencial para esta investigação, enquanto instrumento de recolha de informação.

Com esta metodologia é possível perceber a ligação existente entre as ferramentas de gestão e as organizações sociais conseguindo uma melhor compreensão do tema em estudo.

Define-se como população o universo das instituições particulares de Solidariedade Social, nomeadamente as organizações que tenham como resposta social creche no distrito de Vila Real. Atualmente existem 302 IPSS distribuídas pelos 14 concelhos do distrito de Vila Real. Como o objetivo é estudar apenas as instituições com a resposta social creche apenas vão constar da amostra 55 instituições (Carta Social, 2020).

Devido aos constrangimentos devido às normas sanitárias relacionadas com a pandemia COVID-19 optou-se pelo envio por correio eletrónico, através da ferramenta Google Forms, dirigido aos gestores das organizações, durante os meses de março e abril de 2021. Podemos dizer que foi feita uma pesquisa quantitativa, com a utilização do SPSS® que segundo Agranonik, Hirakata & Camey (2010) "... é uma ferramenta para análise de dados utilizando técnicas estatísticas básicas e avançadas. É um software estatístico de fácil manuseio e é internacionalmente utilizado há muitas décadas, desde suas versões para computadores de grande porte."

O método é descritivo e quantitativo, tendo como base a comparação entre as diversas organizações sociais do distrito de Vila Real. Desta forma, permite explicar dados concretos identificando os elementos abstratos, constantes e gerais que fazem parte deste estudo (Prodanov & Freitas, 2013).

Pretendemos, com esta metodologia, verificar o objetivo proposto neste estudo - estudar as diferenças e semelhanças existentes, e posteriormente explicar as divergências encontradas nas práticas de aplicação de ferramentas de gestão.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Começamos por apresentar a descrição do perfil socioprofissional dos inquiridos; seguindo-se a caracterização das organizações sociais. Posteriormente, aborda-se a frequência de uso, opinião sobre a importância e dificuldades sentidas no uso das FGE, finalizando-se com a realização de uma análise de cluster sobre a intensidade de uso das FGE, uma análise de confiabilidade do questionário de fatores de sucesso para a sustentabilidade, aplicando-se por último uma análise de clusters e descrição das suas características.

Descrevemos na tabela 1 o perfil socioprofissional dos inquiridos, nomeadamente a idade, as habilitações literárias, a área de formação, o cargo desempenhado na organização e o tempo de experiência no cargo.

Tabela 1 – Perfil socioprofissional dos inquiridos

Indicadores	Resultados
Idade	Média de 47,6 anos
Habilitações Literárias	71,9% possui licenciatura e 28,1% mestrado ou doutoramento
Área de Formação	40,6% possui formação na área da educação
Cargo Desempenhado	71,9% dos inquiridos exerça um cargo de topo
Antiguidade	40,6% desempenha o cargo atual entre 5 a 10 anos

A idade dos inquiridos varia entre um mínimo de 32 anos e um máximo de 65 anos, havendo 77,2% dos inquiridos com idade compreendida entre 32 e 49 anos, significando que os responsáveis das organizações sociais são maioritariamente adultos jovens.

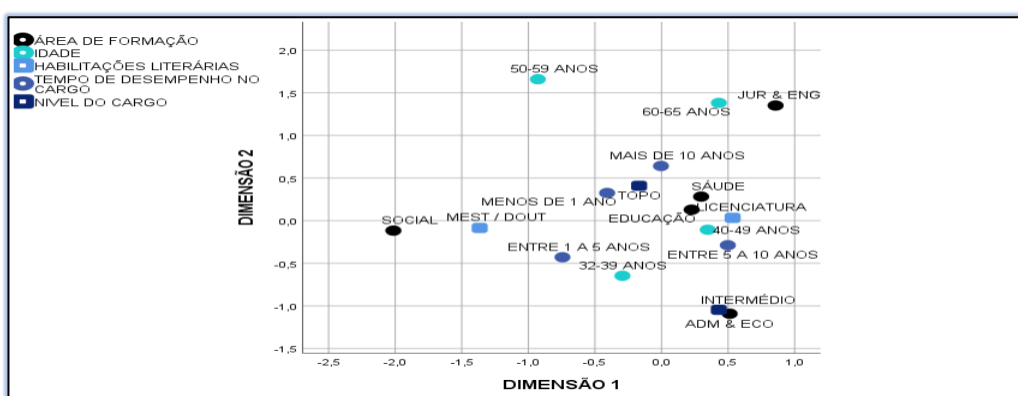
A maioria possui formação na área da educação, no entanto verificamos que cerca de 18,8% possui na área da Gestão, 15,6% na área social, 15,6% na área da saúde e 9,4% na área jurídica e engenharia.

No que diz respeito ao cargo desempenhado na organização a esmagadora maioria exerce cargos de topo, como membros da direção, diretor técnico e presidente da direção. Em relação aos restantes cargos, 9,4% são coordenadores técnicos, 6,3% contabilistas, 3,1% educadores, 3,1% gestor de projetos, 3,1% jurista e 3,1% tesoureiros.

Em relação ao tempo de exercício no cargo observa-se que a maioria exerce entre 5 e 10 anos, 28,1% há mais de 10 anos, 21,9% entre 1 a 5 anos e 9,4% há menos de 1 ano.

Seguidamente e fazendo uso da análise de correspondências, podemos traçar um perfil multivariado das características sociodemográficas dos inquiridos.

Figura 1 – Análise de correspondências múltiplas das variáveis do perfil sociodemográfico dos inquiridos



Assim, observa-se na figura 1 que os inquiridos com idades compreendidas entre 32 e 39 anos, desempenham geralmente o cargo entre 1 a 5 anos, tem como área de formação a área social e possuem mestrado ou doutoramento.

Há também um segundo grupo de inquiridos com idades compreendidas entre 40 e 49 anos, possuindo licenciatura na área administrativa e na área económica, exercendo o cargo de nível intermédio entre 5 e 10 anos. Por fim, observa-se um grupo de inquiridos com idades superiores a 49 anos, que exercem o cargo há mais de 10 anos e possuem formação em saúde, em educação ou em ciência jurídicas ou engenharias.

Vamos descrever na tabela 2 as principais características da organização, nomeadamente a natureza jurídica da organização, o tempo de atuação no terceiro setor, número de utentes acolhidos e número de colaboradores.

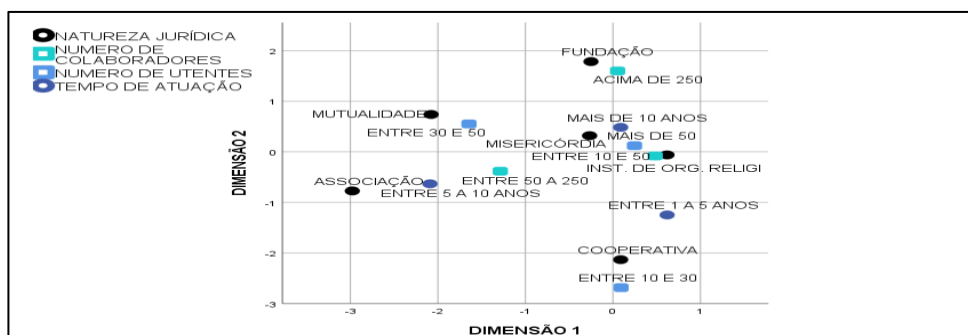
Tabela 2 – Características das organizações

Indicadores	Resultados
Natureza Jurídica	53,1% são institutos de organizações religiosas
Tempo de Atuação	68,8% existe no sector há mais de 10 anos
Número de Utentes	81,3% acolhe mais de 50 utentes
Número de Colaboradores	65,6% tem contratado entre 10 a 50 colaboradores

As misericórdias representam 25% das organizações estudadas, que conjuntamente com os institutos de organizações religiosas agrupam mais de 2/3 da natureza jurídica das organizações. Das restantes tipologias, destacam-se as associações (6,3%), cooperativas (6,3%), fundações (6,3%) e mutualidades (3,1%).

Além das organizações com um maior tempo de atuação, 9,5% já atuam entre 5 e 10 anos; e 21,9% entre 1 e 5 anos. Relativamente ao número de utentes a esmagadora maioria tem mais de 50 utentes, cerca de 12,5% entre 30 a 50 utentes e 6,3% entre 10 a 30 utentes. Por outro lado, em relação ao número de colaboradores observa-se que a maioria das organizações tem entre 10 a 50 colaboradores, 25% entre 50 a 250 colaboradores e 9,4% mais de 250 colaboradores. Desta forma, podemos afirmar que 9,4% das organizações podem ser classificadas como médias empresas e 90,6% de pequenas empresas.

Figura 2 – Análise de correspondências múltiplas da caracterização jurídico, histórico e humana das organizações



Na Figura 2 elaborando um perfil multivariado da caracterização jurídica, histórica e humana das organizações observa-se que existe um grupo de organizações com natureza jurídica de cooperativa e com utentes entre 10 e 30. Existe um segundo grupo de organizações com natureza

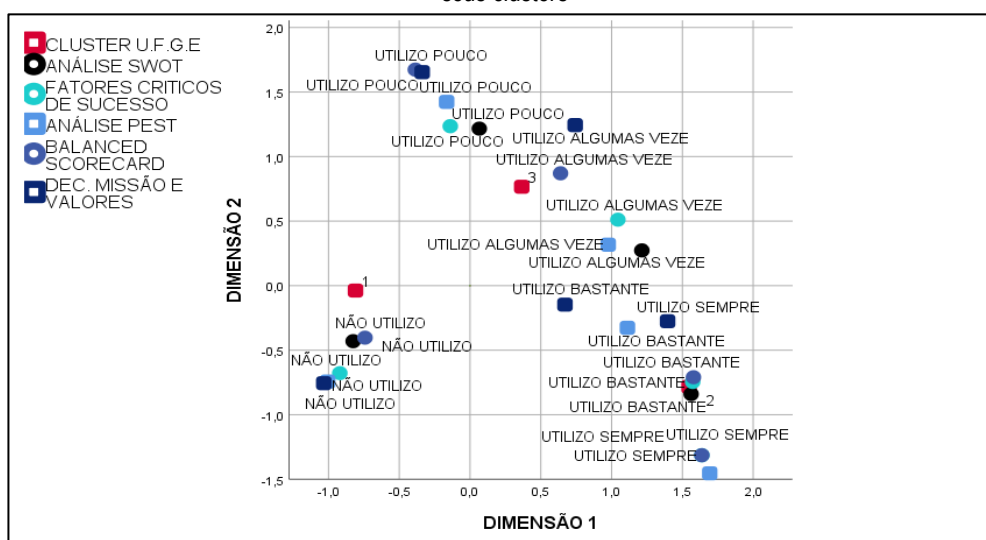
jurídica de fundação com mais de 250 colaboradores e mais de 50 utentes. E um terceiro grupo de organizações – mutualidades, associações, misericórdias e instituições de organizações religiosas entre 30 e 50 utentes e entre 50 a 250 colaboradores.

Aqui vamos apresentar os resultados sobre a frequência do uso das FGE, os resultados da opinião sobre a importância do seu uso e os resultados das dificuldades apontadas na utilização das mesmas.

Quando questionados sobre o uso de ferramentas de gestão estratégica, observa-se entre 34,4% e 50% não utiliza as FGE, destacando-se o BSC e a análise SWOT como ferramentas menos usadas. Também há um pequeno grupo que utiliza sempre as FGE, com uma frequência de uso variando entre 3,1% e 9,4%, destacando-se como ferramenta mais usada a declaração de missão e valores. Também existe um grupo de inquiridos com uma utilização intermédia das FGE, que varia entre uma utilização pouco frequente (entre 12,5% e 34,4%) até uma utilização bastante frequente (entre 9,4% e 34,4%).

Aplicando uma análise de clusters hierárquica com o método Ward usando a distância euclidiana quadrada como medida de dissimilaridade entre os sujeitos, classificamos os inquiridos de acordo com a frequência de uso das FGE em três clusters (Figura 3).

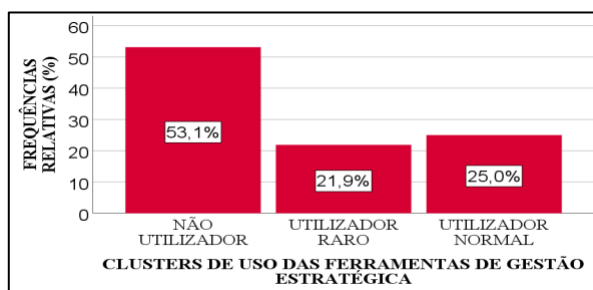
Figura 3 – Análise de correspondências múltiplas da frequência de uso das ferramentas de gestão estratégica e dos seus clusters



Na figura 4 observamos que o primeiro cluster é constituído por 17 inquiridos, correspondendo a 53,1% das frequências, englobando os responsáveis das organizações que não utilizam as ferramentas – denominando-se assim a este cluster de “não utilizador” das FGE.

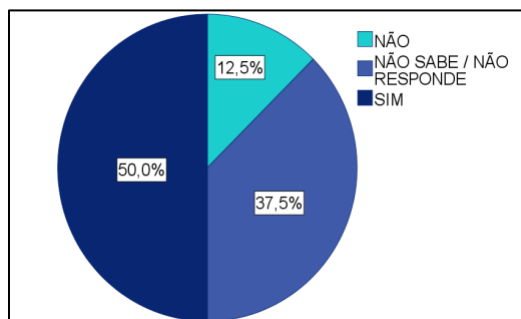
Existe um segundo cluster com 8 inquiridos que utiliza bastante ou sempre as FGE, que corresponde a 25% dos inquiridos, ao qual denominaremos cluster do “utilizador normal” das FGE. Por fim, destaca-se um terceiro cluster com 7 inquiridos que pouco utiliza ou utiliza algumas vezes as FGE que corresponde a 21,9% dos inquiridos, ao qual denominaremos cluster de “utilizador raro” das FGE (Figura 4).

Figura 4 – Clusters de uso das ferramentas de gestão estratégica



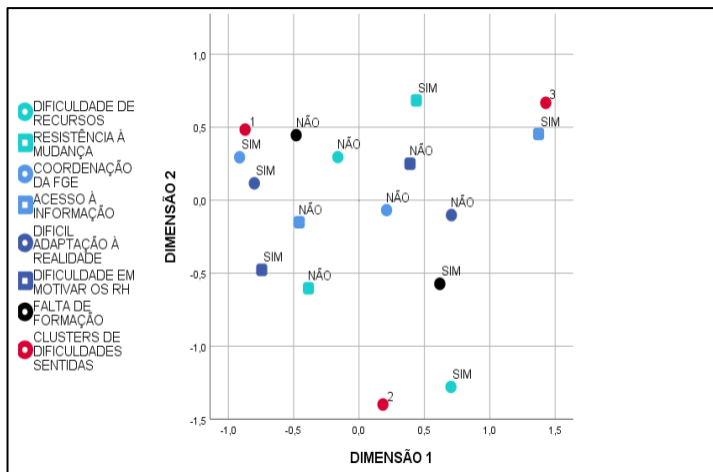
Quando questionados sobre o reconhecimento da importância das FGE (Figura 5), metade dos inquiridos reconhece a sua importância, 12,5% não reconhece a sua importância e 37,5% não sabe, não responde ou não tem opinião formada sobre a importância daquelas ferramentas de gestão.

Figura 5 – Importância do uso das ferramentas de gestão estratégicas



Seguidamente, relativamente às dificuldades no uso de ferramentas de gestão estratégica e pela observação da figura 6 constatamos que as três principais dificuldades apontadas no uso das FGE, são a difícil adaptação à realidade (46,9%), resistência à mudança (46,9%) e a falta de formação e preparação dos recursos humanos (43,8%).

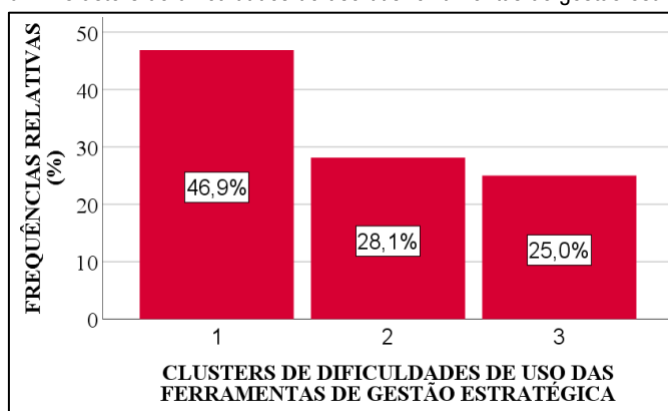
Figura 6 – Análise de correspondências múltiplas das dificuldades de uso das ferramentas de gestão estratégica



Aplicando uma análise de clusters hierárquica com o método Ward, classificamos as dificuldades apontadas pelos inquiridos sobre o uso das FGE em três clusters. O primeiro cluster de dificuldades é constituído por 15 inquiridos, correspondendo a 46,9% das frequências, que apontam como principais dificuldades do uso das FGE a dificuldade de adaptação à realidade, a coordenação de mais de um FGE, e a dificuldade em motivar os trabalhadores, ao qual denominaremos de cluster de “falta de motivação e de adaptação à realidade”.

Um segundo cluster de dificuldades é constituído por 9 inquiridos, correspondendo a 28,1% das frequências (Figura 7), que apontam como principais dificuldades do uso das FGE a falta de formação e a dificuldade de recursos, ao qual denominaremos de cluster de “défice de formação e de recursos”

Figura 7 – Clusters de dificuldades de uso das ferramentas de gestão estratégica



Por fim, um terceiro cluster de dificuldades é constituído por 8 inquiridos, correspondendo a 25,0% das frequências (Figura 7), que apontam como principais dificuldades do uso das FGE, a resistência à mudança e o acesso à informação, ao qual denominaremos de cluster de “resistência à mudança e falta de acesso à informação”.

Relativamente aos resultados da análise descritiva e consistência interna do questionário dos fatores de sucesso para a sustentabilidade das organizações sociais, observamos na tabela 3 que os três itens do questionário com maior nível de concordância foram o item 2 – “A descrição de funções é clara e fácil de compreender (cada funcionário sabe exatamente o que fazer)” (Média = 3,69), item 12 – “As receitas anuais da minha organização provêm da prestação de serviços” (Média = 3,66), e item 26 – “É essencial haver parcerias com outras entidades público/privadas” (Média = 3,53). Ao inverso, os itens com menor nível de concordância são o item 9 – “O envolvimento de voluntários é elevado” (Média = 2,56); item 10 – “Existe diversidade de fontes de rendimento” (Média = 2,75) e item 14 – “Os donativos contribuem para a diversidade da receita da organização” (Média = 2,91). O estudo da consistência interna do questionário dos fatores de sucesso para a sustentabilidade das organizações sociais através do cálculo do Alpha de Cronbach’s, permite concluir que o fator 2 – “Operações” (0,813) e o fator 5 – “Cultura” (0,828) apresentam uma boa consistência interna, enquanto o fator 1 – “Estratégia” (0,747), fator 3 – “Pessoas” (0,717) e fator 4 – “Modelo de Negócios” (0,741) apresenta uma consistência interna

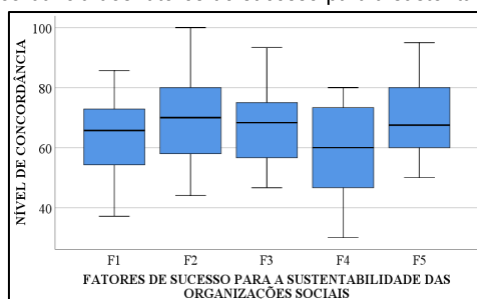
razoável. Desta forma, conclui-se que a estrutura fatorial da escala original se confirma para a nossa população de responsáveis das IPSS do distrito de Vila Real.

Tabela 3 – Estatísticas descritivas e análise de consistência interna dos fatores de sucesso para a sustentabilidade das organizações sociais

Fatores	Alpha de Cronbach's	Itens	Média \pm D. Padrão	Correlação Item / Fator	Alpha de Cronbach's*
Fator 1 – Estratégia	0,747	Item 4	2,97 \pm 1,06	0,395	0,733
		Item 8	3,47 \pm 0,88	0,360	0,737
		Item 15	3,16 \pm 1,11	0,458	0,719
		Item 16	3,00 \pm 1,02	0,493	0,709
		Item 20	3,31 \pm 0,74	0,481	0,717
		Item 25	3,03 \pm 0,97	0,595	0,686
		Item 26	3,53 \pm 0,95	0,484	0,711
Fator 2 – Operações	0,813	Item 11	3,47 \pm 1,11	0,702	0,746
		Item 13	3,66 \pm 0,75	0,509	0,802
		Item 17	3,47 \pm 0,88	0,701	0,746
		Item 19	3,44 \pm 0,91	0,636	0,765
		Item 21	3,19 \pm 0,86	0,484	0,809
Fator 3 – Pessoas	0,717	Item 1	3,47 \pm 1,02	0,427	0,685
		Item 2	3,69 \pm 0,93	0,684	0,608
		Item 3	3,28 \pm 0,96	0,403	0,692
		Item 5	3,25 \pm 0,84	0,487	0,670
		Item 6	3,00 \pm 1,14	0,181	0,767
		Item 23	3,38 \pm 1,04	0,607	0,626
Fator 4 – Modelo de Negócios	0,741	Item 9	2,56 \pm 1,27	0,630	0,656
		Item 10	2,75 \pm 1,34	0,565	0,679
		Item 14	2,91 \pm 1,15	0,289	0,756
		Item 18	3,25 \pm 0,98	0,415	0,721
		Item 22	3,09 \pm 1,15	0,414	0,723
		Item 28	3,13 \pm 0,83	0,630	0,679
Fator 5 – Cultura	0,828	Item 7	3,53 \pm 0,95	0,633	0,797
		Item 12	3,47 \pm 0,72	0,631	0,799
		Item 24	3,56 \pm 0,84	0,703	0,762
		Item 27	3,41 \pm 0,95	0,679	0,773

Comparando o nível de concordância dos inquiridos sobre os fatores de sucesso para a sustentabilidade das organizações (Figura 8) observa-se que o fator 2 – “Operações” é o que apresenta maior nível de concordância, enquanto o fator 4 – “Modelo de negócios” é o que apresenta menor nível de concordância.

Figura 8 – Nível de concordância dos fatores de sucesso para a sustentabilidade das organizações



De modo a poder concluir sobre a igualdade ou desigualdade entre a média dos 5 fatores, iremos aplicar o teste da Anova com medidas repetidas ou o teste de Friedman, consoante se comprove a existência de distribuição normal nos fatores ou não. Aplicando o teste de Kolmogorov-Smirnov sobre as pontuações dos cinco fatores (Tabela 4), conclui-se que a distribuição do nível de concordância é significativamente normal em todos os fatores ($p > 0,005$), recomendando-se assim a utilização do teste da Anova com medidas repetidas para comparar as médias dos cinco fatores.

Tabela 4 – Teste de normalidade e teste de Friedman dos fatores de sucesso para a sustentabilidade das organizações sociais

F	Min-Max	Teste de Normalidade	$\bar{X} \pm S$	Teste da Anova
F1	37,1-85,7	KS = 0,104; g.l.=32; p=0,200 ns	64,2 \pm 12,2	F=3,354 g.l.=4 p=0,023*
F2	44,0-100,0	KS = 0,136; g.l.=32; p=0,142 ns	68,9 \pm 13,7	
F3	46,7-93,3	KS = 0,101; g.l.=32; p=0,200 ns	66,9 \pm 12,8	
F4	30,0-80,0	KS = 0,113; g.l.=32; p=0,200 ns	59,0 \pm 15,0	
F5	50,0-95,0	KS = 0,134; g.l.=32; p=0,151 ns	69,9 \pm 14,1	

Aplicando o teste da Anova com medidas repetidas (Tabela 4) ($F=3,354$; g.l.=4; $p=0,023^*$) conclui-se que o nível de concordância sobre os fatores de sucesso para a sustentabilidade das organizações não é significativamente igual entre os cinco fatores. Fazendo uso da média conclui-se que os dois fatores mais apontados pelos responsáveis das organizações são o fator 5 – “Cultura” e o fator 2 – “Operações” com médias de 69,9 e 68,9 pontos num máximo de 100 pontos. O fator com menor nível de concordância é o fator 4 – “Modelo de negócios” com 59 pontos em 100.

Por último, vamos apresentar os dados sobre a correlação entre os Fatores de Sucesso para a Sustentabilidade das Organizações Sociais. Aqui interessa-nos estudar até que ponto quando um responsável de uma organização social apresenta pontuações elevadas num fator, também apresenta pontuações elevadas noutro fator; ou vice-versa. Desta forma, importa estudar a existência de correlação entre os fatores, devendo aplicar-se o teste de correlação de Pearson, já que se verifica o pressuposto da normalidade em todos os fatores.

Aplicando o teste de correlação de Pearson, como $p < 0,05^*$ conclui-se que existe uma correlação significativa entre 9 dos 10 pares de correlações, significando que de uma forma geral quando um responsável de uma organização atribui elevada concordância sobre um fator de

sustentabilidade da organização, também apresenta elevada concordância nos restantes fatores, como observamos na Tabela 5.

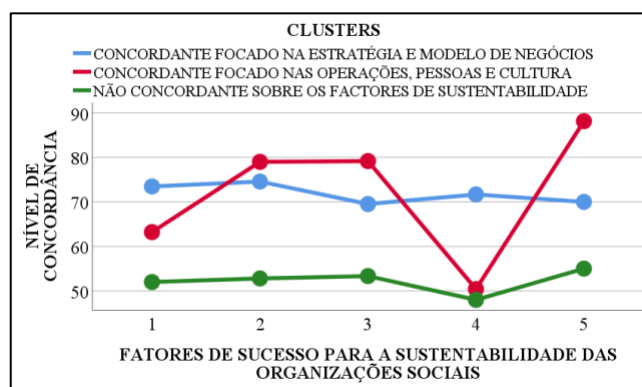
Tabela 5 – Teste de correlação de Pearson entre as pontuações dos fatores de sucesso para a sustentabilidade das organizações

Fatores	F2	F3	F4	F5
F1	R = 0,585 n=32 p<0,001***	R = 0,593 n=32 p<0,001***	R = 0,778 n=32 p<0,001***	R = 0,368 n=32 p=0,038*
F2	---	R = 0,777 n=32 p<0,001***	R = 0,419 n=32 p=0,017*	R = 0,776 n=32 p<0,001***
F3	---	---	R = 0,384 n=32 p=0,030*	R = 0,765 n=32 p<0,001
F4	---	---	---	R = 0,154 n=32 p=0,399ns

No entanto, conclui-se pela não existência de correlação significativa entre o fator 4 – “modelo de negócios” e o fator 5 – “cultura”.

Aplicando uma análise de clusters hierárquica com o método Ward usando a distância euclidiana quadrada como medida de dissimilaridade entre os sujeitos, classificamos os inquiridos em função das pontuações obtidas nos fatores de sucesso para a sustentabilidade das organizações sociais (Figura 9).

Figura 9 – Nível de concordância dos fatores de sucesso para a sustentabilidade das organizações em função dos clusters obtidos



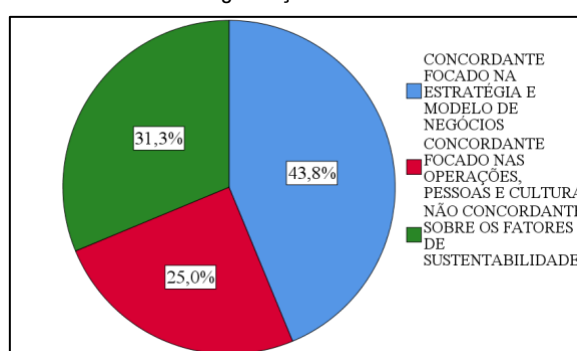
O primeiro cluster de opinião acerca dos fatores de sustentabilidade das organizações sociais é constituído por 10 inquiridos, correspondendo a 31,2% das frequências (Figura 9), caracteriza-se por apresentar pontuações medianas em todos os cinco fatores de sustentabilidade, ao qual denominaremos de cluster “não concordante sobre os fatores de sustentabilidade” das organizações sociais.

Um segundo cluster de opinião acerca dos fatores de sustentabilidade das organizações sociais é constituído por 14 inquiridos, correspondendo a 43,8% das frequências, caracteriza-se por apresentar pontuações elevadas em todos os fatores, mas destacadamente no fator 1 –

“Estratégia” e fator 4 – “Modelo de negócios” comparada mente aos outros dois clusters (Figura 8), ao qual denominaremos de cluster “concordante focado na estratégia e no modelo de negócios” para a sustentabilidade da das organizações sociais.

Um terceiro cluster de opinião acerca dos fatores de sustentabilidade das organizações sociais é constituído por 8 inquiridos, correspondendo a 25,0% das frequências (Figura 10), caracteriza-se por apresentar pontuações elevadas nos fatores 2 – “Operações”, 3 – “Pessoas” e 5 – “Cultura” (Figura 9), ao qual denominaremos de cluster “concordante focado nas operações, pessoas e cultura” para a sustentabilidade da das organizações sociais.

Figura 10 – Clusters obtidos sobre o nível de concordância dos fatores de sucesso para a sustentabilidade das organizações sociais



Pretende-se neste ponto o estudo da associação entre os clusters de sustentabilidade e os clusters de uso das ferramentas de gestão estratégica que podemos observar Tabela 6, concluindo-se que o seu uso não é significativamente independente dos fatores de sustentabilidade das organizações sociais. Desta forma, observa-se que dos utilizadores normais (mais frequentes) das ferramentas de gestão estratégica, 87,5% focam a sua sustentabilidade em todos os fatores, mas sobretudo focado na estratégia e no modelo de negócios. Também observamos que dos utilizadores raros de tais ferramentas, 71,4% também são não concordantes em todas os fatores de sustentabilidade das organizações sociais.

Tabela 6 – Estudo da Associação entre a sustentabilidade e o uso de ferramentas de gestão estratégica

Fatores de Sustentabilidade / Uso das Ferramentas de Gestão Estratégica	Não Utilizador	Utilizador Raro	Utilizador Normal	Total
Concordante: Focado na Estratégia e Modelo de Negócios	7(41,2%)	0(0,0%)	7(87,5%)	14(43,8%)
Concordante: Focado nas Operações, Pessoas e Cultura	5(29,4%)	2(28,6%)	1(12,5%)	8(25,0%)
Não Concordante	5(29,4%)	5(71,4%)	0(0,0%)	10(31,3%)
Total	17(100,0%)	7(100,0%)	8(100,0%)	32(100,0%)

Teste de Independência de Qui-Quadrado: $\chi^2=13.391$; g.l.=4; p=0,010*

Apresenta-se agora o estudo das variáveis independentes relacionadas com as características socioprofissionais dos inquiridos e com a características das organizações que explicam o perfil de uso das FGE (Tabela 8), não tendo encontrado nenhuma influência significativa por parte da idade do inquirido, das habilitações literárias, da área de formação, da natureza jurídica da

organização, do tempo de exercício da atividade ou do número de utentes. Ao contrário, verificou que o cargo desempenhado ($\chi^2=12.358$; g.l.=2; $p=0,002$ **), o tempo de exercício do cargo ($\chi^2=20.192$; g.l.=6; $p=0,003$ **) e o número de colaboradores ($\chi^2=11.492$; g.l.=4; $p=0,022$ *) explicam significativamente o perfil de uso das mesmas.

Tabela 8 – Estudo da associação entre o perfil de uso das ferramentas de gestão estratégicas e as variáveis sociodemográficas dos inquiridos e das variáveis caracterizadoras das organizações sociais

Variável Independente	Teste de Independência de Qui-Quadrado
Idade do Inquirido	$\chi^2=6.252$; g.l.=6; $p=0,396$ ns
Habilitação literária do Inquirido	$\chi^2=4.537$; g.l.=4; $p=0,338$ ns
Área de Formação	$\chi^2=9.250$; g.l.=8; $p=0,322$ ns
Cargo Desempenhado	$\chi^2=12.358$; g.l.=2; $p=0,002$ **
Tempo de Exercício do Cargo	$\chi^2=20.192$; g.l.=6; $p=0,003$ **
Natureza Jurídica da Organização	$\chi^2=13.015$; g.l.=10; $p=0,223$ ns
Tempo de Exercício da Atividade	$\chi^2=2.903$; g.l.=4; $p=0,574$ ns
Número de Uteses	$\chi^2=1.025$; g.l.=4; $p=0,906$ ns
Número de Colaboradores	$\chi^2=11.492$; g.l.=4; $p=0,022$ *

Pela observação do Tabela 9 verificamos que o grupo de “não utilizadores” das FGE, exercem sobretudo cargos de topo (82.4%) entre 1 a 5 anos (35,3%) ou há mais de 10 anos (47,1%) e trabalham em organizações com mais de 250 colaboradores (17,6%). O grupo dos “utilizadores raros” das FGE, exercem todos cargos de topo (100,0%), há menos de 1 ano (14,3%) ou entre 5 a 10 anos (71,4%) e trabalham todos em organizações com menos de 50 colaboradores (100%). E por último o grupo dos “utilizadores normais” das FGE, exercem sobretudo cargos intermédios (75%), entre 5 a 10 anos (87,5%) e trabalham em instituições com 50 a 250 colaboradores.

Tabela 9 – Estatísticas descritivas do perfil de uso das ferramentas de gestão estratégicas em função do cargo desempenhado, tempo de exercício do cargo e número de colaboradores da instituição

Variáveis Independentes	Categorias	Não Utilizador	Utilizador Raro	Utilizador Normal	Total
Cargo Desempenhado	Intermédio	3(17,6%)	0(0,0%)	6(75,0%)	9(28,1%)
	Topo	14(82,4%)	7(100,0%)	2(25,0%)	23(71,9%)
Tempo de Exercício de Cargo	< 1 ano	2(11,8%)	1(14,3%)	0(0,0%)	3(9,4%)
	1 a 5 anos	6(35,3%)	0(0,0%)	1(12,5%)	7(21,9%)
	5 a 10 anos	1(5,9%)	5(71,4%)	7(87,5%)	13(40,6%)
	>10 anos	8(47,1%)	1(14,3%)	0(0,0%)	9(28,1%)
Número de Colaboradores	10 a 50 col.	11(64,7%)	7(100%)	3(37,5%)	21(65,6%)
	50 a 250 col.	3(17,6%)	0(0,0%)	5(62,5%)	8(25,0%)
	>250 col.	3(17,6%)	0(0,0%)	0(0,0%)	3(9,4%)

Foi analisada qual a relação entre as ferramentas de gestão estratégica estudadas nesta investigação e a sustentabilidade das organizações em estudo e verificou-se que apesar destas ferramentas terem um papel primordial para a sustentabilidade das instituições estas são pouco

utilizadas. As IPSS que fizeram parte desde estudo utilizam, essencialmente, como estratégia organizacional a análise PEST, os Fatores Críticos de Sucesso e a Declaração de Visão, Missão, Valores e Objetivos. Estas ferramentas são as mais utilizadas pelas OSFL ficando para segundo plano o BSC e a Análise SWOT embora os gestores de tais organizações considerem importante a sua utilização para o planeamento estratégico a curto, médio e longo prazo verificando-se, neste caso, uma contradição. As razões apontadas para a não ou rara utilização de tais ferramentas prendem-se, essencialmente, com o défice de formação e de recursos.

De acordo com o pretendido com o estudo, após análise dos resultados finais relativos à amostra, pode-se concluir que apesar de qualquer uma das estratégias acima discriminadas poderem garantir a sustentabilidade das IPSS, raras são as instituições que as utilizam. Por outro lado, as IPSS apenas utilizam, frequentemente, as seguintes ferramentas de gestão estratégica: Análise PEST, fatores críticos do sucesso e missão e valores nunca utilizando ou utilizando raramente a Análise SWOT e BSC. Verifica-se que compreendem a importância da implementação de tais ferramentas considerando-as uma mais valia podendo proporcionar a autonomia financeira das IPSS, no entanto embora haja compreensão neste sentido são poucas as instituições que beneficiam da utilização das mesmas. Por fim, as razões indicadas pelas IPSS para a não implementação dessas ferramentas no dia a dia da instituição prende-se com a dificuldade que sentem em adaptar tais ferramentas a realidade das instituições, a resistência à mudança e a falta de formação e preparação dos recursos humanos. Denota-se que a utilização de ferramentas de gestão estratégica é um fator incitador para a melhoria organizacional das IPSS. Relativamente à questão de partida, a implementação das ferramentas em estudo e a sustentabilidade confirmam-se, empiricamente, a sua relação verificando-se que seria uma mais-valia para a sustentabilidade das instituições deixando de depender, na totalidade, dos subsídios do Estado embora na prática não exista relação entre ambos devido aos motivos acima indicados.

Com este estudo verifica-se que a utilização ou não de FGE nas OSFL está relacionada com a falta de formação dos gestores das mesmas não estando o acesso a formações específicas ao alcance de todos os inquiridos devido a questões financeiras, falta de tempo, interesse e/ou motivação dos profissionais da área. Neste capítulo foram analisadas as razões que levam há não utilização das FGE e quais as vantagens da sua utilização para a promoção da sustentabilidade das IPSS. É essencial investir na formação contínua de gestores das organizações sociais para que se consiga criar um elo de ligação entre a missão destas e a sua sustentabilidade.

Este estudo será ultimado no próximo ponto com a exposição das conclusões essenciais, as limitações deparadas no decorrer deste processo e a importância da aplicabilidade das FGE nas IPSS.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após a apresentação e análise de resultados, neste capítulo, far-se-ão ilações que se consideraram fundamentais neste estudo. Com este estudo realizaram-se algumas apreciações relativamente ao tema em estudo. Os objetivos deste estudo referiam-se à análise das FGE implementadas nas OSFL e de que forma a sua utilização garante a sua sustentabilidade. Foi possível constatar que a maior parte destas organizações têm a visão, missão, valores e objetivos bem definidos embora não ou raramente utilizem outras FGE. Verificou-se a necessidade de adaptar a utilização das FGE

de acordo com os objetivos de cada OSFL. Assim, o problema de investigação incidu na gestão das IPSS, do distrito de Vila Real, e nas FGE que estas usam ou não e que podem ser uma mais-valia no seu planeamento organizacional. Verificou-se que são poucas as instituições que usam as FGE estudadas embora sejam consideradas bastante importantes para o planeamento estratégico das mesmas; verificou-se que as IPSS raramente utilizam a Análise SWOT e BSC como estratégia para a tomada de decisões mas que utilizam frequentemente a Análise PEST, Missão e Valores e FCS; também existe uma perceção da importância da implementação de tais ferramentas facultando uma maior autonomia financeira das IPSS; por último as dificuldades apontadas para a não utilização destas ferramentas prende-se com a dificuldade em adaptar as mesmas há realidade das instituições, a resistência há mudança e a falta de formação e preparação dos recursos humanos. Quanto à questão de partida, ao realizar-se uma correlação entre a implementação das FGE e a sustentabilidade confirma-se, empiricamente, a sua relação verificando-se que seria uma mais-valia para a sustentabilidade das instituições deixando de depender, na totalidade, dos subsídios do Estado.

Nas organizações do terceiro setor existe a necessidade de reconhecer a importância da utilização destas ferramentas devendo, por isso, apostar-se na capacitação dos seus gestores de topo, uma vez que se denota uma falta de conhecimento nesta área, permitindo, desta forma, conceber maiores e melhores competências para assim poderem criar objetivos ou planos a longo prazo e, em consequência, uma maior sustentabilidade e uma maior aposta na diferenciação entre as IPSS. Nota-se uma dificuldade na implementação destas ferramentas e devido a estas circunstâncias é crucial o investimento na formação especializada.

As OSFL devem observar as oportunidades e ameaças no seu meio envolvente, reformular a missão os objetivos e estratégias sempre que necessário tendo sempre presente às necessidades dos seus utentes. Ao realizar esta avaliação de forma periódica levaria um desenvolvimento organizacional mais eficaz e eficiente pois, atualmente, estas instituições são imprescindíveis para a sociedade e para o aumento da qualidade de vida da população. É essencial que estas organizações acreditem na sua visão e missão e que, conjuntamente, com uma gestão organizacional eficaz se tornem autónomos financeiramente do estado apostando na sua própria sustentabilidade

Através dos resultados obtidos neste estudo pretende-se que as instituições reflitam acerca da gestão e reconheçam formas de melhoria tornando-se relevante o planeamento organizacional podendo, também, estabelecer métodos de cooperação entre as várias organizações existentes que vise a troca de conhecimentos.

Nesta pesquisa também se apresentaram algumas limitações, a situação pandémica que não permitiu deslocações às instituições conforme estava previsto, as respostas recebidas resultarem do envio do questionário para e-mails institucionais não havendo, por isso, forma de garantir que o seu preenchimento foi realizado por gestores de topo já que também foi garantido o anonimato e confidencialidade. Por último, verificou-se um grande atraso no recebimento dos resultados embora tenha sido solicitado, várias vezes, por telefone e e-mail o seu preenchimento.

Assim, esta investigação demonstra a necessidade se investir na formação na área de gestão estratégica para as OSFL com vista ao aumento da sua autonomia financeira, ou seja, a sua sustentabilidade. É, portanto, importante a profissionalização da gestão no terceiro setor pois

levará a uma maior rentabilidade de recursos físicos e humanos dando oportunidade às instituições de darem continuidade á sua missão.

AGRADECIMENTOS

Este trabalho é financiado por Fundos Nacionais através da FCT – Fundação para a Ciência e a Tecnologia, I.P., no âmbito do projeto Ref^a UIDB/05507/2020 com o identificador DOI <https://doi.org/10.54499/UIDB/05507/2020>. Agradecemos adicionalmente ao Centro de Estudos em Educação e Inovação (Ci&DEI) e ao Politécnico de Viseu pelo apoio prestado.

REFERÊNCIAS

- Agranonik, M., Hirakata, V. N., & Camey, S. A. (2010). Introdução à análise estatística utilizando o spss 18.0.
- IBC, E. (2019). Missão, visão e valores organizacionais. Obtido de IBC - Instituto Brasileiro de Coaching: <https://www.ibccoaching.com.br/portal/rh-gestao-pessoas/o-que-e-visao-missao-organizacional/>
- Irigaray, H. A., Cunha, G. X., & Harten, B. A. (2016). Missão organizacional: o que a análise crítica do. Caderno EBAPE.BR, 14(4), pp. 920-933.
- Khauaja, D. M. R. & Bentzen, B. (2005) Gestão no Terceiro Setor: o Movimento Comunitário do Jardim São Joaquim. Artigo apresentado no VIII SEMEAD - Seminários em Administração. São Paulo: Universidade de São Paulo
- Namorado, R. (2017). O que é a economia social? Economia social em textos.
- Paton , C., Mastelari, D. A., Nogueira, N. A., Teixeira, S. A., Martins, V. F., & Veiga, W. d. (1999). O uso do balanced scorecard como um sistema de gestão estratégica.
- Prodanov, C. C., & Freitas, E. C. (2013). Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico (2^a ed.). Novo Hamburgo, Rio Grande do Sul, Brasil: Universidade FEEVALE. Obtido de https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=zUDsAQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA13&dq=prodanov+freitas+2013&ots=dcY8chAchL&sig=CNVleG_WvzupxngUfuXYVC2Scs0&redir_esc=y#v=onepage&q=prodanov%20freitas%202013&f=false
- Porter, M. (1997). Comitê Temático de Estratégia e Gestão Position Paper. Movimento Brasil Competitivo. HSM Managemet. 1(5).
- Quintão, C. (2004). Terceiro Sector - elementos para referenciação teórica e conceptual. V Congresso Português de Sociologia - Sociedades Contemporâneas: Reflexividade e Acção, Atelier: Mercados, Emprego e Trabalho, Universidade do Minho, Braga
- Rocha, M. C. F. (2018). “Gestão social aplicada ao terceiro setor: a importância das estratégias de gestão para a captação de recursos versão definitiva.” tese de doutoramento em gestão. Tese de Doutoramento em Gestão. Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro. Vila Real. 305 pp

- Rodrigues, A. L. (2007). Modelos de gestão e inovação social em organizações sem fins lucrativos: divergências e convergências entre nonprofit sector e economia social. 14(43), pp. 111-128. doi:DOI: 10.1590/S1984-92302007000400006
- Santos, A. J. (2008). Gestão Estratégica: conceitos, modelos e Instrumentos. Escolar Editora.
- Teixeira, S. (2017). Gestão das organizações. Lisboa: Escolar Editora.
- Torres, B. F., Gomes, M. C., Freitas, T. L., & Cabral, K. F. (janeiro/dezembro de 2017). Matriz bcg e análise swot: aplicação em uma instituição de ensino superior privado. Revista Científica Univçosa.v.9, n.º 1. Viçosa-MG. ANAIS IX SIMPAC.

PROCEDIMENTOS ÉTICOS

Conflito de interesses: nada a declarar. **Financiamento:** Este trabalho foi financiado por Fundos Nacionais através da FCT – Fundação para a Ciência e a Tecnologia, I.P., no âmbito do projeto Ref. UIDB/05583/2020. **Revisão por pares:** Dupla revisão anónima por pares.



Todo o conteúdo da [e³ – Revista de Economia, Empresas e Empreendedores na CPLP](#) é licenciado sob *Creative Commons*, a menos que especificado de outra forma e em conteúdo recuperado de outras fontes bibliográficas.

ECOSSISTEMAS DE CONHECIMENTO: MODELOS DISRUPTIVOS PARA A GESTÃO ACADÊMICA**KNOWLEDGE ECOSYSTEMS: DISRUPTIVE MODELS FOR ACADEMIC MANAGEMENT**[10.29073/e3.v10i2.945](https://doi.org/10.29073/e3.v10i2.945)

Receção: 02/10/2024. Aprovação: 06/11/2024. Publicação: 30/12/2024

Marcelo Teixeira ^a, Cristiane Teixeira ^b^a Universidade de Pernambuco, Brasil; marcelo.mendoncateixeira@upe.br; ^b Universidade de Pernambuco, Brasil; cris.upe.br@gmail.com;**RESUMO**

O presente estudo relata a experiência da aplicação de técnicas e ferramentas de gestão do conhecimento visando aprimorar a eficácia dos processos e a partilha de informações em um contexto organizacional voltado para a área acadêmica. Para isso, foram adotadas as três fases do ciclo de gestão do conhecimento: captura, compartilhamento e aplicação do conhecimento. A pesquisa seguiu uma abordagem metodológica qualitativa e descritiva, resultando na criação de uma solução eficaz de gestão do conhecimento para os campi avançados de uma universidade federal brasileira. Essa solução tem o potencial de impulsionar a efetividade e a dinâmica do trabalho em equipe. Os resultados destacam a contribuição da pesquisa para propor uma gestão mais eficiente das atividades acadêmicas nesses campi, especialmente no que diz respeito à padronização de relatórios por meio de um sistema de informação.

Palavras-Chave: Ciclo KM, Compartilhamento de Conhecimento, Infraestrutura Digital, Instituição Acadêmica.

ABSTRACT

The present study reports the experience of applying knowledge management techniques and tools, improving the effectiveness of processes and sharing information in an organizational context specific to the academic area. To achieve this, the three phases of the knowledge management cycle were adopted: capturing, sharing and applying knowledge. The research followed a qualitative and descriptive methodological approach, resulting in the creation of an effective knowledge management solution for the advanced campuses of a Brazilian federal university. This solution has the potential to contribute to the effectiveness and dynamics of teamwork. The results highlight the contribution of research to providing more efficient management of academic activities in these fields, especially with regard to the standardization of reports through an information system.

Keywords: KM Cycle, Knowledge Sharing, Digital Infrastructure, Academic Institution.

1. INTRODUÇÃO

No contexto acadêmico, a sociedade da informação e do conhecimento, também conhecida como sociedade em rede, destaca a universidade como um local central para a produção, compartilhamento e aplicação do conhecimento gerado em diversos departamentos, núcleos, centros de ensino e campi avançados. Os campi, dirigidos por uma universidade ou por um consórcio de instituições de ensino superior, englobam atividades que envolvem a comunidade e instituições públicas e privadas locais. Os Campi Avançados representam uma configuração universitária que integra unidades de ensino e moradia. Nos campi da Universidade Federal Rural de Pernambuco, no Estado de Pernambuco - Brasil, não há unidades de ensino formal, mas sim espaços dedicados ao desenvolvimento de atividades práticas de ensino, pesquisa e extensão. Essas atividades incluem aulas práticas, experimentação científica e projetos comunitários,

respetivamente. São frequentados por estudantes de graduação e pós-graduação, bem como por professores da região, que conduzem iniciativas voltadas para o progresso local, alinhadas aos currículos das universidades e supervisionadas por seus respectivos departamentos. Nesse contexto, a gestão do conhecimento emerge como uma estratégia inovadora para a administração das atividades acadêmicas, especialmente para abordar os desafios de comunicação entre os diversos participantes do ambiente universitário.

Justamente, o que ocorre no discurso em epígrafe se faz presente nos campi avançados da Universidade Federal Rural de Pernambuco (localizada na Região Nordeste Brasileira), e uma das soluções encontradas foi recorrer a gestão do conhecimento. Nesse caso, vemos que um processo comunicacional eficiente é imprescindível em qualquer organização, juntamente com a transmissão, padronização e transparência das informações, sendo resultado de uma interação constante e dinâmica do conhecimento que acontece de forma tácita e explícita. Para tanto, de acordo com Santos et al. (2017), o conhecimento tácito tem sua natureza na sua condição original, a ação, e possui uma destreza informal de difícil especificação. Quanto ao explícito, é um conhecimento transmitido em linguagem formal, objetiva e sistemática. “A influência recíproca entre o conhecimento tácito e explícito, leva à criação do conhecimento, demonstrando um processo espiral de interação, em diferentes níveis que são chamados de conversão do conhecimento” (Santos et al., 2017, p.3).

Assente nesta problemática, apresentamos, neste trabalho, uma pesquisa empírico descritiva de vertente qualitativa, utilizando a gestão do conhecimento como estratégia para a resolução do problema de gestão das informações em voga entre os campi avançados da UFRPE. Deste modo, formulamos uma pergunta de investigação para nortear o trabalho de pesquisa: “*como a KM pode otimizar o processo de registro de atividades desenvolvidas nos campi avançados de uma universidade federal pública brasileira*”? Daí, o objetivo fulcral do estudo, que ora se descreve, era realizar o desenvolvimento de uma solução KM para auxiliar o registro de atividades desenvolvidas nos campi avançados da UFRPE, com o apoio de uma Comunidade de Prática. Conforme o pensamento de Wenger, Mcdermott e Snyder (2002), as comunidades de prática se caracterizam como grupos de pessoas que compartilham uma preocupação, um conjunto de problemas ou uma paixão sobre um tema e que aprofundam seu conhecimento e experiência nesta área, interagindo em uma base contínua.

Assim, o artigo está organizado nos seguintes tópicos: o primeiro esboça as opções metodológicas para o estudo ser realizado; o segundo descreve a fundação teórica; a terceira, metodologia de pesquisa e a execução do ciclo da gestão do conhecimento; o quarto, os resultados obtidos; e o quinto, as considerações finais.

2. METODOLOGIA

A pesquisa qualitativa e empírico descritiva, aqui apresentada, se apoiou na revisão de literatura e no estudo de caso enquanto métodos científicos, com objetivo de conceber um arcabouço teórico sobre a gestão do conhecimento e sua aplicabilidade na gestão estratégica em campi avançados de uma universidade federal pública brasileira. Sabe-se que a gestão do conhecimento abrange um conjunto de modelos teóricos, dentre eles o ciclo KM proposto pelo modelo de Davenport (1994) com a proposta de criar, disseminar e utilizar o conhecimento como fator

estratégico para as organizações. As etapas do estudo podem observadas na tabela 1. Onde a captura ocorreu através da análise de documentos e entrevistas para identificação do problema, o compartilhamento do conhecimento foi feito através da contextualização de conteúdo utilizando comunidades práticas e por fim a aplicação por meio da prototipação de uma solução de gestão da informação e conhecimento. Nessa perspectiva, recorreu-se às pesquisas de Virgilio (2017) relacionadas à gestão do conhecimento como ferramenta para a melhoria do trabalho coletivo e colaborativo. Os resultados do estudo representam o cenário contemporâneo da gestão do conhecimento em uma instituição pública brasileira.

3. RESULTADOS

Ciclo KM: Gestão e Sistematização do Conhecimento

No decorrer dos anos, o avanço tecnológico vem proporcionando profundas mudanças na sociedade contemporânea, especialmente nas formas de produção da informação e construção do conhecimento. É nesse sentido que Albagli e Maciel (2004) defendem que nas últimas décadas se destaca a importância e o valor estratégico da informação e do conhecimento uma vez que são cruciais em qualquer ambiente para a solução de problemas, além de gerar diferenciais e inovação. A criação de conhecimento tem origem na informação. A informação é um conjunto de dados contextualizados com relações entre eles e dotados de relevância criando um significado.

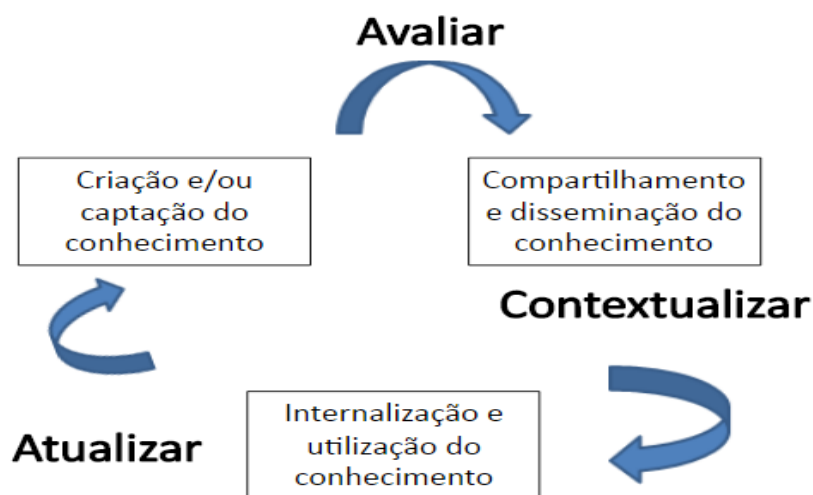
Somente ao utilizar a capacidade cognitiva para processar a informação o ser humano adquire conhecimento e, assim que utiliza na prática, o transforma em competência, afirmam Davila, Fraga, Diana e Spanhol (2014). Tendo em vista que dentro das organizações, diariamente, os colaboradores produzem diversas informações enquanto realizam suas atividades nas organizações, existe a necessidade de gerenciá-las a fim de facilitar seu acesso, organização e tratamento. É nesse contexto que a KM vem ganhando espaço na contemporaneidade, uma vez que traz processos dinâmicos para gerenciar essas informações produzidas (Nonaka e Takeuchi, 1997).

Já a gestão universitária passa por transformações para incorporar ganhos de desempenho e competência, agilidade e velocidade de resposta às demandas da sociedade local, melhorando a relação custo/benefício e a produtividade, a efetividade do ensino e dos serviços prestados àquela comunidade (Santos et al., 2017). Em função da complexidade existente no processo de gestão dos campi de uma universidade, constata-se a necessidade de eficientes sistemas de gestão do conhecimento que tratem a informação como recurso chave para que os gestores se sintam seguros sobre a gestão das mudanças e suas inovações, visando manter processos de informação efetivos, transparentes e padronizados. Assim, a gestão do conhecimento reflete no conjunto de tecnologias e processos cujo objetivo é apoiar a criação, a transferência e a aplicação do conhecimento nas organizações (Alavi e Leidner, 2001). Dessa forma, Davenport (1994) propõe um Ciclo Integrado de Gestão do Conhecimento que pode ser visto na figura 1. Suas etapas envolvem três pilares que serão brevemente abordados a seguir.

A criação e/ou captura do conhecimento refere-se à identificação e codificação do conhecimento interno e/ou conhecimento a partir do ambiente externo. O compartilhamento e a disseminação dar-se quando ocorre uma avaliação do conhecimento capturado, ou seja, diz respeito à existência de uma ligação entre o conhecimento e quem o detém para contribuir entre os membros da organização. A internalização e utilização do conhecimento ocorrem após a validação e avaliação

do conhecimento como relevante, ele é então, inserido no armazenamento e prática das ações pessoais e organizacionais. Observemos a figura 1:

Figura 1 - Ciclo Integrado do Conhecimento



Fonte: Davenport (1994)

O conceito de Ciclo Integrado do Conhecimento é uma abordagem estratégica que visa otimizar a gestão e a utilização do conhecimento dentro de uma organização. Esse ciclo engloba a coleta, a organização, a análise, a disseminação e a aplicação do conhecimento de forma contínua e integrada em todos os níveis da empresa. Ao invés de tratar o conhecimento como um recurso estático, o CIC reconhece sua natureza dinâmica e busca promover sua circulação eficiente, permitindo que a informação seja transformada em insights acionáveis e, conseqüentemente, em vantagem competitiva. Essa abordagem envolve a implementação de processos, tecnologias e culturas organizacionais que incentivam a colaboração, a aprendizagem contínua e a inovação. Assim, o Ciclo Integrado do Conhecimento torna-se uma ferramenta essencial para impulsionar o crescimento e a adaptação das empresas em um ambiente de negócios cada vez mais complexo e dinâmico. A seguir, as etapas e as ferramentas do Ciclo KM norteando-se nos princípios e normas do “*Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)*”, publicado em 2022, pelo *Project Management Institute Project Management*:

Tabela 1 - Ciclo KM - Etapas e Ferramentas

Etapa	Ferramenta	Propósito
Captura do conhecimento	Bases de conhecimento	Analisar documentos para diagnose do problema
	Entrevista com o cliente	Entender como são realizados os trabalhos na organização-alvo
	Mapa mental	Estruturar o organograma da organização para melhor entendimento de suas atividades
	Socialização organizacional	Definir junto a organização de que maneira o problema pode ser minimizado
	<i>Storytelling</i>	Conscientizar sobre os benefícios de um processo de KM
Compartilhamento do conhecimento	Comunidade de Prática	Melhorar o compartilhamento de informações e a comunicação na organização-alvo.

Aplicação do conhecimento	Protótipo	Padronizar os processos através de uma proposta de solução para gerenciamento de informações.
----------------------------------	-----------	---

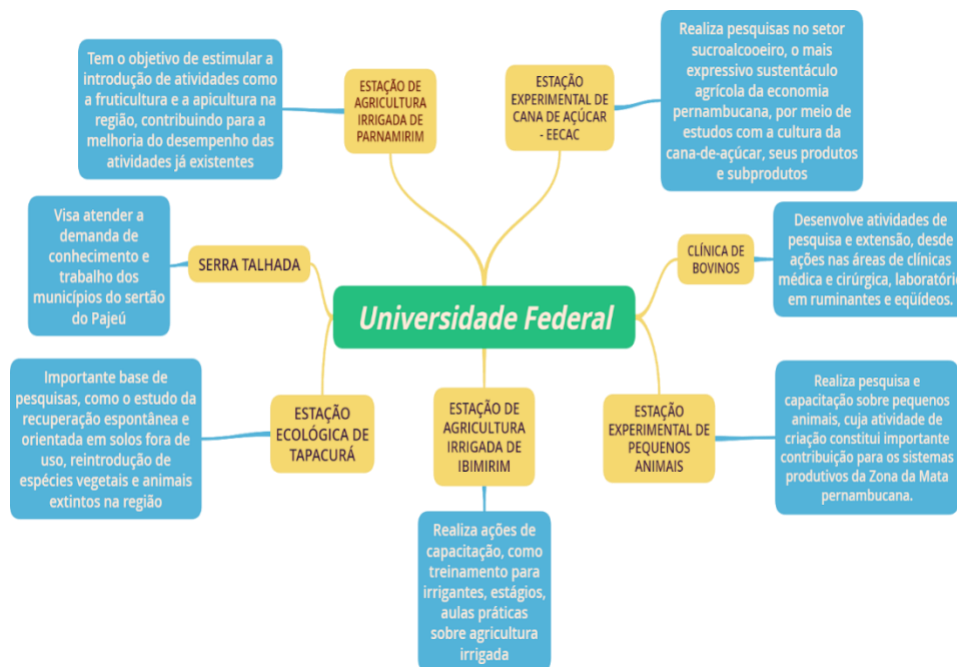
Fonte: Elaboração própria

Ciclo KM Organizacional – Captura e Criação do Conhecimento

O ciclo KM organizacional inclui a aplicação do conhecimento em processos, produtos e serviços da organização. Isso pode envolver a criação de soluções inovadoras, a melhoria de processos existentes e a tomada de decisões baseada em evidências e experiências anteriores. Uma vez organizado, o conhecimento é compartilhado dentro da organização por meio de práticas colaborativas, redes sociais internas, treinamentos e outras iniciativas de disseminação de conhecimento. O objetivo é garantir que o conhecimento não fique restrito a indivíduos específicos, mas sim que seja acessível a todos os membros da organização que possam se beneficiar dele.

Nesse sentido, a primeira etapa do presente estudo foi a realização de uma sessão de *brainstorming* pela equipe do projeto de pesquisa, constituída por três discentes de pós-graduação em informática aplicada, para discutir os principais problemas de KM enfrentados pelas organizações. Em seguida, para diagnosticar os principais fatores, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas e questionários com perguntas abertas previamente estabelecidas, tais como: *Que tipo de informação e conhecimento são necessários para desenvolver o trabalho em tempo real no qual auxilia na tomada de decisão em cada campus?; Como são realizadas e registradas às atividades de ensino, pesquisa e extensão?; De que forma são coletadas as informações que são repassadas para o relatório anual de atividades que posteriormente são transmitidas para o campus sede?* A figura 2 apresenta um mapa mental com base na estruturação do organograma da Universidade Federal Rural de Pernambuco com sua sede, os campi e suas respectivas atividades:

Figura 2 - Mapa Mental do Ciclo KM na UFRPE



Fonte: Elaboração própria

Os mapas mentais representam uma ferramenta valiosa e versátil para a gestão do conhecimento dentro do ciclo de gestão do conhecimento (KM). Conceitualmente, os mapas mentais são artefatos que podem ser tanto físicos quanto digitais, projetados para organizar e estruturar ideias e pensamentos de forma eficiente. Esses mapas são construídos a partir de um ponto central, a partir do qual ramificações de conceitos, palavras-chave e imagens se expandem, formando uma rede interconectada de informações. No contexto atual delineado por Hartman, Reis e Kovaleski (2004), onde a inovação e o conhecimento são os pilares das organizações modernas, os mapas mentais emergem como uma ferramenta essencial. Em um ambiente empresarial caracterizado por mudanças constantes e pela necessidade de adaptabilidade, a capacidade de compartilhar conhecimento de forma eficaz entre os membros da equipe é fundamental.

Os mapas mentais facilitam essa troca de conhecimento, promovendo um ambiente propício à colaboração e à criatividade. Ao promover a sinergia entre os colaboradores, os mapas mentais desempenham um papel crucial na estimulação da criatividade e na geração de novas ideias. A interconexão de conceitos e a visualização clara das relações entre eles permitem que as equipes explorem novas perspectivas e encontrem soluções inovadoras para os desafios organizacionais. Portanto, os mapas mentais não apenas facilitam a organização e a estruturação do conhecimento, mas também impulsionam a inovação e a criatividade, tornando-se uma ferramenta indispensável para as estratégias organizacionais em um ambiente em constante evolução.

A partir desses dados e através de uma reunião com um dos gestores do campus e a gestora da sede, identificamos a necessidade de uma ferramenta tecnológica que pudesse auxiliar na elaboração da padronização da informação e conhecimento no cadastramento das atividades de ensino, pesquisa e extensão através do relatório que é solicitado aos campi anualmente, atualmente realizado de forma manual e sem padronização nos processos, acarretando diferentes tipos de transtornos. Desta maneira, inicialmente elaboramos um protótipo para que os gestores pudessem avaliar se o conteúdo atenderia de forma relevante as reais demandas da organização (apresentado na figura 3):

Figura 3 - Versão beta do protótipo


PROJETO DE PESQUISA

Projeto de pesquisa: Instituição: Data:

Nome do aluno:

Nome do orientador: Local da atividade:

Nível: Agência de fomento: Insumo:



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO - 2017
Gestor de Atividades Acadêmicas

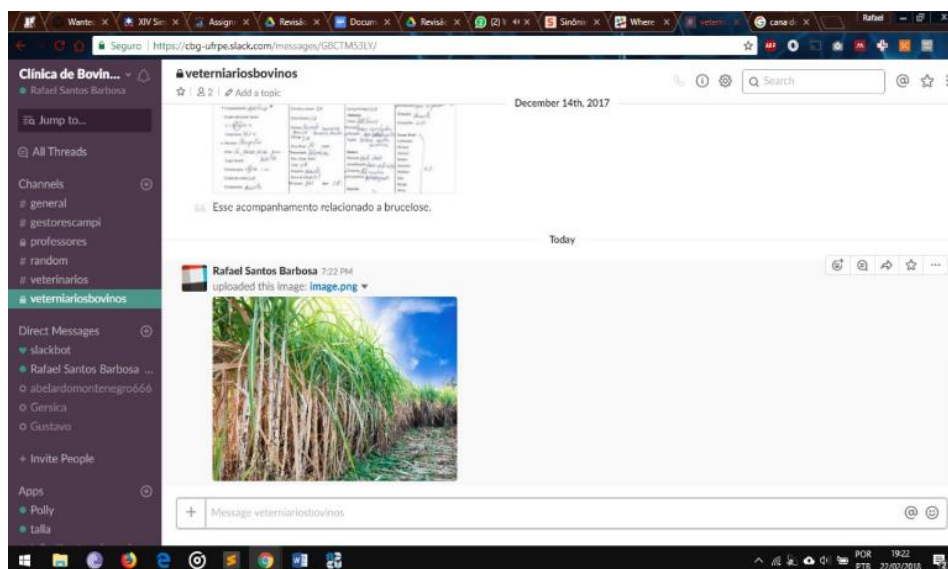
UFRPE

Fonte: Elaboração própria

Nesta etapa, foi utilizada uma *Storytelling* para ilustrar como resolver o problema de centralização do conhecimento e o valor de utilizar a solução KM proposta. O vocábulo *storytelling* significa a capacidade de contar histórias relevantes. É uma ferramenta poderosa que utiliza palavras ou recursos audiovisuais para transmitir uma história. Esta história pode ser contada de improviso ou pode ser uma história polida e trabalhada. Também é muito usado no contexto da aprendizagem, sendo uma importante forma de transmissão de elementos culturais como regras e valores éticos. O advento das redes de computadores e, principalmente, a consolidação da *Internet* permitiram a proliferação da denominadas “Comunidades de Prática” (CoP), ou seja, comunidades virtuais de colaboração voluntária, que, na verdade, nada mais são do que grupos de pessoas constituídos de maneira informal (isto é, independentemente das estruturas organizacionais às quais pertençam), em função da satisfação de interesses ou da solução de problemas comuns, seja para a troca de ideias, informações e experiências, seja para um tipo de aprendizado mais estruturado.

As CoP usam ferramentas especiais de groupware ou, mesmo, aquelas disponibilizadas para os grupos de discussão e para as comunidades virtuais gratuitas, como o compartilhamento de áreas de disco, o correio eletrônico, as salas de discussões, as votações eletrônicas, os murais *online*, os *blogs* etc, para a troca de ideias, documentos, programas, informações, conhecimentos e experiências. Justamente, foi criada a uma comunidade de prática na plataforma *Slack* visando criar uma discussão na comunidade acadêmica da UFRPE, especialmente, nos campi avançados, para a troca de informações e saberes relacionados às atividades desenvolvidas nos diferentes centros de ensino, como vemos na figura 4:

Figura 4 - Ambiente Virtual do Slack



Fonte: Elaboração própria

Ao mesmo tempo, trata-se de um grupo de pessoas ligadas à instituição de ensino que compartilham um interesse, um problema que enfrentam regularmente, e que se unem para desenvolver conhecimento de forma a desenvolver ou aprimorar uma prática em torno desse tópico.

Ciclo KM Organizacional – Aplicação do Conhecimento

A última etapa consistiu na aplicação do conhecimento, baseado na prototipação de uma solução KM para o problema de gestão e padronização das informações identificadas no início do estudo. Nesse sentido, através dos relatórios de prestação de contas emitidos anualmente dos campi da UFRPE das unidades de Garanhuns e Carpina foi feita uma análise para definir as atividades em comum e dá-se início a construção do protótipo desta solução KM com a função de registrar de forma padronizada todas as atividades de ensino, pesquisa e extensão de cada campus. Bem como, facilitar o acesso às informações de forma remota.

Um protótipo é uma representação da interface com a qual o usuário pode interagir visando mudanças e melhorias. Assim, o grupo de pesquisa definiu que seria um sistema de informação disponível em um servidor *web*, com acesso através de um navegador de *Internet*. A escolha se deu devido à facilidade em multiplataformas por possibilitar o acesso em qualquer espaço geográfico, necessitando apenas de acesso a rede, além de ser possível a integração com outros sistemas já disponíveis na instituição através do *framework drupal*. Em relação ao seu desenvolvimento, o protótipo contou com as seguintes linguagens de programação - JAVA, HTML 5, CSS. O protótipo contou com acesso restrito através de autenticação e níveis hierárquicos. Além de permitir a inserção de diferentes tipos de dados, como por exemplo, a escolha do campus, o registro de atividades, a identificação dos alunos, dos professores e de seus respectivos programas. Na figura 5 é possível visualizar a tela de inserção dos dados das atividades de pesquisa. Um dos benefícios da utilização desse sistema é a otimização ao acesso às informações, pode-se destacar a possibilidade da utilização de filtros que facilitam a busca por períodos específicos:

Figura 5 - Tela de Inserção das Atividades de Pesquisa

A imagem mostra a interface de um sistema web. No topo, há uma barra de título com o texto 'Gestor de Atividades Acadêmicas' e um menu suspenso 'Indisponível'. À esquerda, há um menu de navegação com opções: 'PRINCIPAL' (Home, Coordenação, Atividades de Ensino, Atividades de Pesquisa, Atividades de Extensão) e 'AJUDA' (Contato, Ajuda). O conteúdo principal é dividido em duas seções. A primeira, 'Atividade de Pesquisa', contém um formulário com campos para 'Título do projeto de pesquisa', 'Coordenador' e 'Agência de fomento', todos com o status 'Indisponível'. Há um botão 'Adicionar' em azul e um botão 'Alterar' em cinza. A segunda seção, 'Projetos Vinculados', contém um formulário com campos para 'Título', 'Nome do orientador (Coordenador)' e 'Agência de fomento', todos com o status 'Indisponível'. Há um botão 'Adicionar' em azul e um botão 'Alterar' em cinza.

Fonte: Elaboração própria

Se o conhecimento é um ativo que representa valor, seja para as organizações ou para seus colaboradores, não é difícil entender que seu compartilhamento possa ser analisado como uma relação de troca de interesses como acontece num mercado qualquer. Geralmente, as

informações, os conhecimentos e as experiências estão dispersas pela organização, quando não estão concentradas em determinados indivíduos e grupos (Uriarte, 2008). A esse respeito, observamos em Virgilio (2017) que existem vários relatos de empresas internacionais que tiveram que “reinventar a roda” desnecessariamente por não serem capazes de localizar o conhecimento especializado que existia em algum lugar dentro da própria organização. Além da difusão interativa com os *stakeholders*, Koenig e Neveroski (2008) reforçam que a criação do conhecimento não é uma atividade circunscrita a determinados funcionários da área de pesquisa e desenvolvimento da organização, mas sim encarada como uma forma de comportamento, em que todos os trabalhadores, pertencentes a quaisquer dos níveis organizacionais ou hierárquicos (estratégico, tático e operacional), podem e devem contribuir. A criação do conhecimento organizacional é uma interação contínua e dinâmica entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito.

Essa interação é moldada pelas mudanças entre diferentes modos de conversão de conhecimento que, por sua vez, são induzidos por vários fatores. Por outro lado, a cultura organizacional influencia a criação de conhecimento de várias maneiras. Em uma cultura que valoriza a inovação, a aprendizagem contínua e a colaboração, os funcionários se sentirão mais encorajados a compartilhar ideias, experimentar novos métodos e buscar novas formas de resolver problemas. Por outro lado, em uma cultura mais fechada, onde a aversão ao risco e a conformidade são valorizadas, a criação de conhecimento pode ser inibida, pois os funcionários podem se sentir menos dispostos a compartilhar ideias ou questionar o status quo. Assim, a cultura organizacional desempenha um papel fundamental na promoção ou restrição da criação de conhecimento dentro de uma organização.

Uma cultura que valoriza a colaboração, a inovação e a aprendizagem contínua tende a criar um ambiente propício para a geração e disseminação de conhecimento, enquanto uma cultura rígida, hierárquica ou avessa a mudanças pode limitar o fluxo de informações e inibir a criatividade. Além disso, os valores, normas e práticas que compõem a cultura organizacional moldam o comportamento dos indivíduos, determinando se eles se sentirão incentivados a contribuir com suas ideias ou a se retrair, impactando assim a capacidade da organização de se adaptar e inovar (Dalkir & Liebowitz, 2011).

A presente pesquisa gerou um protótipo baseado em informações coletadas através de questionários e entrevistas semiestruturadas com gestores acadêmicos da UFRPE e responsáveis por alguns setores dos campi avançados. Foram realizadas duas etapas, a primeira envolveu coleta de dados e desenvolvimento do primeiro protótipo. A segunda etapa envolveu a apresentação do protótipo onde foram solicitadas algumas modificações. Sendo assim, o principal resultado desta pesquisa foi à criação deste protótipo de um sistema com objetivo de automatizar a inserção e procura de dados acadêmicos relacionadas a ensino pesquisa e extensão.

O protótipo contou com acesso restrito de pessoas cadastradas e nível hierárquico de acesso, sendo necessária uma autenticação. Além disso, a proposta é que na tela principal seja possível a escolha do tipo de atividade desejada para gerar a análise de relatório por período e também se selecione o tipo de atividade (ensino, pesquisa, extensão) para preenchimento dos dados. Noutro sentido, outro destaque é a possibilidade da utilização de filtros que facilitam a busca por períodos específicos, como pode ser visto na figura 6:

Figura 6 - Tela de Busca Baseada em Filtros



Fonte: Elaboração própria

Ao disponibilizar dados e informações relevantes de maneira acessível e organizada, as instituições podem capacitar gestores, professores e alunos a tomar decisões informadas em diversos contextos. Isso contribui para a eficiência operacional, a melhoria dos processos educacionais e o alcance dos objetivos estratégicos da instituição. O Ciclo de Conhecimento representa uma ferramenta vital para as instituições de ensino, capacitando-as a maximizar recursos, promover a excelência educacional e enfrentar os desafios do século XXI. Ao adotar uma abordagem sistemática para a gestão do conhecimento, as instituições podem fortalecer sua capacidade de inovação, colaboração e adaptação, garantindo assim seu papel como líderes na promoção do aprendizado e do desenvolvimento humano. Em adição, o Ciclo KM facilita o compartilhamento eficaz de informações e experiências entre membros da comunidade acadêmica. Através de plataformas colaborativas, repositórios de conhecimento e redes de comunicação, as instituições podem promover uma cultura de colaboração e aprendizado contínuo. Isso não apenas enriquece o ambiente educacional, mas também impulsiona a inovação e a resolução colaborativa de problemas.

4. CONCLUSÃO

A evolução da rede, impulsionada pelo surgimento de novas tecnologias interativas e pelos serviços na Web, está gradualmente se consolidando como uma plataforma de conectividade, colaboração e, acima de tudo, utilidade, pois as pessoas estão genuinamente interessadas em informação. Estas tecnologias continuam a nos surpreender com múltiplas interfaces e aplicações cada vez mais interativas e acessíveis, tornando-se o principal meio de comunicação desta sociedade global. É exatamente aqui que se destaca a importância da gestão do conhecimento para organizações de diversos setores, tanto para indivíduos quanto para as próprias organizações. A concepção da gestão do conhecimento e saberes é essencialmente a coordenação deliberada e sistemática de pessoas, tecnologia, processos e estrutura organizacional, visando agregar valor por meio da reutilização e inovação.

Essa coordenação é alcançada através do compartilhamento e aplicação de conhecimento, assim como pela captura das valiosas lições aprendidas e melhores práticas na memória corporativa, promovendo uma aprendizagem organizacional contínua.

Deste modo, além de uma carente literatura contemporânea sobre o assunto, em busca de resposta à pergunta de investigação, observamos que uma comunidade acadêmica de prática aliada ao desenvolvimento de um sistema de informação capaz de dinamizar os processos de comunicação entre diferentes campi de uma instituição de ensino superior pública, outrora, realizado por meio de relatórios físicos que não valorizavam as limitações de tempo dos funcionários da universidade, em meio a um grande volume de informações produzidas, mas que no presente recebe uma proposta de desenvolver uma solução de KM para auxiliar no registro de atividades promovidas naqueles campi.

Conseqüentemente, o estudo contribui para a comunidade acadêmica da UFRPE ao propor uma padronização e registro em tais relatórios com base na transparência nas informações disponibilizadas e a dinamização do processo comunicacional. Ou seja, é sobre tal premissa que o estudo realizado traz entre as suas principais contribuições um possível ineditismo literário científico (face a limitada bibliografia encontrada sobre o tema) apoiada numa proposta de desenvolvimento de sistema de informação eficiente que pode ser explorado em estudos futuros na elaboração de requisitos funcionais e não funcionais.

REFERÊNCIAS

- Albagli, S., Maciel, M. L. (2004). Informação e conhecimento na inovação e no desenvolvimento local *Ciência da Informação*, v. 33, n. 3, p. 9-16, 2004.
- Alavi, M., Leidner, E. D. (2001). Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS quarterly*, p. 107-136, 2001.
- Davenport, T. H. (1994). Saving IT's Soul: Human centered information management. *Harvard Business Review*, Mar-Apr, 119-131.
- Davila, A., Fraga, B., Diana, J. B., Spanhol, F. J. (2014). O ciclo de gestão do conhecimento na prática: um estudo nos núcleos empresariais catarinenses. In: *International Journal of Knowledge Engineering and Management (IJKEM)*, 3 (7): 43-64, 2014.
- Dalkir, K., Liebowitz, J. (2011). *Knowledge management in theory and practice*. Cambridge: The MIT Press, 2011.
- Hartman, A., Reis, R. D., Kovalski, J. L. (2004). Uma resposta às mudanças organizacionais através do trabalho em equipes multifuncionais: um estudo de caso na indústria de fertilizantes. *Anais do XXIV Encontro Nacional de Engenharia de Produção*. Florianópolis, SC, Brasil, 03 a 05 de novembro, 2004.
- Koenig, M. E. D., Neveroski, K. (2008). The origins and development of knowledge management. *Journal of Information and Knowledge Management*, 7(4), 243-254, 2008.
- Nonaka, I., Takeuchi, I. (2008). *Gestão do conhecimento*. Porto Alegre: Bookman.
- Virgilio, F. D. (2017). *Social media for knowledge management applications in modern organizations*. Londres: Publisher Business Science.

Santos, C. A, Machado, F. M, Mesquista, S, Domingues, H., Kovaleski, J. (2017). Gestão do Conhecimento: Comparação das Sete Dimensões no Ramo Madeireiro de duas Microrregiões dos Campos Gerais-PR. Atas do VII Congresso Brasileiro de Engenharia de Produção, 2017.

Uriarte, F. A. (2008). IZAN, Mntroduction to knowledge management. Jakarta: ASEAN Foundation, 2008.

Wenger, E., Mcdermott, A., Snyder,W. (2002). Cultivating communities of practice: A guide to managing knowledge. Boston: Harvard Business Press, 2002

PROCEDIMENTOS ÉTICOS

Conflito de interesses: nada a declarar. **Financiamento:** nada a declarar. **Revisão por pares:** Dupla revisão anónima por pares.



Todo o conteúdo da [e³ – Revista de Economia, Empresas e Empreendedores na CPLP](#) é licenciado sob *Creative Commons*, a menos que especificado de outra forma e em conteúdo recuperado de outras fontes bibliográficas.

YOUNG ADULTS' CONCERNS ABOUT ONLINE PRIVACY ON SOCIAL NETWORKS
PREOCUPAÇÕES DOS JOVENS ADULTOS COM A PRIVACIDADE ONLINE NAS REDES SOCIAIS

[10.29073/e3.v10i2.947](https://doi.org/10.29073/e3.v10i2.947)

Receção: 24/09/2024. Aprovação: 11/11/2024. Publicação: 30/12/2024

Ana Margarida Melos dos Santos ¹, Maria João Castro ², Milena Carvalho ³; Susana Martins ⁴

¹Polytechnic Institute of Porto, Porto, Portugal, 2190363@iscap.ipp.pt; ²CEOS.PP / ISCAP / P.PORTO, Rua Jaime Lopes Amorim s/n, 4465-004, Matosinhos, Portugal, mjcastro@iscap.ipp.pt; ³CEOS.PP / ISCAP / P.PORTO, Rua Jaime Lopes Amorim s/n, 4465-004, Matosinhos, Portugal, milenacarvalho@iscap.ipp.pt; ⁴CEOS.PP / ISCAP / P.PORTO, Rua Jaime Lopes Amorim s/n, 4465-004, Matosinhos, Portugal, susanamartins@iscap.ipp.pt

ABSTRACT

This article investigates young adults' concerns about online privacy in the context of social networks. With the growth of data collection and threats to information security, online privacy has become a crucial issue. This study, based on a quantitative survey of young adults aged between 18 and 40, uses a questionnaire as the research method. The analysis focuses on the perception of privacy and the control young adults have over personal information. The results indicate that most young adults have significant concerns about online privacy. However, their behavior is contradictory. The feeling of privacy invasion, with personal data used without consent, diminishes trust in digital platforms. In that way, this study underlines the need for social media platforms and legislators to strengthen data protection practices to ensure user trust in the digital environment. Additionally, this article highlights the gap between privacy concerns and actual online behavior, emphasizing the complexity of privacy issues in the digital age.

Keywords: Data Protection, Digital Transformation, Online Privacy, Social Networks**RESUMO**

Este artigo investiga as preocupações dos jovens adultos com a privacidade online no contexto das redes sociais. Com o crescimento da recolha de dados e as ameaças à segurança da informação, a privacidade online tornou-se uma questão crucial. Este estudo, baseado num inquérito quantitativo a jovens adultos com idades entre os 18 e os 40 anos, utiliza um questionário como método de pesquisa. A análise foca-se na perceção da privacidade e no controlo que os jovens adultos têm sobre as informações pessoais. Os resultados indicam que a maioria dos jovens adultos tem preocupações significativas com a privacidade online. No entanto, o seu comportamento é contraditório. A sensação de invasão de privacidade, com dados pessoais utilizados sem consentimento, diminui a confiança nas plataformas digitais. Desta forma, este estudo sublinha a necessidade de as plataformas de redes sociais e os legisladores reforçarem as práticas de proteção de dados para garantir a confiança dos utilizadores no ambiente digital. Adicionalmente, este artigo destaca a lacuna entre as preocupações com a privacidade e o comportamento online real, enfatizando a complexidade das questões de privacidade na era digital.

Palavras-chave: Proteção de Dados, Transformação Digital, Privacidade Online, Redes Sociais

1. INTRODUCTION

In today's digital age, the internet and social networks have become an essential part of everyday life, offering countless opportunities for interaction, communication and unlimited access to information. However, this environment raises complex questions. As data collection becomes

universal and threats to the security of personal information increase, online privacy has emerged as one of the most pressing and debated issues

This study focuses on an important part of the digital population: young adults. They are the ones who often use social networks, online services and apps as an integral part of their daily lives. With this growing dependence on the digital world, concerns naturally arise about how their information is collected, used and protected. These concerns end up influencing online behavior, decisions and even trust in digital platforms and companies.

In this sense, this research aims to answer two fundamental questions: "What are digital users' perceptions of their online privacy?" and "How do these perceptions and concerns influence their behavior and decisions in the digital environment?".

To answer those questions, a quantitative analysis of data from an online questionnaire was conducted to understand young adults' privacy concerns in social media and how these concerns relate to their online behavior.

2. DEVELOPMENT

2.1 ONLINE PRIVACY AND ITS VALUE IN THE DIGITAL AGE

Privacy in the online environment is a complex and constantly evolving issue, as several authors have stated. Since ancient times, the issue of privacy has been discussed and shaped by social and technological changes. Authors such as Correia (2014) and Solove (2008) highlight the diversity of interpretations of the concept of privacy over time. Initially associated with the "right to be left alone", privacy now encompasses informational self-determination and control over personal information (Holvast, 2009; Machado, 2014; Solove, 2008).

In the Digital Age, the nature of privacy has undergone substantial changes, influenced by the increasing measurement of communication through devices (Marcinauskaitė & Razmetaeva, 2021). The disclosure of information in digital contexts, as well as the ability to store and access personal data, has raised concerns about the control and security of information (Marwick & Boyd, 2018). Privacy has therefore become a challenge given the ease with which individuals and institutions can collect and process personal data (Machado, 2014).

At the same time, there is also the privacy paradox, described by Barth & De Jong (2017) and Soffer and Cohen (2014), which reveals a discrepancy between privacy concerns and users' online behaviors. Although many young people value privacy, they continue to share personal information in exchange for minimal benefits, as pointed out by Hargittai & Marwick (2016).

Data privacy has emerged as a fundamental dimension of the right to privacy in the digital age. Ferreira, Pinheiro and Marques (2021) highlight the challenges faced by the collection and invasion of personal data, while Alafaa (2022) and Cloudflare, a company that provides internet security services, outline the importance of protecting and controlling the sharing of personal information online. Regulation, exemplified by the GDPR (General Data Protection Regulation), aims to oversee the processing and circulation of personal data, but faces challenges such as interpretation, enforcement and costs, as described by Alafaa (2022) and Lonzetta & Hayajneh (2020).

The future of online privacy depends on the ability to meet these challenges, balancing the protection of personal data with technological innovation and digital convenience.

2.2 SOCIAL NETWORKS IN THE DIGITAL AGE

The rise of the internet has caused a radical transformation in society, blurring the line between online and offline life. The development of Information and Communication Technologies (ICT) and the consolidation of Web 2.0 gave rise to social networks, platforms that facilitate interaction and information sharing (Marcinauskaitė & Razmetaeva, 2021; Kaplan & Haenlein, 2010). However, the definition of social networks remains complex due to their rapid evolution and the variety of interaction tools (Boyd, 2014; Bayer et al., 2020).

Social networks play a significant role in the lives of young adults, providing dynamic spaces for interaction and expression. According to Boyd and Ellison (2007), social networks are online services that allow individuals to create profiles and establish connections within a delimited system. Delbianco and Valentim (2022) define social networks as means of connecting people and facilitating the sharing of information. Akram and Kumar (2017) broaden this perspective, describing social networks as online platforms where people build connections with others who share personal or professional interests.

The emergence of social media has transformed marketing strategies, providing companies with a direct way of connecting with customers. This is the case with Social Media Marketing (SMM), a growing trend that takes advantage of the vast audience of social platforms to promote products and services, allowing companies to reach their target audience effectively (Nadaraja & Yazdanifard, 2013).

Database Marketing and Targeted Advertising are powerful strategies that use consumer data to personalize marketing campaigns. While these practices offer benefits in terms of effectiveness and relevance, they also raise concerns about consumer privacy and trust, since consumers' personal and behavioral data is used (Domazet & Zubović, 2011; Moitra et al., 2022; Fourberg et al., 2021).

In this sense, social networks continue to play a central role in society, shaping social interactions, marketing strategies and digital culture.

2.3 SOCIAL NETWORKS AND ONLINE PRIVACY

Social networks have a significant impact on the perception of online privacy, especially for young adults, who face challenges due to the constant changes in privacy settings. Although they express concerns, they are often neglected by the platforms themselves, as Boyd (2014) and Hallam and Zanella (2017), point out, highlighting the difficulties faced, such as the case of Facebook, which repeatedly changes privacy settings.

The sharing of sensitive information on social networks raises additional concerns about young people's privacy and security. Young people share a significant amount of information on social networks, including sensitive data, despite the associated risks.

The advent of social platforms has made it easier to share information in real time, but it has also increased the risk of impulsive and excessive sharing of personal data (Frith, 2017; Osatuyi, 2013).

The lack of online privacy ends up exposing users to a series of vulnerabilities, including hacking and fraud. Hacking is defined as unauthorized access to digital devices or networks by illegal or unconventional means (IBM, 2024). Documented cases of account hacks on platforms such as Twitter and Facebook highlight the seriousness of these threats, which can result in the unauthorized sharing of personal information (Akram & Kumar, 2017). For example, Facebook's association with Cambridge Analytica highlights the growing concerns around the misuse of personal data in the digital environment. These incidents emphasize the importance of protecting users' personal data and adopting effective prevention measures (Calheiros, 2019).

Despite the risks, young people show awareness of the dangers and implement strategies to protect their privacy, as noted by Hargittai and Marwick (2016). Users can adopt various preventative measures to protect their personal information online. Regularly reviewing and reinforcing privacy settings on social networks is a fundamental practice, given the tendency of platforms to prioritize data collection over protecting users' privacy (Boerman et al., 2021).

Thus, it can be concluded that social networks play a significant role in the lives of young adults, but they also raise serious questions about online privacy and security. It is crucial that users are aware of the risks associated with sharing information on social media and take proactive measures to protect their privacy and security online.

3. RESEARCH METHODOLOGY

RESEARCH METHODS AND TECHNIQUES

The main objective of this research was to understand young people's perceptions of online privacy and their consequent concerns, as well as how these concerns influence their behavior and decisions in the digital environment.

To answer this problem, the quantitative method was used to obtain data by means of an online questionnaire survey.

In this study, a pre-existing questionnaire is used, entitled "Social Media, Privacy and Online Data: Implications for Communication and Marketing", developed by Maria Madalena Bello (Bello, 2020). The decision to use a pre-existing questionnaire is justified by its prior validation, saving time and resources. In addition, the topic addressed by Maria Bello is aligned with the topic of this research.

The questionnaire covers various dimensions of privacy, such as the perception of risks, control over personal information and the influence of social networks. The sample was made up of young adults aged between 18 and 40, using statistical methods to analyze the data collected. It should be noted that, according to the theory of psychologist Erik Erikson, young adults are those aged between 18 and 40 (Alves, 2020). This demographic group is the target audience for this research, as they tend to have a greater online presence. Therefore, responses from those outside this age range or not using social networks were excluded.

As such, of the 153 responses obtained, 138 were considered valid. The questionnaire was shared on various social platforms to reach the target population, with responses collected between April 2 and May 25, 2024.

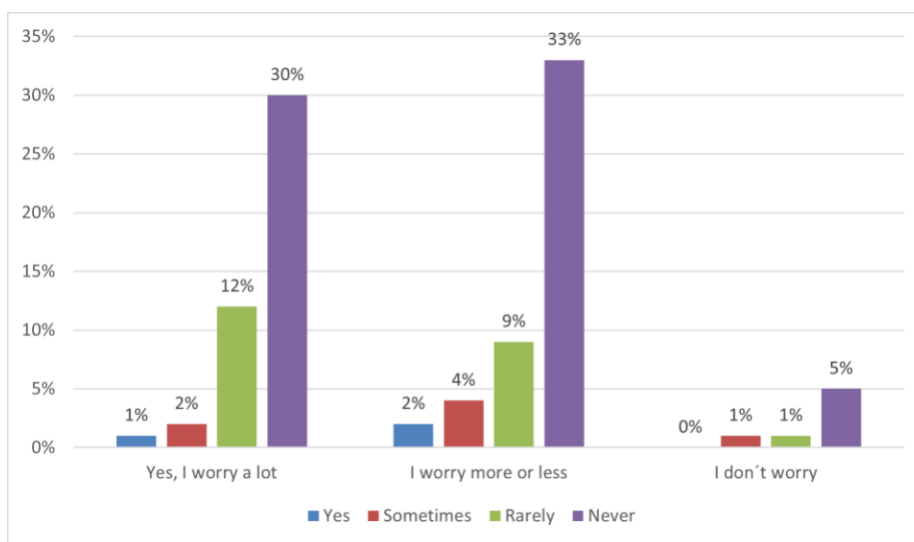
4. RESULTS DISCUSSION

The aim of this stage is mainly to explore the relationships between the different variables in the data collected.

With that being said, let's start by analyzing the relationship between online privacy concerns and user behavior.

Starting with figure 1, the data shows that most respondents, regardless of their level of concern about online privacy, rarely or never read the terms and conditions of service of the applications they use. At the same time, few read the terms and conditions fully or sometimes, even among those who are very concerned about online privacy.

Figure 1 - Concern about online privacy | "I fully read the terms and conditions of service of the applications I use"



By contrast, figure 2 shows that most people who are very concerned about online privacy tend to control their cell phone's privacy settings frequently (39%). Those who are more or less concerned about online privacy are more distributed between controlling "Sometimes" (27%) and "Yes" (12%).

The majority of those who don't care about online privacy don't control or rarely control their phone's privacy settings (2% in total for "Rarely" and "Never").

Figure 2 - Privacy concerns | "I control my phone's privacy settings"

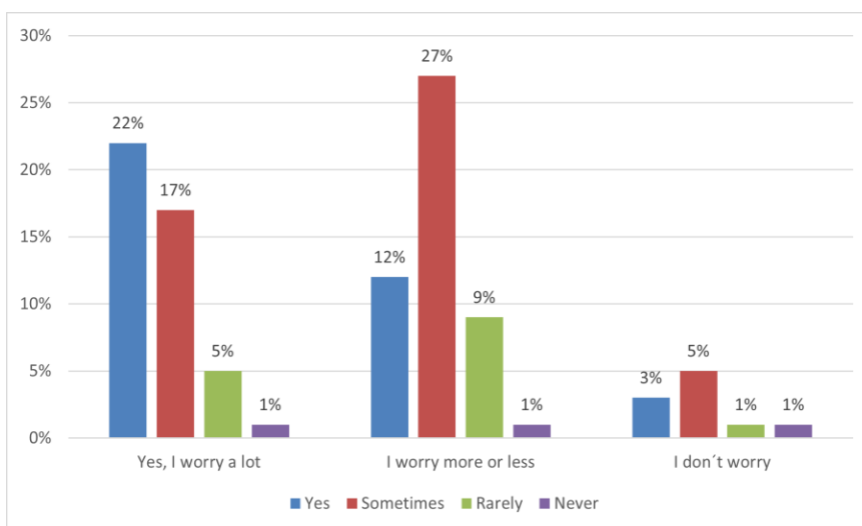
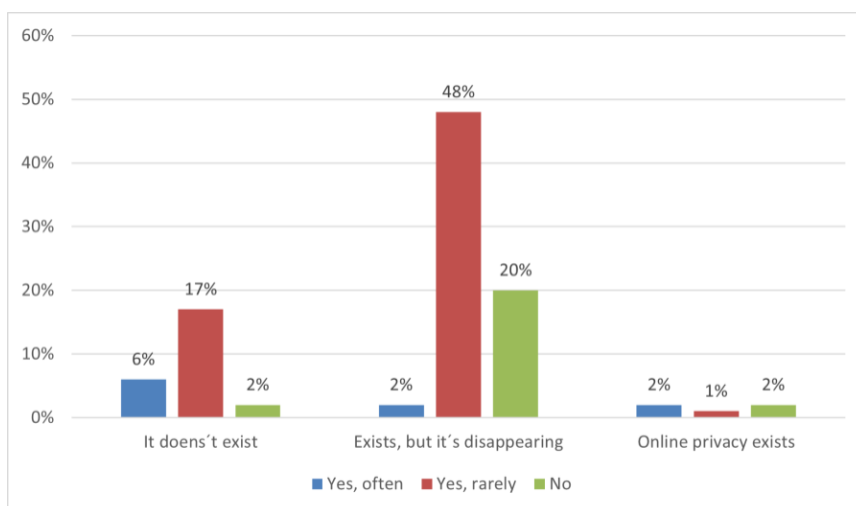


Figure 3 illustrates the cross between the respondents' perception of online privacy and the practice of avoiding certain online activities in order not to disclose too much personal information.

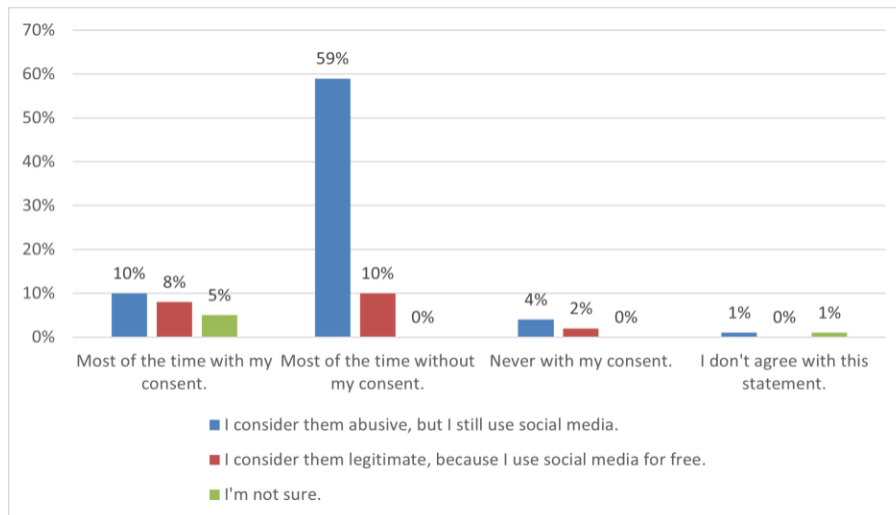
Figure 3 - Perception of online privacy | Interaction on social networks



The majority of people (70%) believe that online privacy is disappearing and among them, 48% have occasionally stopped interacting with publications for fear of revealing too much about themselves. On the other hand, a smaller proportion (24%) do not stop interacting with publications, even though they realize that online privacy is disappearing. It's also worth mentioning that around 25% say that privacy no longer exists, as opposed to the remaining 5% who say it still does.

For the cross-references related to questions about online advertising, see figure 4, that analyzes respondents' opinions on how online advertising appears in their feed.

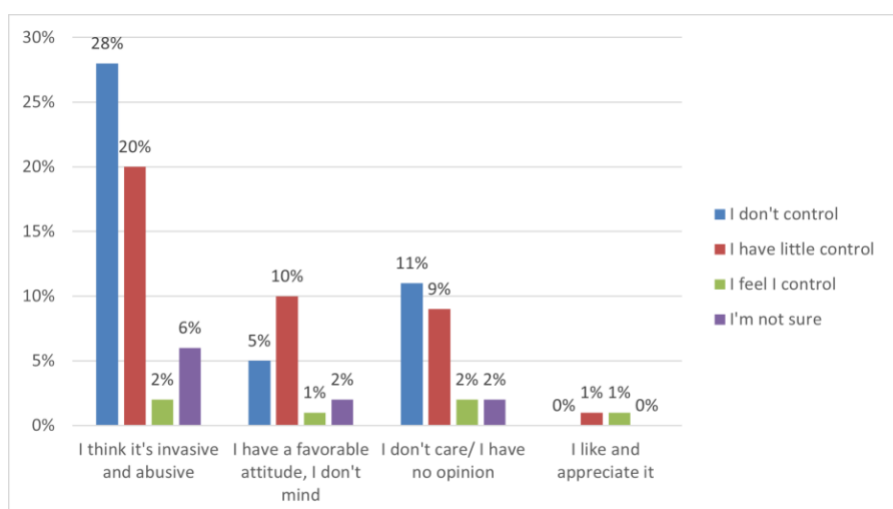
Figure 4 - "Do you consider that your personal data is used by brands, social networks and private entities for commercial purposes and to make a profit..." | Assessment of these practices



59% of respondents believe that they see advertisements most of the time without their consent and consider these advertisements to be abusive, although they continue to use social networks. Another notable analysis, representing 10% of participants, also feel that they see advertisements without their consent, but consider these practices legitimate, due to their free use of social networks. In addition, a small proportion of participants (4%) believe that they always see advertising without their consent, and 2% still consider advertising to be legitimate.

We now move on to cross-referencing questions about the number of ads users see online and control over where user data is used.

Figure 5 - Number of ads users see online | Control where data is used



As can be seen from figure 5, the majority of respondents (56%) think that the amount of ads and advertising they see online is invasive and abusive, with 48% saying they have little or no control

over where their data is used. On the other hand, people who have a favorable attitude towards ads are more likely to say that they control in some way where their data is used (10%).

We now move on to analyze the correlation between variables that reflect users' concerns and behaviors in relation to online privacy and data control on social networks. Using SPSS statistical analysis software, we sought to understand how these concerns and behaviors relate to each other. For this analysis, we used Pearson's correlation coefficient, a statistical measure that assesses the strength and direction of the linear relationship between two variables.

Let's analyze table 1:

Table 1 - Concern about online privacy | Control of privacy settings on mobile phone

		Do you consider yourself concerned about your online privacy?	I control the privacy settings on my mobile phone.
Do you consider yourself concerned about your online privacy?	Pearson correlation	1	,307**
	Sig. (2-tailed)		< ,001
	N	138	138
I control the privacy settings on my mobile phone.	Pearson correlation	,307**	1
	Sig. (2-tailed)	< ,001	
	N	138	138

The significance value is <0.001, reflecting that the correlation is statistically significant at the level of 0.01 (or 1%). Thus, there is a moderate and statistically significant positive correlation between concern for online privacy and control over mobile phone privacy settings. This suggests that people who are more concerned about their online privacy tend to be more attentive to controlling the privacy settings on their devices.

The same thing happens when we correlate concern about online privacy and the revision of social networks' privacy settings (see table 2).

Table 2 - Concern about online privacy | Review of privacy settings on social networks

		Do you consider yourself concerned about your online privacy?	I review the privacy settings of the social networks I use.
Do you consider yourself concerned about your online privacy?	Pearson correlation	1	,314**
	Sig. (2-tailed)		< ,001
	N	138	138
I review the privacy settings of the social networks I use.	Pearson correlation	,314**	1
	Sig. (2-tailed)	< ,001	
	N	138	138

On the other hand, when online privacy concerns are correlated with the feeling of control over where data is used on social networks, this is not statistically significant, with a p-value of 0.285, as can be seen in table 3. These results suggest that concern about online privacy is not strongly related to the perception of control over data on social networks in this sample.

Table 3 - Concern about online privacy | Control over where personal data is used on social networks

		Do you consider yourself concerned about your online privacy?	To what extent do you feel you control your data on social networks: Where it is used
Do you consider yourself concerned about your online privacy?	Pearson correlation	1	,092
	Sig. (2-tailed)		,285
	N	138	138
To what extent do you feel you control your data on social networks: Where it is used	Pearson correlation	,092	1
	Sig. (2-tailed)	,285	
	N	138	138

5. CONCLUSIONS

This study aimed to answer two main questions: "What are digital users' perceptions of their online privacy?" and "How do these perceptions and concerns influence their behavior and decisions in the digital environment?".

The research reveals that most young adults have considerable concerns about online privacy. This concern manifests itself in the way they manage privacy settings on their devices and social networks. For example, there is a positive and statistically significant correlation between concern for online privacy and control of privacy settings on mobile phones, suggesting that individuals who are more concerned about privacy are more attentive to these settings.

Online privacy concerns also significantly influence user behavior. Many avoid certain activities on social networks so as not to divulge too much personal information. The majority of respondents who are very concerned about online privacy tend to check their mobile phone's privacy settings frequently.

The results of this study corroborate the existing literature on online privacy and user behavior. Barth and De Jong's (2017) theory of the privacy paradox is particularly relevant, because although many users express concern about privacy, not all of them translate this concern into action. However, this study found evidence that a proportion of young adults take concrete measures to protect their privacy online, which may indicate an evolution in attitudes and behaviors towards the protection of personal data. However, even though some young people say they are concerned about privacy, they do little or nothing to protect themselves.

In summary, this study confirms that young adults' perception of online privacy is high and that these concerns have a significant impact on their digital behavior. The findings emphasize the need for social media platforms and legislators to strengthen data protection practices to guarantee user trust in the digital environment.

ACKNOWLEDGEMENT:

This paper was financed by National Funds of the FCT – Portuguese Foundation for Science and Technology within the project UIDB/04928/2020.

REFERENCES

- Akram, W., & Kumar, R. (2017). A Study on Positive and Negative Effects of Social Media on Society. *International Journal of Computer Sciences and Engineering*, 5(10), 347–354. <https://doi.org/10.26438/ijcse/v5i10.351354>
- Alafaa, P. (2022). Data Privacy and Data Protection: The Right of User's and the Responsibility of Companies in the Digital World. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4005750>
- Alves, L. M. (2020). Erik Erikson: Os estágios psicossociais do desenvolvimento. Em *Ensaios e Notas*. <https://ensaiosnotas.com/2020/06/13/erik-erikson-os-estagios-psicossociais-do-desenvolvimento/>
- Barth, S., & De Jong, M. D. T. (2017). The privacy paradox – Investigating discrepancies between expressed privacy concerns and actual online behavior – A systematic literature review. *Telematics and Informatics*, 34(7), 1038–1058. <https://doi.org/10.1016/j.tele.2017.04.013>
- Bello, M. M. (2020). SOCIAL MEDIA, PRIVACIDADE E DADOS ONLINE: IMPLICAÇÕES PARA A COMUNICAÇÃO E MARKETING [Universidade Católica Portuguesa]. <https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/37272/1/202731553.pdf>
- Boerman, S. C., Kruikemeier, S., & Zuiderveen Borgesius, F. J. (2021). Exploring Motivations for Online Privacy Protection Behavior: Insights From Panel Data. *Communication Research*, 48(7), 953–977. <https://doi.org/10.1177/0093650218800915>
- Boyd, D. (2014). *It's complicated: The social lives of networked teens*. Yale University Press.
- Boyd, D., & Ellison, N. B. (2007). Social Network Sites: Definition, History, and Scholarship. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 13(1), 210–230. <https://doi.org/10.1111/j.1083-6101.2007.00393.x>
- Calheiros, S. (2019, agosto 18). O poder dos dados no documentário «Nada É Privado: O Escândalo da Cambridge Analytica», na Netflix. *Visão*. <https://visao.pt/visaose7e/tv/2019-08-18-o-poder-dos-dados-no-documentario-nada-e-privado-o-escandalo-da-cambridge-analytica-na-netflix/>
- Correia, V. (2014). Sobre o direito à privacidade. *Revista "O Direito"*, Ano 146, No. 1. https://www.academia.edu/6106718/Sobre_o_direito_%C3%A0_privacidade
- Delbianco, N. R., & Valentim, M. L. P. (2022). Sociedade da informação e as mídias sociais no contexto da comunicação científica. *AtoZ: novas práticas em informação e conhecimento*, 11, 1. <https://doi.org/10.5380/atoz.v11i0.78778>
- Ferreira, D. A. A., Pinheiro, M. M. K., & Marques, R. M. (2021). Privacidade e proteção de dados pessoais: Perspectiva histórica. *InCID: Revista de Ciência da Informação e Documentação*, 12(2), 151–172. <https://doi.org/10.11606/issn.2178-2075.v12i2p151-172>

- Frith, E. (2017). Social media and children's mental health: A review of the evidence. (p. 30). Education Policy Institute. https://epi.org.uk/wp-content/uploads/2018/01/Social-Media_Mental-Health_EPI-Report.pdf
- Hallam, C., & Zanella, G. (2017). Online self-disclosure: The privacy paradox explained as a temporally discounted balance between concerns and rewards. *Computers in Human Behavior*, 68, 217–227. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2016.11.033>
- Hargittai, E., & Marwick, A. (2016). "What Can I Really Do?" Explaining the Privacy Paradox with Online Apathy. *International Journal of Communication*, 10, 3737–3757.
- Holvast, J. (2009). History of Privacy. Em V. Matyáš, S. Fischer-Hübner, D. Cvrček, & P. Švenda (Eds.), *The Future of Identity in the Information Society* (pp. 13–42). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-642-03315-5_2
- IBM. (2024). What is cyber hacking? IBM. <https://www.ibm.com/topics/cyber-hacking>
- Lonzetta, A., & Hayajneh, T. (2020). Challenges of Complying with Data Protection and Privacy Regulations. *ICST Transactions on Scalable Information Systems*, 8(30). <https://doi.org/10.4108/eai.26-5-2020.166352>
- Machado, J. D. M. S. (2014). A expansão do conceito de privacidade e a evolução na tecnologia de informação com o surgimento dos bancos de dados. *Revista da AJURIS - QUALIS A2*, 41(134), Artigo 134. <http://revistadaajuris.ajuris.org.br/index.php/REVAJURIS/article/view/206>
- Marcinauskaitė, R., & Razmetaeva, Y. (2021). Privacy protection in the digital age: A criminal law perspective. *International Comparative Jurisprudence*, 7(2), 153–168.
- Marwick, A. E., & Boyd, D. (2018). Understanding Privacy at the Margins | Introduction. *International Journal of Communication*, 12, 1157–1165.
- Nadaraja, R., & Yazdanifard, R. (2013). SOCIAL MEDIA MARKETING: ADVANTAGES AND DISADVANTAGES. *Social Media Marketing*.
- Osatuyi, B. (2013). Information sharing on social media sites. *Computers in Human Behavior*, 29(6), 2622–2631. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2013.07.001>
- Soffer, T., & Cohen, A. (2014). Privacy Perception of Adolescents in a Digital World. *Bulletin of Science, Technology & Society*, 34(5–6), 145–158. <https://doi.org/10.1177/0270467615578408>
- Solove, D. J. (2008). *Understanding privacy*. Harvard University Press.

PROCEDIMENTOS ÉTICOS

Conflict of interest: nothing to declare. **Financing:** This paper was financed by National Funds of the FCT – Portuguese Foundation for Science and Technology within the project UIDB/04928/2020. **Peer review:** Double anonymous peer review.



Todo o conteúdo da [e³ – Revista de Economia, Empresas e Empreendedores na CPLP](#) é licenciado sob *Creative Commons*, a menos que especificado de outra forma e em conteúdo recuperado de outras fontes bibliográficas.

e³

**Revista de Economia
Empresas e
Empreendedores
na CPLP**